

Automatisation bancaire : concevoir en mode «sans contact»

En 2020, les banques ont dans leur mire l'automatisation cognitive

Autour de nous, une nouvelle révolution industrielle a lieu, et l'industrie des services financiers se transformera en conséquence. Les modèles d'affaires, les effectifs, les processus et les services des banques devront passer par une métamorphose radicale pour diminuer leurs coûts et leurs risques, ainsi qu'offrir à leurs clients une expérience et une valeur améliorées.

Combinée aux progrès en robotique, l'informatique cognitive permettra de restructurer la main-d'œuvre bancaire pour qu'elle se consacre à des interactions de valeur supérieure au bénéfice du client.

L'avenir automatisé

La mission est d'offrir au client un parcours numérique et d'éliminer les interventions inutiles dans les plus routinières et répétitives des tâches. Après tout, le traitement manuel peut entraîner des retards, causer jusqu'à 30 % d'erreurs et augmenter le volume de reprises à cause de la fatigue des employés et d'une formation insuffisante.

Pourquoi cette transformation est-elle nécessaire? Les banques doivent réagir rapidement aux progrès économiques et technologiques qui resserrent leur étreinte sur le ratio coûts/revenus de référence de l'industrie.

- Les revenus subissent de la pression.
- Les taux d'intérêt demeurent bas.

- Les entrants et les entreprises de technologie financière érodent de fructueux segments de clientèle, tandis que de jeunes entreprises d'à peine quelques mois font main basse sur des services de grande valeur qui étaient historiquement l'apanage des banques mondiales et régionales traditionnelles.
- Les répercussions du système bancaire ouvert se font sentir, maintenant que l'économie des API parvient à maturité et que les responsables de la réglementation encouragent la concurrence.

Du côté des coûts, un nouveau sentiment d'urgence émerge dans les conseils d'administration, qui se concentrent sur la diminution des coûts et sur la productivité. L'accroissement de la réglementation augmente les dépenses. Dans certains marchés, la

réémergence de tensions inflationnistes indique la présence de pressions supplémentaires sur les coûts. En même temps, les clients s'attendent à des capacités numériques accrues, comme le libre-service virtuel ainsi que l'exécution immédiate et transparente d'opérations. Ces attentes, jointes à l'omniprésence croissante des technologies mobiles, bousculent souvent les modèles opérationnels traditionnels des banques.

Avec les nouvelles technologies, comme la robotique, l'apprentissage machine et les chaînes de blocs, les cadres dirigeants se demandent : «Quels devraient être le modèle opérationnel et les ambitions de la banque en 2020 ou en 2025 pour lui assurer un coût de base concurrentiel? Que peut-on accomplir avec ces technologies?»

Fracasser le plafond de productivité

Jusqu'à maintenant, les banques avaient repoussé le plafond de productivité, certaines banques de détail atteignant un ratio coûts/revenus de 52 à 47 pour cent (quoique ce taux est inférieur en Chine et supérieur au Brésil). L'automatisation des processus cognitifs (cognitive process automation, ou CPA), qui combine l'informatique cognitive et l'automatisation robotique, peut contribuer à relever grandement ce plafond.

Cependant, la question se pose : quel est le modèle gagnant pour une grande banque de détail? Avec ces progrès en informatique cognitive et en robotique, un ratio coût/revenu de 37 pour cent est-il réalisable et viable? C'est probablement le cas. Toutefois, est-ce suffisant, ou les banques doivent-elles se fixer un objectif plus ambitieux, peut-être de 25 pour cent?

Bien sûr, l'équation des coûts comporte plusieurs composantes. Les coûts de personnel sont importants, mais ceux de possession et d'actifs, de même que le coût du capital, sont aussi considérables. Un objectif ambitieux pour le ratio coûts/revenus impose un accroissement des gains d'efficacité.

Historiquement, les banques se sont montrées très douées pour «programmer l'efficacité». La stratégie et les indicateurs de rendement clés sont transmis en cascade des budgets aux secteurs d'activité. À leur tour, les cadres de ces secteurs réalisent des projets dans des champs comme les processus, les chaînes et des domaines comme les TI et la conformité. Nous sommes d'avis que de nombreuses banques poursuivront cette approche en mettant en œuvre des programmes d'automatisation cognitive grâce à ces mécanismes dans l'espoir de perpétuer dans l'industrie une culture générale de contrôle des résultats sur les produits.

Cette programmation de l'efficacité, toutefois, a plafonné les banques les plus performantes à des ratios coûts/revenus de plus de 40 pour cent. La même approche limitera l'efficacité de l'automatisation cognitive à une fourchette de 35 à 40 pour cent, car elle néglige l'optimisation ou l'automatisation des synergies entre les secteurs d'activité. De plus,

elle ne tient pas compte des initiatives d'intégration qui permettraient de soutirer les gains d'efficacité jusqu'au dernier et qui, pour la plupart des banques, signifie repousser le plafond à moins de 30 pour cent.

Cette diminution du ratio coûts/revenus nécessite un nouveau modèle d'effectif, un nouveau modèle opérationnel et un nouveau style de leadership pour faire coopérer les secteurs dans un intérêt commun. C'est ce que nous appelons une culture d'«efficacité naturelle». Pour fracasser le plafond de productivité, il faut d'abord une évaluation de référence complète du modèle opérationnel actuel pour mieux cerner et mettre en ordre de priorité les possibilités d'automatisation.

Le second préalable est un conseil d'administration qui fait la promotion unanime de l'efficacité naturelle. Cette promotion est soutenue par un investissement collaboratif dans des actifs d'automatisation cognitive pouvant

L'automatisation des processus cognitifs a commencé

être déployés dans l'ensemble de l'entreprise, ainsi que par une culture d'amélioration continue soutenue par la motivation et les récompenses.

Tandis que 2016 était caractérisée par l'expérimentation et la validation de principe, cette année on se dépêche de déployer la CPA au moyen d'agents conversationnels, de robots-conseillers, de l'informatique cognitive et d'autres solutions d'intelligence artificielle. Les tâches routinières dans les chaînes et les services de suivi de marché, comme l'entrée de données, la réponse à des questions fréquemment posées et l'assemblage, deviendront entièrement automatisées, ce qui libérera des personnes pour des tâches plus complexes et valorisantes qui exigent une interaction ou une rencontre avec les personnes.

Dans les services d'appui, l'automatisation éliminera des solutions de contournement manuelles fréquemment mises en œuvre pour pallier des lacunes réglementaires ou des défaillances d'intégration technologique.

Ces lacunes émergent fréquemment lorsque la technologie existante est incapable de gérer de nouvelles exigences, mais que les coûts de développement sont trop élevés ou que les priorités sont ailleurs.

Nous utilisons la CPA pour décrire un nouveau modèle d'affaires où l'intervention humaine dans les opérations quotidiennes est facultative. Dans ce parcours numérique, l'intervention humaine n'a lieu que lorsqu'elle ajoute de la valeur à l'expérience client ou effectue les contrôles et les vérifications nécessaires pour protéger la banque et consolider la qualité. La conception d'un environnement «sans contact» est caractérisée par la réduction du risque opérationnel, des décisions fondées sur des faits et une confiance élevée, ainsi qu'une expérience supérieure pour les clients, les collègues et les investisseurs.

La CPA sera suffisamment répandue pour éliminer la plupart des interventions manuelles dans les processus bancaires des services de suivi de marché et d'appui. Pour les collègues,

les capacités cognitives et d'analytique évoluée offriront, au moyen d'appareils mobiles, des observations et un soutien aux décisions conçus en fonction d'une expérience utilisateur interactive et personnalisée.

La génération Y : des «auxiliaires humains» et non des «humanoïdes»

Tandis que les banques passent à cette nouvelle ère industrielle préfigurée par l'automatisation cognitive, elles affronteront d'importants défis pour harmoniser le changement dans le leadership avec les exigences relatives au rendement des activités quotidiennes.

Cette transformation poussera un nombre croissant de travailleurs milléniaux hors des structures hiérarchiques directives des modèles actuels des banques. Ils exerceront de nouveaux emplois, collaboreront en réseau et en équipe et auront une grande variété de responsabilités. La concrétisation de cette nouvelle vision entraînera des défis relatifs au leadership, à la structure organisationnelle, aux talents et à la mobilisation.

Pour les relever, de nombreuses banques noueront des partenariats stratégiques et mettront sur pied des entreprises de collaboration pour avancer de façon sécuritaire.

La CPA expliquée

La CPA comprend trois catégories de technologies synergiques : l'informatique cognitive (comme l'intelligence artificielle et l'apprentissage

machine), l'automatisation et la confiance. Si ces technologies collaborent de façon transparente, elles permettent une amélioration continue et automatique du service (voir la figure 1).

Ces éléments de base intègrent aux processus opérationnels des banques des capacités inaccessibles il y a à peine deux ans.

De plus, ils sont applicables à une vaste échelle. Voici ce qu'il est maintenant possible de faire :

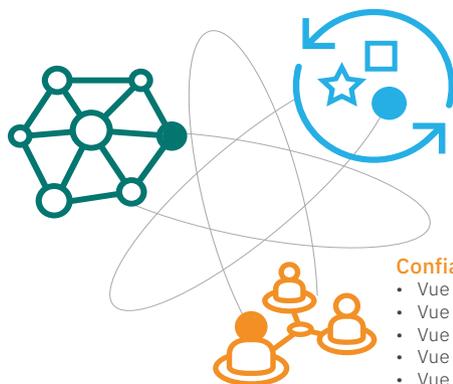
- automatiser les conversations avec les clients et le personnel;
- automatiser la prise de décisions et les avis à partir de données non structurées, y compris des documents PDF et des photos;
- automatiser des processus physiques exécutés par le personnel selon des procédures fixes;
- éliminer les inefficiences des processus et les intermédiations dans les chaînes de valeur.

Figure 1.

La CPA comprend trois catégories de technologies synergiques

Cognitif

- Langage naturel
- Élimination des préjugés
- Apprentissage machine
- Détermination de tendances
- Capacité illimitée
- Localisation de connaissances



Automatisation

- Application de règles
- Répétition infinie
- Travail 24/7
- Économies
- Vitesse
- Résultats constants
- Extensible
- Configurable

Confiance

- Vue unique des parties autorisées
- Vue unique des opérations
- Vue unique de la valeur
- Vue unique des actifs
- Vue unique de la date et de l'heure
- Synchronisation

Concevoir en mode «sans contact»

Tandis que les banques se préparent en vue de la vague d'automatisation, elles se penchent sur trois capacités ou tendances importantes dans les entreprises :

- la conversation cognitive, y compris l'automatisation des conversations avec les clients, la détermination des intentions du client et l'offre de solutions pertinentes et personnalisées;

- la découverte cognitive, qui signifie l'extraction de connaissances pertinentes du vaste bassin de données privées et publiques, y compris de données non structurées comme les comptes-rendus des rencontres avec le client, les images et les médias sociaux;
- la comparaison cognitive, y compris la capacité de déterminer, avec une exactitude de 100 %, les différences entre des versions de documents comme des contrats et des relevés.

La première capacité donne une compréhension de la façon dont une décision automatisée ou assistée par un humain est prise. L'automatisation des tâches mécaniques se fait au moyen de la deuxième capacité, grâce à l'automatisation robotique des processus, les flux de travaux automatisés ou les interfaces de programme d'application pour les appels.

Le troisième élément essentiel à la conception «sans contact» est une combinaison de technologies de chaînes de bloc émergentes et de capacités de structure de données, ces deux composantes favorisant l'établissement de la

confiance. La matrice de données est une nouvelle architecture ouverte dans laquelle les mégadonnées sont rassemblées dans l'environnement analytique de la banque, dédoublonnées, nettoyées et amalgamées avec ses connaissances de propriété sur ses clients ses produits et ses recherches en matière de modèles analytiques. Les chaînes de blocs offrent une capacité de transformation grâce à laquelle une vue unique de documents juridiques, de contrats et d'actifs est offerte à toutes les parties d'une transaction tout en permettant le transfert en temps réel de valeur dans les deux directions.

D'ici 2025, le paysage bancaire inclura vraisemblablement certaines des marques bancaires bien connues, ainsi que quelques nouveaux noms. La plupart des principales institutions financières seront automatisées en grande partie, et leurs clients se serviront eux-mêmes à l'aide d'une automatisation sophistiquée et communiqueront avec des experts bancaires lorsqu'il sera question de conseils et de besoins plus complexes et personnels.

Experts sur le sujet

Mike Hobday

Vice-président
Transformation des processus cognitifs
Chef de groupe-conseil
Services d'affaires mondiaux IBM – R.-U.
et Irlande
[linkedin.com/in/mike-hobday-149ba31/mikehobday@uk.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/mike-hobday-149ba31/mikehobday@uk.ibm.com)

James Cook

Chef de groupe-conseil du développement
des talents
Talents et mobilisation mondiaux
Services d'affaires mondiaux IBM
[linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/james.cook@uk.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/james.cook@uk.ibm.com)

À propos des rapports d'ExpertInsights@IBV

ExpertInsights@IBV présente les opinions de leaders éclairés sur des sujets de nature à intéresser les lecteurs concernant les affaires et les technologies connexes. Ces opinions sont fondées sur des débats avec des experts de ces domaines de partout au monde. Pour en savoir plus, communiquez avec l'Institut IBM® de recherche en valeur commerciale au iibv@us.ibm.com.

IBM Canada Ltée

3600 Steeles Ave. East
Markham ON L3R 9Z7
Canada

La page d'accueil d'IBM Canada se trouve à l'adresse

ibm.com

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques déposées ou des marques de commerce d'International Business Machines Corporation, enregistrées dans de nombreux pays. Les autres noms de produit et de service peuvent être des marques de commerce d'IBM ou de tiers. Vous trouverez la liste des marques IBM à jour sur le Web dans la section «Copyright and trademark information» à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

L'information contenue dans ce document était à jour à la date de sa publication initiale et elle peut être modifiée sans préavis par IBM. Les produits et services ne sont pas distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce son activité.

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIS « TELS QUELS », SANS GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS, MAIS SANS S'Y LIMITER, LES GARANTIES OU CONDITIONS RELATIVES À LA QUALITÉ MARCHANDE, À L'ADAPTATION À UN USAGE PARTICULIER ET À L'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis conformément aux modalités des contrats en vertu desquels ils sont fournis.

Le présent document vise uniquement à fournir une orientation générale. Il n'est pas conçu pour remplacer une recherche détaillée ni un exercice de jugement professionnel. IBM n'est pas responsable de quelque perte que ce soit encourue par une organisation ou une personne qui se fie à la présente publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de sources tierces, dont IBM ne fait aucune vérification, aucune validation, ni aucun audit de façon indépendante. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis tels quels, et IBM ne fait aucune déclaration ni garantie explicite ou implicite.

Remarques et sources

1 Sondalini, Mike. «Unearth the answers and solve the causes of human error in your company by understanding the hidden truths in human error rate tables.» Lifetime Reliability Solutions. http://www.lifetime-reliability.com/cms/tutorials/reliability-engineering/human_error_rate_table_insights/

2 «CMA issues final order on Open Banking.» Finextra. 2 février 2017. <https://www.finextra.com/newsarticle/30077/cma-issues-final-order-on-open-banking>

3 Bratton, Ethan, et Francis Ian Garrido. «Cost-to-Income Ratios of Banks Worldwide.» 7 avril 2016. <http://marketintelligence.spglobal.com/our-thinking/ideas/cost-to-income-ratios-of-banks-worldwide>

4 ibid.

5 ibid.

6 Analyse d'IBM fondée sur les données de : Bratton, Ethan, et Francis Ian Garrido. «Cost-to-Income Ratios of Banks Worldwide.» 7 avril 2016. <http://marketintelligence.spglobal.com/our-thinking/ideas/cost-to-income-ratios-of-banks-worldwide>

© Copyright IBM Corporation, 2020. © Copyright IBM Canada Ltée, 2020

GBE03831-CAFR-01

