

# La banque cognitive

*Décoder les données pour booster la croissance et transformer l'entreprise*

IBM Institute for Business Value

## Rapport exécutif

Marchés bancaires et financiers

### Comment IBM peut vous aider

Pour prospérer dans l'environnement actuel, les entreprises doivent surmonter la complexité et la volatilité accrues, favoriser l'excellence opérationnelle et stimuler la collaboration entre les différentes fonctions de l'organisation, développer un leadership et des talents de meilleure qualité, gérer les changements constants et libérer les nouvelles opportunités qui se cachent dans les données. Pour plus d'informations, rendez-vous sur [ibm.com/banking](https://ibm.com/banking)

---

## Une visibilité accrue grâce aux données

*Le secteur bancaire fait face, malgré lui, à un renouveau. Alors que l'ère du numérique laisse progressivement place à l'ère du cognitif, le succès est intrinsèquement lié à une transformation radicale qui permet l'intégration d'outils d'analyse avancés, de l'intelligence artificielle, du machine learning, de la robotique, des blockchains, et bien d'autres encore. Pour 64 % des entreprises interrogées en 2016, l'efficacité de leur organisation est restée inchangée ou a baissé au cours des trois dernières années. Pour offrir l'interaction personnalisée exigée par vos clients, transformer les opérations et tirer parti de l'innovation de la fintech, vous devez exploiter les immenses quantités de données bancaires dormantes, dont la plupart ne sont pas structurées. Comment tirer profit de ces technologies et ainsi bâtir une banque cognitive ?*

---

## Synthèse du rapport

Les modèles de gestion traditionnels des services financiers sont scrutés à la loupe. Pour la majorité des organisations financières, dans un contexte où les taux d'intérêt sont bas, pérenniser la rentabilité est un véritable défi. La concurrence de nouveaux arrivants sur le marché provoque une certaine forme de rupture, tandis que l'expérience et l'engagement client ne répondent pas aux attentes toujours plus élevées d'un monde numérique en constante évolution.

Mais, à l'exception de certaines régions, de nombreuses organisations financières ont relevé ce défi en réduisant les effectifs et en baissant les coûts de manière tactique. Une performance durable nécessite pourtant une approche radicalement différente et, surtout, appuyée par les nouvelles technologies. Notre rapport de 2015 intitulé « Breakthrough banking » explorait le potentiel de l'informatique cognitive pour transformer les services financiers, et 88 % des dirigeants connaissant déjà bien les capacités cognitives ont dit alors envisager d'investir dans ces dernières.<sup>1</sup>

Pour réussir dans l'ère du numérique, les banques doivent s'emparer du trésor enfoui dans leurs immenses quantités de données. Les systèmes cognitifs permettent notamment de transformer les fonctions bancaires traditionnelles, en utilisant le machine learning et en appliquant des outils d'analyse aux données pour mieux comprendre l'entreprise, les clients et les concurrents. Ces systèmes cognitifs créent sans cesse des connaissances, comprennent le langage naturel, raisonnent et interagissent de manière plus naturelle avec les êtres humains que les systèmes programmables traditionnels.



**Les banques performantes sont 80 %** plus nombreuses que les moins performantes à **ajuster leurs stratégies pour faire face aux défis posés par les fintechs.**



Seuls **28 % des 2009 dirigeants de banques interrogés connaissent l'informatique cognitive.** Seulement 17 % pensent que leur organisation est prête à l'utiliser.



**Les banques performantes sont 58 %** plus nombreuses que les moins performantes à **espérer que l'informatique cognitive ait un impact considérable sur** leurs directions fonctionnelles et fonctions métier.

Pour mieux comprendre le potentiel des technologies cognitives pour le secteur, nous avons sollicité l'opinion de plus de 2 000 dirigeants du monde entier dans le cadre de l'étude 2016 sur la banque cognitive. L'analyse des résultats confirme que la banalisation de l'offre, les exigences des clients et les concurrents disruptifs sont les principaux défis auxquels l'industrie fait face et doit répondre rapidement. Cette étude classe les institutions financières en fonction de la croissance de leur chiffre d'affaires et efficacité opérationnelle au cours des trois dernières années, de façon à pouvoir comparer les plus performantes avec les autres. Tandis que nombre d'organisations ont encore beaucoup de chemin à parcourir, les entreprises qui affichent les meilleures performances mettent déjà tout en œuvre pour devenir de véritables banques cognitives.

Toutefois, en 2016, seuls 11 % des entreprises ayant répondu à l'enquête disaient avoir adopté des technologies cognitives. Pour 58 % des entreprises, la priorité stratégique absolue est l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. C'est aussi la réponse la plus fréquente (49 %) lorsqu'on leur a demandé de citer les bénéfices attendus de l'informatique cognitive. Dans ce rapport, nous verrons comment les banques peuvent commencer dès maintenant à déchiffrer les données et utiliser des informations analytiques pour atteindre plus rapidement leurs objectifs stratégiques.

---

## Des menaces toujours présentes, mais des opportunités prometteuses

L'industrie mondiale est caractérisée par différentes tendances : la banalisation des produits et services sur le marché, des consommateurs peu enthousiastes et à la recherche d'expériences plus personnalisées, et de nouveaux types de concurrents qui attaquent les banques de toutes parts. De nombreuses institutions financières ont échoué dans leur tentative de réduire les coûts et ont constaté une stagnation de leur performance. Pour 64 % des entreprises interrogées, l'efficacité opérationnelle de leur banque est restée inchangée ou a baissé au cours des trois dernières années. Les trois principaux objectifs stratégiques ont tous été cités par plus de la moitié des dirigeants interrogés : améliorer l'efficacité opérationnelle (58 %), améliorer l'engagement et l'expérience client (51 %) et accroître le chiffre d'affaires (50 %).

### **La banalisation continue**

Selon l'étude, 43 % des dirigeants interrogés pensent que les fonctions bancaires traditionnelles deviennent de plus en plus banalisées, ce qui, selon 5 % d'entre eux, peut être évité par les banques. Les produits et services bancaires se ressemblent en tout point et les processus de gestion clés sont standardisés pour accroître l'efficacité.

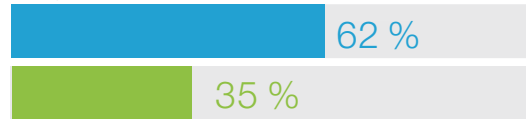
La banalisation force les banques à chercher de la valeur de différentes manières, non pas par les produits et services, mais plutôt par une innovation radicale des processus de gestion et les nouvelles technologies. Si les nouveaux concurrents parviennent peut-être à offrir plus efficacement des fonctions bancaires à moindre coût, ils auront toutefois bien plus de difficultés à créer et gérer des relations client aussi fortes que celles que les banques ont pris le soin de créer depuis des décennies.<sup>2</sup>

### Figure 1

*Perceptions contradictoires : La majorité des cadres du secteur ne semblent pas voir le mécontentement généralisé des clients vis-à-vis de leur expérience.*

Diriez-vous que les gestionnaires de patrimoine et les banques fournissent une expérience client excellente ?

Banques de détail



Gestionnaires de patrimoine



■ Fournisseurs de services financiers étant d'accord

■ Clients étant d'accord

Source : « *Banking redefined.* » IBM Institute for Business Value. 2015.

### Des clients pas entendus et circonspects

Les exigences des clients évoluent rapidement et sont de plus en plus importantes. C'est pourquoi, une gestion optimale de la relation client est essentielle. Les consommateurs veulent des expériences plus personnalisées que celles que leurs banques fournissent actuellement. Tous les jours, les clients expérimentent de nouvelles interactions avec d'autres organisations. Dans

le domaine des services financiers, comme partout, ils recherchent un engagement individualisé adapté à leur contexte, c'est-à-dire leurs passions, leur style de vie, leur lieu de résidence, leur milieu, etc.

55 % des dirigeants interrogés pensent que le comportement d'achat des clients se focalise de plus en plus sur les expériences, et non sur les produits et services. Pourtant, les entreprises ne parviennent pas à répondre à leurs attentes.<sup>3</sup> Contrairement à ce que ressentent les clients vis-à-vis des lacunes de l'expérience bancaire, plus de la moitié des entreprises financières participant à l'étude 2015 d'IBM se considèrent comme performantes à cet égard (voir Figure 1). Seuls 35 % des clients ont affirmé que les banques de détail offraient une expérience client exceptionnelle, contre 62 % pour les banques. Dans le cas des gestionnaires de patrimoine, l'écart entre leur perception de l'expérience client et l'évaluation par les clients s'est révélé encore plus grand.

### Les concurrents perturbateurs, une partie clé de l'équation

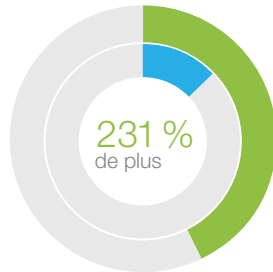
Les attaques, semble-t-il très fréquentes, de nouveaux concurrents (comme les néo banques - sociétés non bancaires présentes uniquement sur le Web) permettent aux clients bancaires de bénéficier de coûts plus bas et de nouveaux avantages. Par exemple, pourquoi attendre deux jours pour apprendre par téléphone ou par e-mail qu'une banque a approuvé votre prêt automobile, alors, qu'en ligne, vous pouvez obtenir une réponse en quelques minutes seulement d'un prêteur non traditionnel ?

Les banques les plus performantes sont bien plus conscientes du bouleversement créé par les fintechs et y répondent de manière proactive. Contrairement à leurs homologues moins performantes, les banques performantes sont 3,3 fois plus nombreuses à avoir été bouleversées par les fintechs à un certain degré au moins (voir Figure 2). Les leaders de l'industrie comprennent que considérer les fintechs comme des partenaires et pas exclusivement comme des concurrents pourrait s'avérer une meilleure stratégie. Les banques les plus performantes sont 80 % plus nombreuses que les moins performantes à ajuster leurs stratégies pour faire face aux défis posés par les fintechs.

Créer un écosystème de services, qui inclut fintechs et autres entités, permet aux banques de rester l'interlocuteur principal pour les clients, tout en gagnant en efficacité et en obtenant d'autres bénéfices issus de partenariats avec des tiers. Les écosystèmes de partenaires donnent les moyens aux banques d'offrir de nouveaux avantages, plus de valeur aux clients, alors que d'autres acteurs du secteur vont de plus en plus traiter tout un tas d'autres besoins propres au quotidien des clients et qui ne sont pas directement liés aux fonctions bancaires traditionnelles.

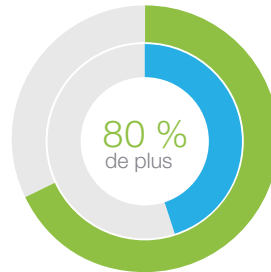
**Figure 2**  
Concurrents disruptifs : les banques performantes sont plus sensibilisées et répondent de manière plus proactive

Les banques performantes se disent plus bouleversées par les fintechs...



43 % | 13 %  
Banques performantes | Banques moins performantes

...et bien mieux préparées à ce bouleversement.

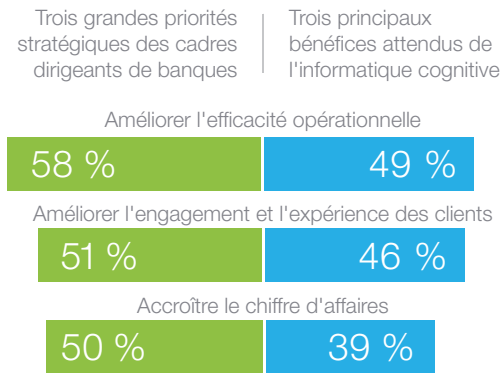


54 % | 30 %  
Banques performantes | Banques moins performantes

Source : Étude « 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Bank », (taille de l'échantillon n = 2009, gauche ; taille de l'échantillon n = 1427, droite).

**Figure 3**

*Besoins et résultats : les avantages attendus de l'informatique cognitive sont fortement alignés sur les priorités stratégiques des banques*



Source : Étude « 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Bank », (taille de l'échantillon n = 2009).

## Obtenir un avantage concurrentiel grâce aux technologies cognitives

Les changements successifs et progressifs ne suffisent plus. L'industrie doit trouver de nouveaux moyens d'atteindre le niveau désiré de performance, non seulement en produisant les résultats trimestriels attendus, mais aussi en surmontant les effets du bouleversement de l'industrie.

Si les technologies d'informatique cognitive, comme l'intelligence artificielle, le traitement en langage naturel et le machine learning en sont encore à leur début, elles commencent malgré tout à apparaître dans le radar de nombreuses organisations financières. Seuls 28 % des dirigeants interrogés se disent familiarisés avec l'informatique cognitive et seuls 17 % considèrent que leur organisation est prête à l'adopter. Toutefois, les banques performantes sont clairement plus prêtes que la plupart des dirigeants interrogés : 52 % des banques performantes déclarent connaître l'informatique cognitive et 32 % d'entre elles pensent que leur organisation est prête à l'adopter.

Les banques performantes sont 58 % plus nombreuses que les moins performantes à espérer que l'informatique cognitive ait un impact considérable sur leurs directions fonctionnelles et fonctions métier. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle a été citée par 58 % des dirigeants interrogés comme priorité stratégique absolue, mais aussi par 49 % comme l'avantage le plus attendu de l'informatique cognitive (voir Figure 3).



## Libérer le potentiel de la transformation

Les solutions d'informatique cognitive offrent des avantages précieux, puisqu'elles permettent aux systèmes de traiter et d'exploiter les données de la même façon que le feraient les humains. Elles sont capables de transformer le mode de pensée, d'action et de fonctionnement des organisations.<sup>4</sup> En combinant le traitement en langage naturel, la génération et l'évaluation d'hypothèses et l'apprentissage dynamique, elles offrent des résultats puissants, rapides et précis. Quatre principes sont à la base de l'informatique cognitive : apprentissage et amélioration, vitesse et évolutivité, regroupement de l'intelligence humaine et interaction naturelle (voir Figure 4).

*Apprentissage et amélioration.* Sachant que l'informatique cognitive s'appuie sur des systèmes capables d'apprendre, chaque résultat, action et itération peut être source d'amélioration. Toute nouvelle information peut s'ajouter au corpus de connaissances, et générera bien plus qu'un simple résultat additif.

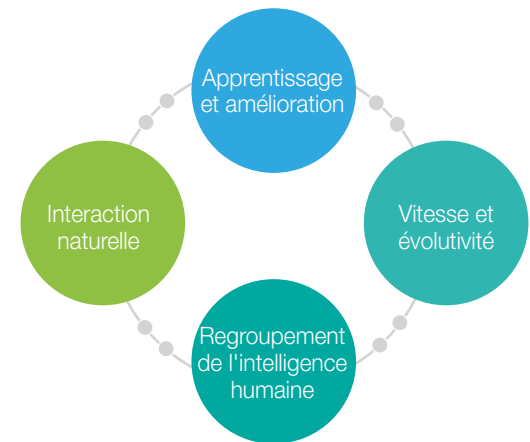
*Vitesse et évolutivité.* La vitesse de traitement favorise l'évolutivité, ce qui permet au machine learning d'effectuer des tâches complexes de manière répétée et bien plus efficace.

*Regroupement de l'intelligence humaine.* Les solutions cognitives sont pensées par des experts en la matière et rendent les connaissances collectives accessibles, pour une réutilisation rapide et une assistance à la décision. Ces technologies nous aident à comprendre les complexités des données non structurées et à utiliser des outils d'analyse avancés pour évaluer les réponses.

*Interaction naturelle.* Les solutions cognitives s'adaptent aux méthodes et interfaces humaines, tout en comprenant le contexte et les raisons. Le traitement en langue naturelle évalue le langage d'un nombre quasi illimité de sujets et permet de prendre des décisions informées.

**Figure 4**

*Quatre principes : Intérêt de l'informatique cognitive pour les utilisateurs*



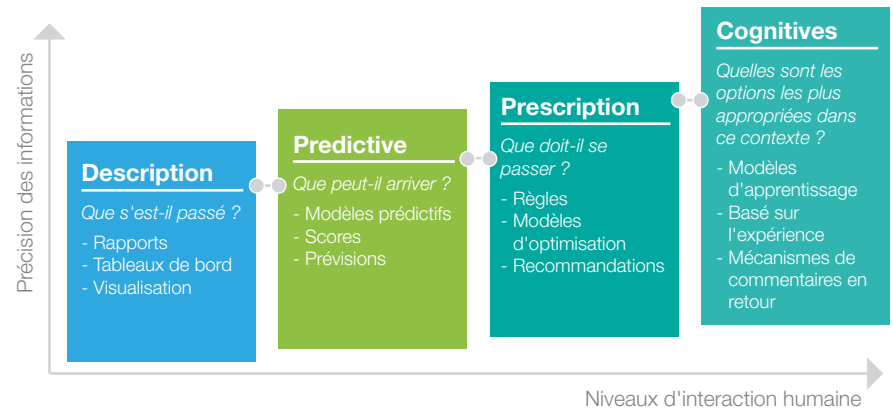
*Source : Analyse IBM Institute for Business Value.*

Les processus de prise de décisions aidés par des fonctionnalités cognitives offrent des informations de qualité supérieure avec un haut degré d'interaction humaine (Figure 5). Enfin, l'informatique cognitive permet aux banques d'exploiter davantage les données disponibles en :

- Fournissant des informations sur les clients plus détaillées et plus personnalisées
- Favorisant des décisions plus informées dans l'ensemble de la banque
- Accélégrant l'efficacité opérationnelle et organisationnelle.

**Figure 5**

*Des informations plus riches pour des interactions plus approfondies : les technologies cognitives permettent de prendre des décisions prospectives et continues*



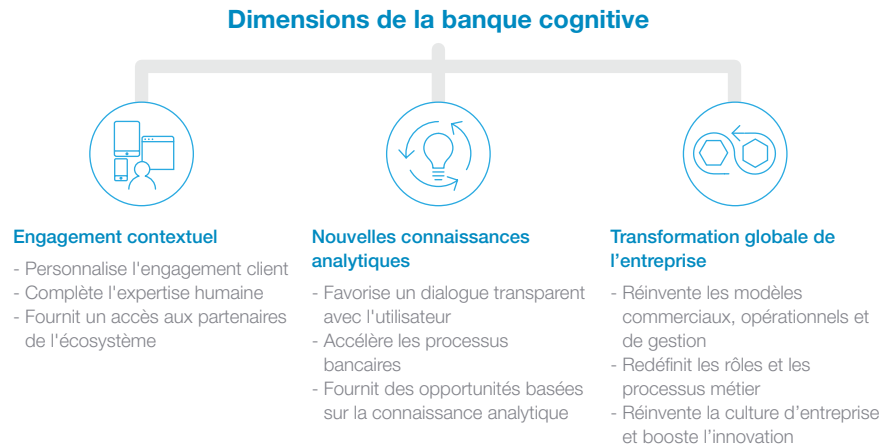
Source : Analyse IBM Institute for Business Value.

## La banque cognitive : trois dimensions de transformation

L'informatique cognitive permet aux banques d'atteindre leurs priorités stratégiques d'une façon auparavant impensable. Elle s'applique et profite aux banques dans trois domaines principaux : amélioration de l'engagement, nouvelle visibilité analytique et transformation de l'entreprise (voir Figure 6).

**Figure 6**

*La banque cognitive : remodeler l'entreprise à travers trois dimensions clés*



*Source : Analyse IBM Institute for Business Value.*

### Banque asiatique : Améliorer le service en agence grâce aux robots

Une banque établie en Asie offre à ses quelque 26 millions de clients différents produits, dont des services bancaires courants, de crédit et de titres. Elle possède plus de 500 agences et 10 000 guichets automatiques dans tout le pays. La banque souhaitait se distinguer de ses

concurrents en ligne et tirer le meilleur parti de ses agences physiques. Elle a développé une plateforme logicielle de robotique cognitive basée sur le cloud qui regroupe les informations du service client provenant de chaque interaction et répond aux demandes grâce aux ressources en ligne et autres systèmes bancaires.

Cette nouvelle solution cognitive permet aux robots du service client de comprendre la langue, les gestes et même les expressions du client. Elle interprète les questions et apprend les préférences, tout en analysant les informations de la banque pour fournir un service personnalisé qui devient de plus en plus riche et ciblé au fil du temps.

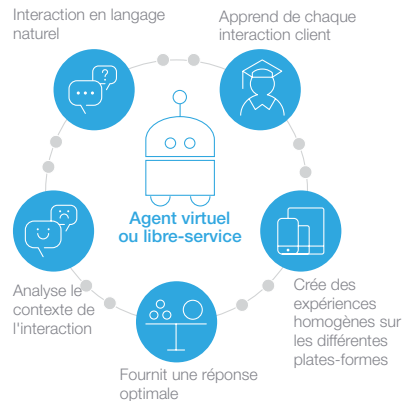
### Engagement contextuel accru

Afin de rendre l'engagement client plus pertinent et donc plus personnalisé, la banque cognitive utilise des informations, un contexte et un apprentissage plus approfondis. L'engagement en libre-service permet d'offrir des expériences individualisées à l'échelle industrielle, comme lorsqu'un agent virtuel cognitif a une conversation hautement personnalisée avec un client (voir l'exemple « Banque asiatique »). Ces agents virtuels cognitifs qui interagissent directement avec le client peuvent l'aider, le guider et le conseiller via le Web ou un appareil mobile.

Par exemple, lors d'une interaction client, un agent virtuel ou des fonctions en libre-service (comme le traitement en langage naturel et l'analyse contextuelle) optimisent le parcours multi-canal afin de fournir la meilleure réponse possible. Les enseignements tirés de cette interaction avec le client permettent ensuite de créer, à l'avenir, des expériences de qualité supérieure (voir Figure 7).

**Figure 7**

*Agents virtuels : une solution cognitive pour offrir des interactions hautement personnalisées à chaque client*



Les avantages pour les clients et les banques sont, entre autres :

- Réduction du temps d'attente
- Dialogue plus instantané
- Amélioration des ventes croisées et incitatives
- Réduction de l'attrition des clients et satisfaction client accrue
- Baisse des coûts d'opération et interactions plus rentables

Source : Analyse IBM Institute for Business Value.

---

### Nouvelles connaissances analytiques

L'ajout de fonctionnalités cognitives aux applications utilisées par les employés permet d'améliorer le service tout au long du cycle de vie du client et de prendre de meilleures décisions. Muni de connaissances approfondies sur le client, un assistant cognitif intelligent est capable d'aider les responsables de la relation client à orienter les clients de manière plus précise, à augmenter les ventes et à accélérer l'expertise du service à la demande.

Cette compréhension plus fine est également indispensable à la recherche d'informations dans des services tels que le support client (voir l'exemple « Banque européenne »). L'informatique cognitive offre un support client instantané, avec, à la clé, des temps de réponses plus rapides et des taux de conversion des appels plus élevés.

En tirant parti d'une base de connaissances plus détaillée, même les processus de gestion les plus personnalisés peuvent être accélérés. Des solutions de crédit optimales peuvent être conçues pour un client en particulier, tout comme d'autres produits peuvent être adaptés à des besoins spécifiques. La capture et le traitement proactifs de données contribuent à réduire les temps de cycle et les erreurs, et à améliorer la conformité et à accroître la productivité (voir Figure 8).

En ayant accès à ce nouvel éclairage analytique, la banque cognitive filtre et traite des données externes et internes dynamiques provenant de l'écosystème bancaire et d'ailleurs. Elle est en mesure de capturer « l'ADN du marché », par exemple, des informations sur les tendances du secteur, sur la performance financière, sur l'intention stratégique, sur les activités de fusion et d'acquisition, sur les risques du marché et sur les analyses comparatives. L'informatique cognitive offre une vue unifiée des renseignements et de l'intelligence corporative basée sur des données issues de différentes sources, échanges avec les pairs et comparaisons en temps réel. Tous peuvent en effet contribuer à une stratégie de réponse optimale et aider à identifier de nouvelles opportunités de création de valeur.

---

### Banque européenne : Étendre l'activité de commerce extérieur avec le traitement en langage naturel

Une banque européenne fournissant divers services financiers (banque, assurance, caisse de retraite et fonds d'investissement) possède près de 5 000 agences, 30 000 collaborateurs et plus de 10 millions de clients. Pour étendre son activité de commerce extérieur, elle s'est rendue compte qu'il fallait immédiatement améliorer la vitesse et la précision de ses réponses à l'aide d'un système fournissant aux agents des informations qui leur permettraient de répondre directement aux clients, plutôt que de se référer à des experts. La banque a développé une solution en deux phases.

Dans la phase 1, les agents avaient accès à un système cognitif utilisant le traitement en langage naturel pour proposer plusieurs réponses. Dans la phase 2, la banque est passée à un système en mode cloud et a donné la possibilité de classer les réponses. Ses fonctionnalités d'apprentissage cognitif permettent d'améliorer la vue sur le client au fil du temps et de peaufiner les recommandations qui leur sont destinées. Aujourd'hui, en quelques secondes seulement, les agents reçoivent des réponses à des questions liées au commerce extérieur provenant d'informations contenues dans d'immenses volumes de données réglementaires non structurées

**Figure 8**

*Tableau de bord d'un agent de centre d'appels : une vue client exhaustive permet d'améliorer considérablement le service client*



Les avantages pour les clients et les banques sont, entre autres :

- Service client plus réactif et cohérent
- Résolution des requêtes plus rapide et précise
- Expertise à la demande accessible au plus grand nombre
- Coûts de formation réduits
- Meilleure utilisation des ressources

*Source : Analyse IBM Institute for Business Value.*

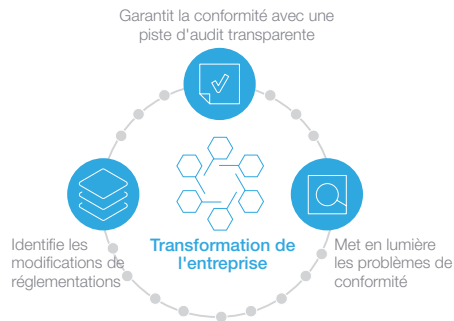
### Transformation de l'entreprise

La banque cognitive peut apporter des améliorations sources d'une meilleure visibilité sur des défis opérationnels spécifiques et favoriser une prise de décision proactive dans toute l'organisation. Elle est capable d'aligner les politiques, procédures, contrôles et normes à l'échelle de l'entreprise pour répondre aux exigences réglementaires, comme par exemple pour les applications des conseillers qui améliorent les opérations de gestion du patrimoine (voir l'exemple « Société internationale de services financiers »).

Surveiller le risque et la conformité à l'aide de fonctionnalités cognitives offre une certaine garantie pour tous les processus de gestion (voir Figure 9). Imaginez un système qui comprend l'ensemble de votre de base client, mais aussi chacun de vos clients, avec une connaissance complète des réglementations bancaires existantes et futures dans tous les continents, pays, états et provinces.

**Figure 9**

*Transformation de l'entreprise : identifier les réglementations futures pour garantir une conformité proactive*



Les avantages pour les clients et les banques sont, entre autres :

- Gestion et suivi de la conformité simplifiés
- Vue dynamique de l'environnement réglementaire en constante évolution
- Transparence dans toute l'organisation
- Documentation et gestion des données efficaces

Source : Analyse IBM Institute for Business Value.

### **Société internationale de services financiers : Gérer la conformité de manière proactive**

Opérant dans près de 100 juridictions réglementaires dans le monde entier, une société de portefeuille de services financiers doit faire face à des exigences réglementaires qui évoluent constamment. Elle doit identifier ses obligations spécifiques comme les règles en matière de mot de passe, les sauvegardes de données ou la traçabilité. La vérification manuelle du contenu réglementaire nécessite des centaines d'heures chaque année et coûte plusieurs millions de dollars. La société cherchait un meilleur moyen de rester conforme aux réglementations financières remettant en cause l'idée que seuls les humains pouvaient accomplir cette tâche.

Elle a mené un projet test basé sur une plate-forme d'informatique cognitive conçue pour traiter des milliers de documents réglementaires et du contenu en ligne dans différents formats non structurés. En s'appuyant sur le traitement en langage naturel et des fonctionnalités d'auto-apprentissage, elle est capable d'identifier les obligations réglementaires avec une plus grande précision, renforçant ainsi la prise de décisions basée sur des cas précédents et l'évaluation des risques. Les premiers résultats ont montré une précision de 72 %, pour un objectif compris entre 75 et 80 %. La solution devrait également réduire les coûts d'attrition et la perte associée de connaissances institutionnelles qui nécessitent des années de développement.

## Au bord de la révolution

Nous avons demandé aux personnes interrogées de citer les obstacles les empêchant de mettre en œuvre l'informatique cognitive et les compétences associées. Les coûts étaient le motif le plus souvent cité (45 % des dirigeants), suivi de près par l'absence de compétences informatiques et diverses (43 %). Vient ensuite loin derrière l'adhésion par l'organisation (25 %).

Seules 11 % des 2009 entreprises interrogées ont dit avoir adopté des technologies cognitives. Toutefois, les banques les plus performantes sont déjà convaincues par leur importance et leur impact. Les dirigeants de banques performantes sont d'ailleurs 3,3 fois plus nombreux que ceux de banques moins performantes à penser que l'informatique cognitive revêt une importance stratégique pour leur organisation.

À nouveau, les banques performantes sont plus nombreuses que les moins performantes à penser que l'informatique cognitive aura un impact fort sur les différents aspects de leur activité (voir Figure 10). Les banques performantes espèrent avant tout un impact sur l'architecture des systèmes informatiques (67 %), suivi de près par les modèles d'opération et de revenu (60 %), et les processus de gestion (60 %).

À quoi ressemble une banque cognitive ?

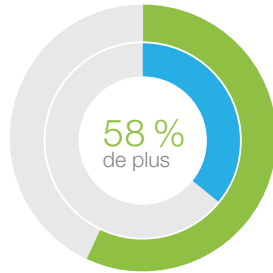
La banque cognitive sera radicalement différente des modèles traditionnels et implique une transformation du mode de pensée, d'action et de fonctionnement des organisations bancaires. En exploitant la richesse de données auparavant inexplorées, les banques traditionnelles peuvent se placer au centre d'écosystèmes bancaires en constante évolution. Les fintechs sont capables d'exploiter de nouvelles technologies pour concurrencer des banques dans des secteurs d'activités fonctionnels spécifiques. Cependant, il manque à ces dernières l'atout clé des banques, c'est-à-dire, détenir des données précieuses sur les clients.



**Figure 10**

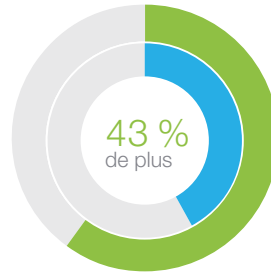
*Le point de vue des banques performantes : comprendre l'impact du cognitif est la première étape pour récolter les avantages associés*

Les banques performantes se disent plus bouleversées par les fintechs...



57 % | 36 %  
Banques performantes | Banques moins performantes

...et bien mieux préparées à ce bouleversement.



60 % | 42 %  
Banques performantes | Banques moins performantes

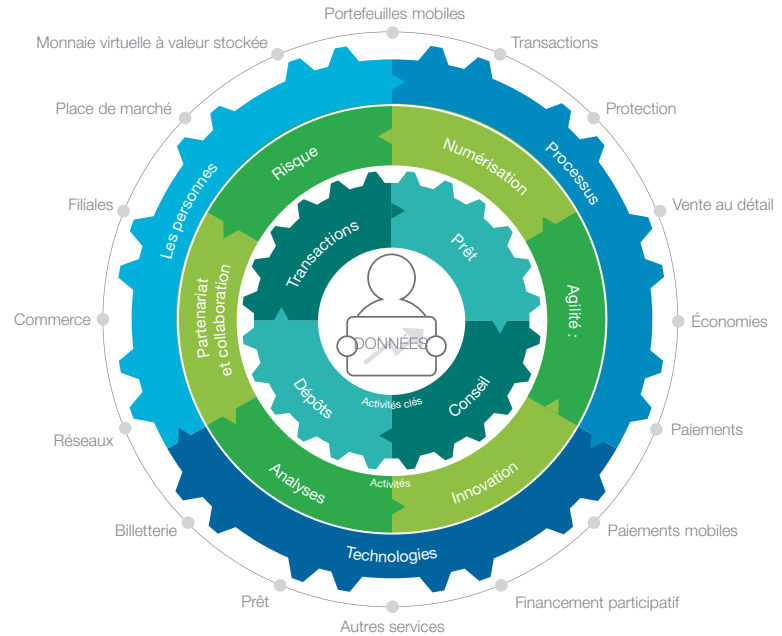
Source : Étude « 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Bank », (taille de l'échantillon n = 2009).

En utilisant des fonctionnalités cognitives pour obtenir une meilleure compréhension analytique, les institutions financières ont la possibilité de créer des écosystèmes puissants dans lesquels les clients leur font confiance pour gérer leur relation avec d'autres fournisseurs de services provenant de plus en plus de l'extérieur de l'industrie. Au lieu d'être de simples fournisseurs de services, les banques peuvent se transformer et jouer un rôle intégral dans le quotidien des clients en optimisant leur utilisation des données et en gérant plusieurs écosystèmes de fournisseurs.

Une banque « intelligente » cherche en permanence à améliorer l'interaction constante entre les personnes, processus et technologies afin d'améliorer continuellement la performance dans toute l'organisation, ainsi que dans l'écosystème dans lequel elle joue un rôle actif et dynamique (voir Figure 11).

**Figure 11**

*Nouvelle perspective : imaginer la banque cognitive et son écosystème évolutif*



*Source : Analyse IBM Institute for Business Value.*

---

## Recommandations : Devenir une banque cognitive

### **Planifiez**

*Concevez une stratégie cognitive intégrale et un cas métier.* Établissez un cadre de gouvernance approprié à l'échelle de l'entreprise. Identifiez les opportunités prioritaires pour adopter l'informatique cognitive. Définissez le périmètre et obtenez l'engagement de la haute direction pour commencer à tirer parti de fonctionnalités cognitives. Désignez des « promoteurs du cognitif » dans toute l'organisation, que ce soit dans votre centre d'appels, le traitement d'arrière-guichet, le service de conformité, etc.

*Formulez vos intentions cognitives à l'aide du design thinking.* Explorez des solutions d'informatique cognitive pertinentes et exploitez les données pour créer des expériences client d'exception. Efforcez-vous d'offrir une expérience idéale, que ce soit pour l'obtention d'un prêt, la réaffectation d'actifs de portefeuille ou l'évaluation de facteurs géopolitiques et économiques pour prendre des décisions d'investissement optimales.

*Prototypez et réalisez des projets pilotes, en vous améliorant constamment.* Testez et validez des profils utilisateur prioritaires avec les utilisateurs métier ; encouragez l'implication à tous les niveaux. Affinez-les grâce aux contributions des utilisateurs afin d'améliorer l'adhésion des parties prenantes au fil du temps. Faites participer les responsables de la conformité au test d'un système cognitif, avec une connaissance approfondie des réglementations bancaires actuelles et futures, toutes régions confondues.

*Mettez en avant l'alignement et l'engagement continus de la direction.* Communiquez la valeur pour l'entreprise aux sponsors exécutifs et parties prenantes à tous les niveaux. Encouragez les promoteurs du cognitif à communiquer et à coordonner l'adoption de solutions cognitives à l'échelle de l'entreprise.

### **Préparez-vous**

*Investissez dans de nouveaux types de talents humains, pas seulement dans des experts bancaires.* Comprenez la pénurie de talents relative au déploiement de solutions cognitives. Des experts en données, en traitement en langage naturel, en informatique cognitive et dans d'autres compétences de machine learning seront indispensables aux institutions financières.

---

## Pour en savoir plus

Pour en savoir plus sur cette étude de l'IBM Institute for Business Value, contactez-nous à l'adresse [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Suivez @IBMIBV sur Twitter, et pour obtenir le catalogue complet de nos études ou pour vous abonner à notre newsletter mensuelle, rendez-vous sur : [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv).

Accédez aux rapports exécutifs de l'IBM Institute for Business Value sur votre appareil mobile en téléchargeant les applications gratuites « IBM IBV » pour mobile ou tablette depuis votre magasin d'applications.

## Le partenaire idéal pour un monde qui change

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients et réunissons des informations métier fructueuses, des recherches et des technologies avancées afin de leur offrir un avantage incontestable au sein de l'environnement en perpétuelle évolution d'aujourd'hui.

## IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, partie intégrante d'IBM Global Business Services, développe des informations stratégiques basées sur les faits à l'intention des cadres supérieurs sur des problèmes critiques auxquels les entreprises du secteur public et privé sont confrontées.

---

*Ajustez les processus et politiques.* Évaluez l'impact probable des informations cognitives provenant de données auparavant « dormantes » sur les processus de gestion et l'organisation dans son ensemble. Apportez les changements nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de solutions cognitives. L'utilisation de l'informatique cognitive pour mener des recherches corporatives peut permettre de réduire le nombre de jours que mettrait un analyste pour le faire manuellement.

*Créez et maintenez un corpus de données de qualité.* Réalisez une évaluation de la stratégie relative aux données structurées. Investissez dans la numérisation des systèmes d'enregistrement des données. Collectez, traitez et gérez les données de toute l'entreprise pour créer un corpus de qualité.

*Établissez une infrastructure axée sur le cognitif.* Développez en toute sécurité une infrastructure pour soutenir des ensembles, volumes et charges de données cognitives. Répondez aux besoins en matière de technologie et de compétences pour soutenir l'utilisation de données textes contextuelles non structurées provenant de différentes sources, contrairement au traditionnel traitement des transactions financières. Décidez si cela nécessite d'accroître les compétences internes ou de trouver des partenaires externes.

## Progresser en continu

*Communiquez la vision cognitive à tous les niveaux.* Appuyez-vous sur les principes de gestion du changement pour contrôler, mesurer et communiquer l'impact continu de la transformation de l'entreprise et de l'écosystème.

*Utilisez des technologies cognitives.* Procédez à un lancement progressif, par exemple, en utilisant des « sprints agiles ». Établissez un ensemble de métriques et d'indicateurs de performance clés.

*Mesurez et atteignez les résultats escomptés.* Évaluez les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés. Mesurez et communiquez la valeur réalisée à différents stades. Mettez en place un processus de vérification périodique.

*Améliorez, élargissez et partagez les connaissances collectives.* Mettez périodiquement à jour les fonctionnalités et formations avec de nouveaux contenus sur la base des enseignements tirés. Recherchez des connaissances réutilisables et faites en sorte qu'elles soient partagées, pour une évolutivité à l'échelle de l'entreprise, voire de l'écosystème.

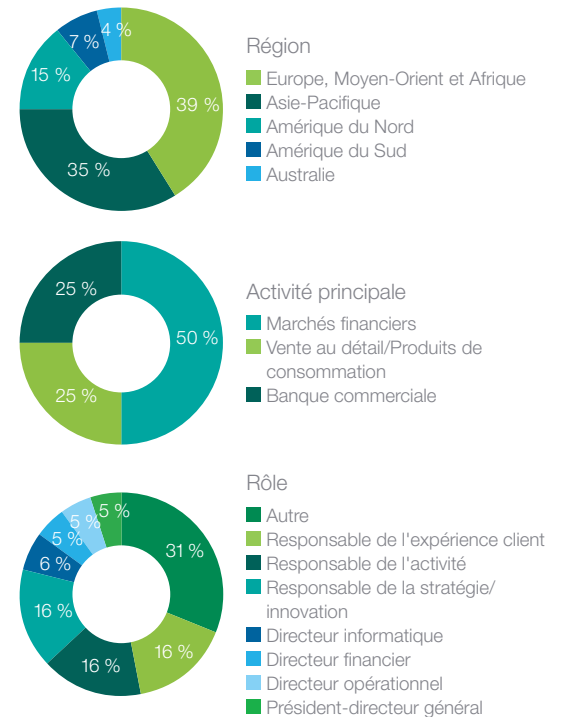
## Êtes-vous prêt à vous transformer grâce à des connaissances plus approfondies ?

- Quel est votre plan pour identifier et commencer à analyser des données auparavant inexploitées, notamment des données non structurées ? Pouvez-vous évaluer leur valeur potentielle pour améliorer les revenus, opérations et l'engagement client ?
- Comment communiquerez-vous les avantages potentiels des systèmes cognitifs aux acteurs de votre entreprise et écosystème ?
- Comment comptez-vous combler les probables lacunes en compétences lorsque vous commencerez à mettre en œuvre des solutions cognitives ?
- De quelle façon communiquerez-vous la vision cognitive à l'ensemble de l'entreprise ? Comment mesurerez-vous de manière systématique les résultats et en tirerez-vous des enseignements ?

### Comment avons-nous mené nos recherches ?

Lors du second trimestre 2016, IBM a interrogé 2009 cadres dirigeants internationaux occupant différents rôles dans le secteur des marchés financiers et de la banque (voir Figure 12). Leurs réponses à deux questions bien précises nous ont permis de déterminer si elles étaient des banques très performantes ou peu performantes, ou bien si elles appartenaient à une catégorie intermédiaire. Les banques performantes (27 % au total) sont celles qui ont observé une croissance de leur chiffre d'affaires et efficacité opérationnelle au cours des 3 dernières années. Les banques peu performantes (27 % également de l'échantillon) sont celles qui ont observé une baisse, ou une stagnation, de leur chiffre d'affaires et efficacité opérationnelle au cours des 3 dernières années.

**Figure 12**  
*Méthodologie*



### Rapports exécutifs IBM connexes

Drury, Nicholas, Anthony Marshall, Jim Brill et Likhit Wagle. « Banking redefined: Disruption, transformation and the next-generation bank. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/>

Drury, Nicholas, Allan Harper, Anthony Marshall et Prof. Sandipan Sarkar. « Breakthrough banking: Your cognitive future in banking and financial markets. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2015. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03713USEN&attachment=GBE03713USEN.PDF>

Drury, Nicholas, Anthony Lipp, Anthony Marshall et Rachna Handa. « Innovating banking: Lessons from the world's leading innovators. » IBM Institute for Business Value. Septembre 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatingbanking/>

### Auteurs

Jim Brill est le directeur du marketing et des communications internationales pour IBM. Il est actuellement responsable du marketing et de l'habilitation sur le terrain, en particulier dans le secteur des services financiers. Jim a rejoint IBM en 1999 pour lancer le centre new-yorkais de l'innovation en e-business, devenu IBMiX, la plus grande agence numérique au monde. Il collabore depuis plus de 20 ans avec certaines des plus grandes marques du monde dans les domaines de la technologie, des médias, de la vente et de services financiers. Vous pouvez communiquer avec Jim via Twitter [@jimbrill](https://twitter.com/jimbrill) et à l'adresse [jim.brill@us.ibm.com](mailto:jim.brill@us.ibm.com).

Nicholas Drury est le responsable international des marchés financiers et bancaires pour l'IBM Institute for Business Value. Nick travaille depuis plus de 20 ans avec de célèbres noms du secteur des marchés financiers et bancaires internationaux. Récemment, il a offert ses services de conseils à différents clients, dont de grands groupes bancaires internationaux et des acteurs majeurs des services financiers en Asie-Pacifique subissant actuellement une transformation profonde. Vous pouvez communiquer avec Nick sur Twitter [@nicholasdrury1](https://twitter.com/nicholasdrury1) et à l'adresse [nickd@sg.ibm.com](mailto:nickd@sg.ibm.com).

Allan Harper dirige la banque cognitive pour IBM Global Business Services. À ce titre, il travaille avec des banques et assureurs du monde entier pour appliquer des solutions d'intelligence artificielle à des fonctions de front, mid et back-office. Ces solutions intègrent le machine learning, le traitement en langage naturel, l'analytique avancée, la robotique et la blockchain. Pour le contacter : [allan.harper@au1.ibm.com](mailto:allan.harper@au1.ibm.com)

Likhit Wagle est responsable général des partenaires et secteurs internationaux pour les marchés bancaires et financiers au sein de l'IBM Global Business Services. Auparavant, Likhit dirigeait l'équipe dédiée aux marchés financiers et bancaires d'IBM en Europe du Nord-Est et le cabinet M&A chez PwC. Sous le leadership de Likhit, IBM s'est imposé comme leader du marché de solutions capables de soutenir la transformation de processus et systèmes bancaires et multicanal clés. Pour le contacter : [Likhit.Wagle@uk.ibm.com](mailto:Likhit.Wagle@uk.ibm.com).

## Contributeurs

Anthony Lipp, chef de la stratégie mondiale pour les marchés bancaires et financiers, IBM

## Remerciements

Les auteurs tiennent également à remercier les personnes suivantes : Stephen Ballou, Kristin Biron, Amanda Drouin, Vijayanand Ganeishan, Brian Goehring, Jayashree Lanjekar, Eric Lesser, Anthony E. Marshall, Kathleen Martin, Joni McDonald, Hebatallah Nashaat, Carrie Ritchie, Rajrohit Teer et Anne-Marie Weber.

## Notes et sources

1. Drury, Nicholas, Allan Harper, Anthony Marshall et Prof. Sandipan Sarkar. « Breakthrough banking: Your cognitive future in banking and financial markets. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2015. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&PM&htmlfid=GBE03713USEN&attachment=GBE03713USEN.PDF>
2. Marshall, Anthony et Likhit Wagle. « Banking redefined: Disruption, transformation and the next-generation bank. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2015. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03704USEN&attachment=GBE03704USEN.PDF>
3. Davidson, Steven, Martin Harmer et Anthony Marshall. « The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment. » IBM Institute for Business Value. Juillet 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ecosystempartnering/>
4. High, Rob, chercheur IBM et Bill Rapp, éminent ingénieur IBM. « Transforming the way organizations think with cognitive systems. » Livre rouge IBM. IBM Academy of Technology. Publié en décembre 2012. <http://www.redbooks.ibm.com/redpapers/pdfs/redp4961.pdf>

© Copyright IBM Corporation 2016

Route 100  
Somers, NY 10589  
Produit aux États-Unis d'Amérique  
Septembre 2016

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques d'International Business Machines Corporation, enregistrées auprès de nombreuses juridictions dans le monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.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 peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

Les informations contenues dans le présent document sont fournies « EN L'ÉTAT » sans aucune garantie, explicite ou implicite, y compris sans aucune garantie de qualité marchande, d'adéquation à un usage particulier et toute garantie ou condition de non-violation. Les produits IBM sont garantis selon les conditions générales des accords sous lesquels ils sont fournis.

Ce rapport est uniquement destiné à fournir des indications de caractère général. Il n'a pas pour but de remplacer des recherches approfondies ou l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne pourra en aucune façon être tenu responsable de toute perte subie par toute organisation ou personne se fiant à cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne vérifie, valide ou contrôle en aucun cas ces données. Les résultats issus de l'utilisation de ces données sont fournis « tels quels » et IBM ne fait aucune déclaration et ne donne aucune garantie, explicite ou implicite.



Recyclable.

GBE03768USEN-01

**IBM**<sup>®</sup>