

Garder le cap : étude de cas en analytique prévisionnelle

Réussir contre toute attente

Résumé

Une grande société de gestion de régime de retraite soutenue par le gouvernement, peu audacieuse et réticente aux risques, s'est transformée en société de placements internationaux novatrice et chef de file en gestion des risques. Après cette transition, le client a appris que ses processus sous-jacents n'étaient pas adaptés à la nouvelle structure de la société, plus souple et axée sur l'entrepreneuriat. L'infrastructure logicielle existante servant à gérer des éléments clés d'un gestionnaire de placements n'était pas à la hauteur. Le logiciel de concepts de modélisation fondamentaux de la société avait 18 ans et ne permettait pas de faire des modifications. La seule solution était de mettre en œuvre une nouvelle solution logicielle de placements.

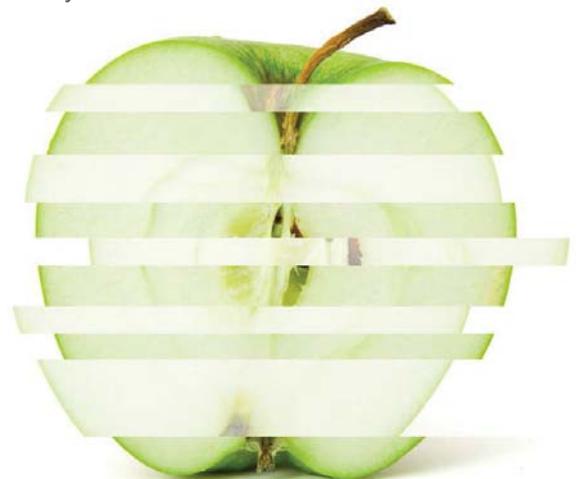
Le défi

Notre client avait besoin de transformer, de mettre à jour et d'intégrer ses systèmes informatiques de base afin de diminuer ses risques opérationnels et de générer des données de haute qualité pour améliorer son processus décisionnel. Comme ces systèmes soutenaient les processus d'affaires de toute la société, il fallait éviter de perturber les activités. La question fondamentale était la suivante : était-il possible d'exécuter les travaux un à la fois, ou fallait-il tout faire en même temps?

La transformation représentait un projet de grande envergure pour la société et, selon des recherches effectuées, les chances de terminer le projet en respectant les délais et le budget étaient de 3 %. En fait, personne n'avait vu ce type d'intégration réussir auparavant, étant donné la portée du projet et l'objectif de mettre en œuvre la solution avec tous les changements importants en même temps.

La solution

Le client a réalisé qu'il s'agissait d'un projet d'envergure et a fait appel à Deloitte. Les dirigeants de l'organisation savaient que le Cabinet pouvait écouter et remettre en question leurs idées, puis fournir des conseils utiles sur des programmes complexes, en plus d'offrir des ressources spécialisées pour soutenir le programme tout au long de son cycle de vie.



Après des mois de discussions, d'ateliers et de séances de planification stratégique, le client a déterminé que, pour réussir ce projet, il lui fallait remplacer presque tous ses systèmes, et mettre en œuvre tous les changements en même temps.

Des objectifs clés devaient être établis. L'équipe de direction du client devait également définir les avantages souhaités. On a élaboré un plan, et de plus petits groupes ont été créés pour le mettre à exécution.

Étant donné la portée des travaux, plus de 20 experts de Deloitte ont été engagés pour participer à chaque étape du projet. Deloitte a adopté de nouvelles approches et de nouveaux processus pour gérer les hauts et les bas d'un projet de cette envergure.

Deloitte a utilisé des méthodologies traditionnelles d'évaluation des risques avant d'intégrer son Analytique prévisionnelle des projets (APP) avant-gardiste. Chaque élément du projet comportait des centaines d'imprévus, mais l'APP s'est avérée essentielle pour prévoir de façon précise le succès (ou l'échec) de sous-projets spécifiques et pour apporter des modifications.

L'obtention des bonnes données est essentielle à la réussite d'un projet. Malheureusement, les différents services de la société travaillaient en vases clos et produisaient des résultats différents avec les mêmes données. La société devait installer des systèmes produisant des résultats uniformes pour intégrer ses données et améliorer ses capacités de création de rapports. À cette fin, l'équipe de gestion des données, qui formait un petit groupe au départ, est devenue essentielle au projet. Nous avons utilisé nos techniques de gouvernance et d'analytique prédictive pour évaluer les risques du programme, les processus d'affaires et la gouvernance de la société.

Avantages pour le client

Grâce à des consultations concertées entre l'équipe de direction du client et Deloitte, l'organisation a été en mesure d'atteindre tous ses objectifs neuf mois avant l'échéance fixée et à un coût inférieur de 15 % aux prévisions. La société est également passée d'un style de gestion passive à un style de gestion des risques qui lui permet de se concentrer sur la création d'un rendement supérieur à long terme sans prendre de risques inacceptables.

Communiquez avec nous

Gabriel Rodriguez
Leader mondial et canadien
Associé
garodriguez@deloitte.ca
1-416-601-6301

Angela Moch
Leader canadien
Directrice principale
amoch@deloitte.ca
1-416-601-5687