

Excellence opérationnelle : la transformation numérique doit aller au-delà de l'expérience client

Avis d'experts



IBM

Il est essentiel de valoriser le savoir-faire des employés, notamment dans un contexte d'automatisation des tâches administratives

Toutes les banques françaises ont engagé leur transformation digitale.

Dans un premier temps, poussées par la demande des clients désireux de nouveaux modes de consommation et de communication instantanés, les banques se sont concentrées sur l'expérience client, les parcours utilisateurs et la dimension omnicanale. Mais atteindre une expérience client de qualité n'est possible que si les banques se posent aussi la question de l'excellence opérationnelle.

La transformation numérique doit « traverser » l'entreprise et les banques doivent s'attacher à développer l'excellence opérationnelle avec la même énergie que l'excellence de l'expérience client.

D'une part, parce que le collaborateur doit être considéré comme une pièce maîtresse de la transformation digitale : il ne doit pas la subir, mais en être acteur.

D'autre part, parce que le *middle* et le *back-office* doivent être au niveau du *front-office*, pour éviter une banque « à deux vitesses » et garantir au client une excellence à tous les niveaux.

L'excellence opérationnelle peut être améliorée à travers trois angles : l'automatisation, la refonte des processus et l'intelligence artificielle.

- **La RPA (Robotic Process Automation)** permet d'automatiser les processus métiers les plus répétitifs et chronophages et ainsi générer des gains à court terme. C'est le cas, par exemple, des tâches de contrôle de cohérence, de saisie d'information à partir du papier ou de saisie de données d'une application à une autre. On peut citer l'exemple d'une banque dont les conseillers devaient, chaque jour, parcourir une liste des comptes clients pour valider des opérations bancaires ou identifier des anomalies. La banque a choisi d'automatiser ce processus afin de libérer le temps des conseillers pour des tâches à plus forte valeur ajoutée tout en améliorant le quotidien des employés.

Il est essentiel de valoriser le savoir-faire des employés et de les considérer comme un actif – notamment dans un contexte d'automatisation des tâches administratives.

L'excellence opérationnelle peut être atteinte par le résultat combiné d'une « rationalisation » des tâches et d'une « augmentation » du collaborateur

- **La refonte des processus.** La revue de processus, parfois à la faveur de la mise en place de RPA, permet d'identifier ceux qui se révèlent inefficients, obsolètes ou peu efficaces. Dans ce cas, plutôt que de les automatiser, il s'agit de les repenser de bout en bout, en intégrant l'ensemble des acteurs autour de cette refonte.

Les processus d'entrée en relation ou d'instruction de dossier de crédit font fréquemment partie des processus réorganisés par les établissements bancaires. En effet, ceux-ci nécessitent des échanges de documents et pièces justificatives entre les clients, les agences et les *back-offices* et leur refonte permet d'assurer un délai de traitement plus court et des processus plus efficaces pour l'ensemble des parties prenantes.

- **L'intelligence artificielle (IA)** est un troisième moteur de l'excellence opérationnelle. Elle permet d'augmenter les capacités de jugement et de décision des acteurs humains grâce à sa compréhension du langage et sa capacité d'apprentissage. Intégrée dans des applications, ou sous la forme d'agents conversationnels, l'IA facilite l'intervention des collaborateurs sans toutefois les priver de leur libre arbitre.

Par exemple, une grande banque française permet désormais à tous ses conseillers d'interroger un agent conversationnel (« chatbot ») doté d'IA afin de répondre rapidement aux questions les plus précises des clients sur l'épargne, l'assurance ou le crédit à la consommation.

Par rapport à la simple FAQ dynamique dont les conseillers disposaient auparavant, l'efficacité de l'IA est incomparable, tant sur le plan de la compréhension des questions que dans la pertinence des réponses.

En synthèse, cette excellence opérationnelle peut être atteinte par le résultat combiné d'une « rationalisation » des tâches grâce à la RPA et à la refonte des processus, et d'une « augmentation » du collaborateur grâce à l'IA.

L'excellence opérationnelle est un enjeu à court terme, mais aussi un investissement sur l'avenir

Tous les acteurs de l'écosystème bancaire trouvent un bénéfice à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

La banque, sans surprise, est grande gagnante dans cette transformation : l'ensemble de ses indicateurs de performance sont positivement impactés, tant au niveau des coûts opérationnels, de la réactivité face aux demandes client que de la qualité de service.

Le client en bénéficie également : c'est par l'excellence opérationnelle que la banque peut proposer au client une expérience unique et de qualité, uniforme à tous les niveaux de la relation.

Le collaborateur bancaire tire également des bénéfices à titre personnel. Grâce à l'évolution de la nature de son travail et aux outils mis à sa disposition, il peut optimiser son temps et se concentrer sur des tâches plus valorisantes, mettant à profit son savoir-faire. Cette mise en avant du savoir-faire à travers l'IA prend d'autant plus de sens quand on sait que les banques sont confrontées à un rajeunissement des équipes en *back-office* et à des problématiques de transfert de connaissances.

Au-delà de ces gains, on peut considérer deux intérêts supplémentaires :

Dans le domaine de la conformité, les obligations imposées par **les instances de régulation** sont coûteuses et complexes en termes de mise en œuvre. L'IA et l'automatisation constituent les piliers des dispositifs de compliance (KYC, lutte contre la fraude, le blanchiment, la corruption...). En outre, l'IA et l'automatisation garantissent la parfaite traçabilité requise par le régulateur. De récentes innovations permettent même de prévenir d'éventuels biais de traitement.

L'autre aspect est lié à **l'ouverture du secteur bancaire**. La perspective d'un « Open Banking » ambitieux et de l'ouverture du système bancaire à un écosystème d'acteurs ne sera vraiment pertinente que lorsque les banques auront atteint un premier niveau d'excellence opérationnelle. C'est seulement à ce stade qu'elles pourront envisager de proposer de nouvelles offres et une nouvelle valeur ajoutée à leurs clients.

L'excellence opérationnelle est un enjeu à court terme, mais aussi un investissement sur l'avenir !

À propos des experts

Thibault Dauphin

Senior Managing Consultant
Retail Banking Transformation, IBM France

thibault.dauphin@fr.ibm.com
www.linkedin.com/in/thibaultdauphin/

Nicolas Jover

Senior Managing Consultant
Retail Banking Transformation, IBM France

nicolas.jover@fr.ibm.com
www.linkedin.com/in/nicolas-jover-030a98b3/

Compagnie IBM France
17, avenue de l'Europe, 92275 Bois-Colombes Cedex

L'adresse de la page d'accueil IBM est : ibm.com IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'IBM Corporation, enregistrées auprès de nombreuses juridictions dans le monde. Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée de toutes les marques IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information », à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml. Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

LES INFORMATIONS DU PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT » ET SANS GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE D'AUCUNE SORTIE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats avec lesquels ils sont fournis. Ce rapport ne contient que des conseils généraux. Il ne peut remplacer des recherches approfondies ou dispenser ses lecteurs d'exercer un jugement professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage subi par les organisations ou personnes qui se seront appuyées sur cette publication. Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de tiers et ne font pas l'objet d'une vérification, d'une validation ou d'un audit indépendant de la part d'IBM. Les résultats obtenus d'après ces données sont fournis « en l'état » et sans garantie explicite ou implicite d'aucune sorte.

© Copyright IBM Corporation – Janvier 2019

31024131FRFR-00

