



# L'IA dans la banque de détail : l'ultime combat.

Christophe Baniol  
Nicolas Miart



# **L'IA dans la banque de détail : l'ultime combat●**

Auteurs : Christophe Baniol et Nicolas Miart

# ACRONYMES



|                |                                                                           |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>IA</b>      | Intelligence artificielle                                                 |
| <b>LLM</b>     | <i>Large Language Model</i>                                               |
| <b>GPU</b>     | <i>Graphics Processing Unit</i>                                           |
| <b>RGPD</b>    | Règlement général sur la protection des données                           |
| <b>AI Act</b>  | Artificial Intelligence Act (législation sur l'intelligence artificielle) |
| <b>LPU</b>     | <i>Language Processing Unit</i>                                           |
| <b>TPU</b>     | <i>Tensor Processing Unit</i>                                             |
| <b>SLM</b>     | <i>Small Language Model</i>                                               |
| <b>DRH</b>     | Direction des ressources humaines                                         |
| <b>DFI</b>     | Direction financière                                                      |
| <b>DSI</b>     | Direction des systèmes d'information                                      |
| <b>LAB</b>     | Lutte anti-blanchiment                                                    |
| <b>NBO</b>     | <i>Next Best Offer</i>                                                    |
| <b>CRC</b>     | Centre de relation client                                                 |
| <b>KYC</b>     | <i>Know Your Customer</i>                                                 |
| <b>BO</b>      | Back-office                                                               |
| <b>Q&amp;A</b> | <i>Questions &amp; Answers</i> (questions et réponses)                    |
| <b>CGP</b>     | Conseiller en gestion de patrimoine                                       |
| <b>CSP</b>     | Catégories socioprofessionnelles                                          |
| <b>DPE</b>     | Diagnostic de performance énergétique                                     |
| <b>RAD</b>     | Reconnaissance automatique de documents                                   |
| <b>LAD</b>     | Lecture automatique de documents                                          |
| <b>VEFA</b>    | Vente en l'état futur d'achèvement                                        |
| <b>KPI</b>     | <i>Key Performance Indicator</i> (indicateur clé de performance)          |
| <b>POC</b>     | <i>Proof of Concept</i>                                                   |
| <b>PNB</b>     | Produit net bancaire                                                      |
| <b>ETP</b>     | Équivalent temps plein                                                    |
| <b>ROI</b>     | <i>Return on Investment</i> (retour sur investissement)                   |
| <b>SaaS</b>    | <i>Software as a Service</i>                                              |

# SOMMAIRE



|                                                                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>L'IA : UN FACTEUR DIFFÉRENCIANT MAJEUR POUR LA BANQUE DE DÉTAIL.....</b>                                                 | <b>7</b>  |
| La banque est une industrie qui répond à tous les critères d'« IAisation » maximale.....                                    | 7         |
| L'IA sera l'enjeu concurrentiel du secteur bancaire d'ici la fin de la décennie.....                                        | 8         |
| <b>LES CAS D'USAGE S'IMPOSERONT À TOUS LES MÉTIERS ET MODÈLES.....</b>                                                      | <b>9</b>  |
| Les cas d'usage adresseront tous les maillons de la chaîne de la valeur bancaire.....                                       | 9         |
| Le modèle de distribution sera impacté par l'émergence de la banque conversationnelle.....                                  | 10        |
| La banque conversationnelle engendra également une révolution de l'information client.....                                  | 12        |
| Les métiers en contact avec le client évolueront vers de nouveaux attendus.....                                             | 13        |
| L'exercice du management commercial devra tenir compte du nouveau paradigme<br>dans lequel évolueront les conseillers.....  | 14        |
| Le marketing bancaire tendra vers l'ultra-personnalisation.....                                                             | 15        |
| Le modèle opérationnel accélérera l'évolution vers la frontalisation des crédits.....                                       | 16        |
| Enfin, l'IA améliorera, sécurisera et automatisera encore la gestion des risques bancaires.....                             | 17        |
| <b>COMMENT STRUCTURER ET PILOTER UN PROGRAMME IA ?.....</b>                                                                 | <b>19</b> |
| La gouvernance d'un tel programme doit reposer sur une centralisation technologique<br>et une décentralisation d'usage..... | 19        |
| La priorisation des cas d'usage demandera ensuite une analyse de la valeur spécifique.....                                  | 20        |
| Au-delà de la valeur des projets, une analyse de risque IA devra être menée.....                                            | 21        |
| Du point de vue technologique, une mutualisation des moyens humains au sein<br>d'une IA Factory semble indispensable.....   | 22        |
| S'attaquer au <i>knowledge management</i> s'impose comme la priorité numéro un.....                                         | 23        |
| Enfin, le volet <i>change management</i> sera complexe et doit être adressé avec exigence.....                              | 23        |
| <b>CONCLUSION : VERS UN CHANGEMENT DE CULTURE<br/>ET L'ÉMERGENCE D'UNE FORME D'URGENCE.....</b>                             | <b>25</b> |



# L'IA : UN FACTEUR DIFFÉRENCIANT MAJEUR POUR LA BANQUE DE DÉTAIL



## LA BANQUE EST UNE INDUSTRIE QUI RÉPOND À TOUS LES CRITÈRES D'« IAISATION » MAXIMALE.

Après cinquante ans de traversée du désert au XX<sup>e</sup> siècle depuis l'énoncé du test de Turing, puis des percées intéressantes mais ciblées au début du XXI<sup>e</sup>, l'IA est entrée dans une nouvelle ère depuis fin 2022 ; et le lancement public de ChatGPT, celle de promesses d'avancées exceptionnelles sur un champ d'application immense. Les algorithmes sont matures et de plus en plus accessibles à tous (cf. la multiplication des librairies en open source, y compris sur LLM), et la puissance de calcul (GPU) est disponible et en constante augmentation (la loi de Moore ne se dément pas). Son coût devient chaque jour plus accessible, notamment lorsqu'il y a passage au cloud (facturation à l'usage). Le cadre réglementaire est clair ou en passe de l'être (RGPD et AI Act). Enfin, l'acceptabilité par le corps social, affranchi par la révolution ChatGPT, est en train de franchir un palier. Reste le bémol de la consommation énergétique de ces modèles intrinsèquement très gourmands. L'industrie y travaille, que ce soit par le développement de puces spécialisées (LPU, TPU) moins gourmandes que les GPU actuels, ou par l'utilisation de *small language models* (SLM) sur des cas d'usage ciblés.

L'IA va donc impacter tous les secteurs d'activité. Mais elle le fera dans des proportions différentes. Pour de

nombreuses raisons, les secteurs qui combinent une **quadruple intensité** – celle de la **data**, de l'**humain**, du **digital** et de la **complexité** intrinsèque – seront les plus touchés. **C'est précisément le cas de l'industrie bancaire.** En ce qui concerne la data, aucun autre secteur ne peut se prévaloir de disposer d'une masse de données aussi importante, variée et pertinente. De plus, de par la nature immatérielle de ses produits, la banque est une industrie totalement digitalisable et déjà en grande partie digitalisée, ce qui facilitera l'embarquement de l'IA dans les parcours. Du point de vue de l'humain, cette activité combine des millions de clients et des dizaines de milliers de collaborateurs, tous demain potentiellement « augmentés » par l'IA. Enfin, le facteur de complexité de l'industrie bancaire est fort. Que l'on parle de complexité réelle (cf. la réglementation) ou de complexité perçue par les clients (bien non désirable, matière peu engageante), il y a une matière conséquente à simplifier. C'est une tâche que l'IA, en particulier générative, véritable moteur à digérer la complexité, accomplit mieux que quiconque. Additionnant les meilleurs scores sur tous les indicateurs de notre indice d'« IAisation », la banque de détail vivra donc la révolution IA à plein.

En synthèse, **l'IA sera LA technologie transformante du secteur financier comme l'a été le digital depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle.** Une différence toutefois : la révolution digitale a pris vingt ans. La révolution IA sera bien plus rapide.

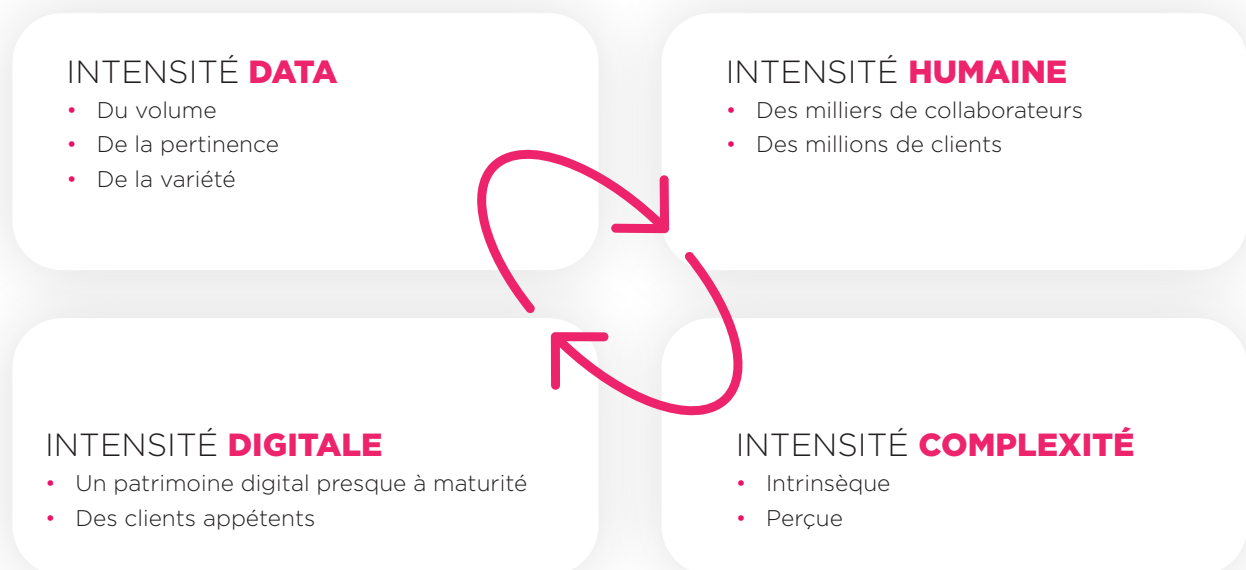
## L'IA SERA L'ENJEU CONCURRENTIEL DU SECTEUR BANCAIRE D'ICI LA FIN DE LA DÉCENNIE.

Le choc IA va affecter une industrie qui est, sous des allures policées, le terrain d'un affrontement concurrentiel sans merci. Quoique relativement lents, relevant souvent d'une guerre de position, les mouvements sont finalement plutôt violents. Au fil des années, ils font de nombreuses victimes : des banques régionales qui n'avaient plus la taille critique (Crédit du Nord ou bien, avant lui, le groupe CIC), des banques étrangères qui n'arrivaient pas à faire jouer les synergies transfrontalières qu'elles escomptaient (Barclays, HSBC), des banques en ligne qui ont peiné à conquérir une clientèle de qualité (Orange Bank, ING, Ma French Bank), sans compter les acteurs qui n'ont pas survécu à des crises systémiques (LCL ou Dexia en leur temps). Les acteurs consolidateurs eux-mêmes ont payé un prix certain à ces affrontements qui ont pesé fortement sur leurs revenus.

En dépit de la concentration opérée ces dernières années, la concurrence ne faiblira pas dans les années à venir. L'IA va donc ouvrir un nouveau front dans cette lutte sans merci. En fait de front, il s'agira plutôt **d'une guerre de mouvement** qui sera adossée au rythme de progression exponentielle de la technologie. Et cette guerre sera totale. Elle fera rage sur tous les produits de la gamme, sur tous les métiers (front, back, risque, marketing, etc.), elle adressera tous les marchés (particuliers, professionnels, entreprises) et touchera tous les leviers de la performance (productivité, revenus, risques, expérience client et collaborateur). En résumé, la banque de détail en 2030 sera augmentée par l'IA... ou ne sera pas.

Sans prétendre être exhaustifs, nous présentons ci-dessous les impacts que nous jugeons majeurs sur le **métier bancaire** (sans nous appesantir sur ceux liés aux directions fonctionnelles DRH, DFI, DSI, non propres au secteur bancaire).

Figure 1. **Matrice d'impact de l'IA**



# LES CAS D'USAGE S'IMPOSERONT À TOUS LES MÉTIERS ET MODÈLES

## LES CAS D'USAGE ADRESSERONT TOUS LES MAILLONS DE LA CHAÎNE DE LA VALEUR BANCAIRE.

Après un *mapping* exhaustif, il apparaîtra évident que toutes les dimensions de la performance seront affectées. L'IA prédictive a déjà traité de nombreux sujets de productivité ou de revenus. L'IA générative adressera en plus les sujets de l'expérience client et de l'expérience collaborateur... qui, par contrecoup, auront un impact sur la productivité.

La figure 2 ci-dessous explicite l'intrication des générations d'IA et de leurs impacts classés par type d'enjeux.

Nonobstant les contextes stratégiques et technologiques propres à chaque établissement, nous estimons que les priorités en matière d'initiatives IA devraient s'étager sur une douzaine de domaines d'usage et selon une « pyramide de Maslow des usages de l'IA », telle que représentée en figure 3 (cf. page suivante).

Figure 2. IA, technologies et enjeux bancaires

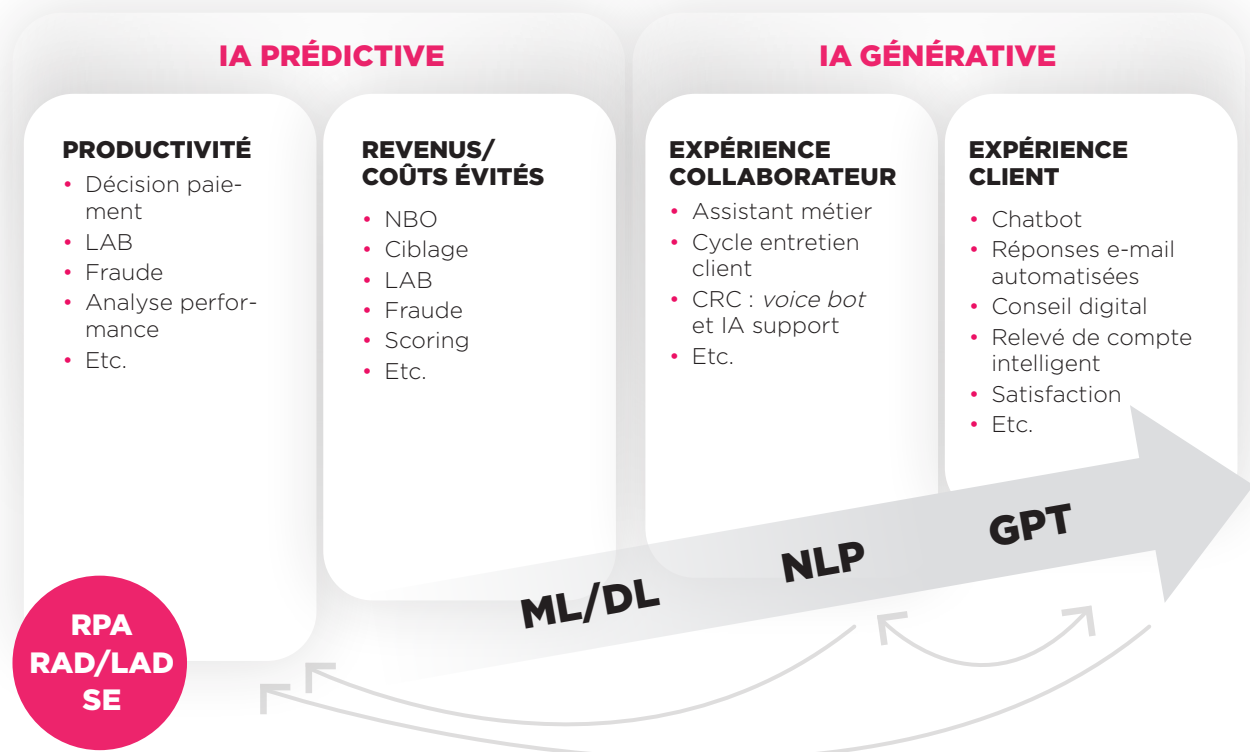


Figure 3. **Pyramide de Maslow des cas d'usage IA**

Nombre de ces macro-cas d'usage donneront lieu à la construction de solutions en interne. Cela étant, il est probable qu'émergeront rapidement des solutions spécialisées sur étagère. La question du *make or buy* se posera donc avec de plus en plus d'acuité dans les années à venir, au fur et à mesure que l'offre de marché s'enrichira. Elle ne se posera pas globalement autour d'un LLM qui répondra à tout, mais par le développement de solutions dédiées à un besoin précis sur un secteur qu'adresseront progressivement nombre de start-up.

### **LE MODÈLE DE DISTRIBUTION SERA IMPACTÉ PAR L'ÉMERGENCE DE LA BANQUE CONVERSATIONNELLE.**

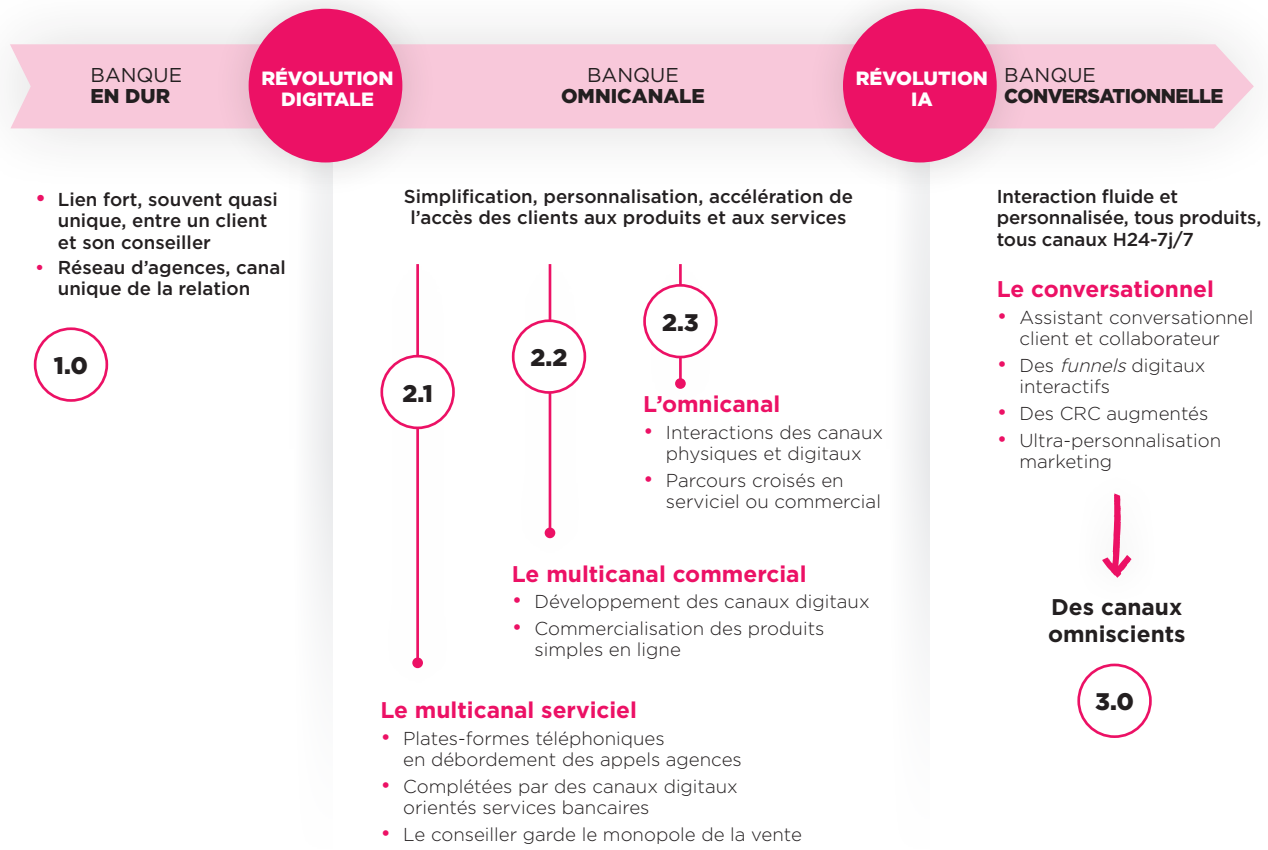
La banque omnicanale est aujourd'hui limitée dans son exercice par l'expertise disponible sur les différents canaux. Si tous les produits peuvent être vendus en agence, tous ne le sont pas via le digital ou les call centers. Ceci est essentiellement lié à leur complexité. Les canaux directs de la banque omnicanale actuelle s'avèrent, par exemple, incapables d'apporter le niveau de conseil nécessaire à la vente d'un produit d'épargne

financière un tant soit peu élaboré. Hormis le canal agence, les canaux sont spécialisés précisément pour cette raison. Certains produits simples, labélisés « omnicanaux », comme le crédit à la consommation ou l'assurance auto, peinent à dépasser 10 à 15 % de part de voix en *full digital*. En cause, l'absence de dialogue qualitatif possible dans un *funnel* digital. À titre d'exemple, un client qui cherche à se rassurer sur la question d'éventuelles indemnités de remboursement anticipé lors de son parcours de souscription d'un crédit à la consommation ne trouve pas la réponse sur son *funnel* de transformation. **Le canal digital actuel est sec, dépourvu de cette zone grise de compréhension et de conviction si cruciale dans l'acte de vente.** Avec un véritable agent conversationnel propulsé à l'IA générative et intégré au parcours de souscription, l'écueil sera levé. Le canal digital donnera alors sa pleine mesure.

**L'IA générative doit donc permettre de passer à un modèle de distribution 3.0, une banque conversationnelle** qui succédera à la banque omnicanale, construite depuis vingt-cinq ans grâce à l'avènement du digital. Au sein de cette nouvelle banque, un dialogue de qualité pourra être engagé sur **des canaux également omniscients**. En effet, chaque canal (conseiller, digital, call center) se trouvera augmenté par un agent conversationnel puissant qui lui donnera un rayonnement bien plus large qu'aujourd'hui, voire total.

Au terme de cette évolution, on peut imaginer **un conseiller non pas simplement augmenté, mais doublé d'un « coéquipier virtuel »** personnalisé, connu et reconnu par le client. Cet avatar répondra directement aux demandes e-mails. Dans un premier temps, il traitera les plus simples avec validation du conseiller. Il se spécialisera ensuite vers des demandes plus complexes, sans nécessiter d'intervention humaine. Il sera présent en fil rouge sur tous les écrans digitaux de vente ou d'après-vente, toujours prêt à répondre au client. Propulsé par une interface au langage naturel devenue ultra-performante, il pourra aussi répondre directement à certaines demandes au téléphone, ou du

Figure 4. **Évolution des modèles de distribution**



moins les catégoriser avant d'orienter le client vers l'humain le plus qualifié (en agence ou plate-forme), qu'il aidera ensuite dans son interaction client.

Également au service du conseiller, cet avatar répondra aux questions les plus techniques, se frayant un chemin efficace dans une documentation toujours plus touffue. Il proposera aussi **des fiches de préparation d'entretien qui racontent véritablement une histoire**, celle des interactions passées du client et de la banque, des opportunités qu'elles portent aujourd'hui, sans se limiter à une vision « à plat » concernant l'identité du client et son équipement produits. Il enregistrera en-

fin les entretiens et en fournira un compte-rendu synthétique automatique, faisant gagner un temps considérable au conseiller et enrichissant la base de connaissances pour le « round commercial » suivant.

Il est important de noter que ce conseiller virtuel propulsé par l'IA mènera tôt ou tard à **repenser les parcours digitaux** eux-mêmes. À l'enchaînement d'écrans que nous connaissons aujourd'hui, et dont la complétude est à la charge du client, se substitueront progressivement des interfaces qui simuleront parfaitement un dialogue conseiller. Lorsqu'il entrera sur un parcours digital, le client fera face à un conseiller

virtuel en lieu et place des interfaces de saisie actuelles. Il lui exposera son besoin à l'oral, répondra aux demandes de précisions que lui posera l'avatar et ce dernier « saisira » les réponses dans le système. L'agent conversationnel répondra bien sûr aux questions et aux objections avant d'exposer au client une synthèse de sa demande et de lui proposer une signature électronique pour conclure la transaction. Doté d'un module d'analyse de sentiments qui lui permettra d'adapter son discours au plus fin des attentes clients, entraîné aux meilleures pratiques commerciales voulues par l'entreprise, son impact sera immense. Car, contrairement à ce que nous avons fini par croire à force d'usage de la bureautique, **l'humain n'est pas fait pour manier une souris**, cliquer sur un menu déroulant ou remplir le champ d'un formulaire. Il est né pour parler, voir et entendre. **Les conseillers virtuels permettront demain de revenir à ces besoins humains fondamentaux. Tout virtuels soient-ils, ils proposeront au fond une réponse très humaine.**

Un dernier élément à intégrer dans la banque conversationnelle est **la gestion des réclamations ou des feed-back client**. Ces masses de données textuelles (verbatim des « enquêtes rdv » à chaud, avis Google, posts réseaux sociaux, réclamations formelles reçues sur différents canaux) sont aujourd'hui très mal exploitées à plusieurs égards. D'une part, une réactivité insuffisante déçoit le client. D'autre part, l'absence d'analyse statistique dans des délais raisonnables empêche la mise en place d'un cycle d'amélioration continue. L'IA générative change la donne en la matière par sa capacité à comprendre finement le sujet, à identifier les sentiments, à classer de façon pertinente. Elle permettra, par exemple, de repérer en avance de phase un processus produit défaillant (lié à une anomalie IT, à un engorgement des BO, etc.) ou encore d'identifier une agence ou un groupe qui collectionne les retours très négatifs ou positifs.

Pour toutes ces raisons, l'IA ouvre une nouvelle ère dans la relation client.

## **LA BANQUE CONVERSATIONNELLE ENGENDRERA ÉGALEMENT UNE RÉVOLUTION DE L'INFORMATION CLIENT.**

Les avancées de l'IA sont une formidable opportunité pour redonner du sens aux informations envoyées aux clients.

Cela concerne en premier lieu la banque au quotidien. Depuis toujours, les opérations bancaires sont rythmées par l'édition d'un relevé de compte périodique. Grâce au digital, elles se déversent aujourd'hui en continu dans les applications et les espaces internet, souvent en temps réel. Dans les deux cas, le client est confronté à une liste d'opérations sans aucune mise en perspective. La plupart des banques ont tenté de donner du sens à ces situations par des fonctionnalités de gestion de budget qui catégorisent les dépenses du client sur des horizons de temps flexibles, de façon semi-automatique. Aussi élaborées soient ces fonctionnalités, elles sont perçues comme complexes et restent peu utilisées. L'IA générative réhabilitera le relevé de compte et les rubriques « comptes courants » des applications sous la forme d'un « **relevé de compte intelligent** ». Chaque mois ou trimestre, une note d'analyse des transactions sera ainsi poussée au client. « En français dans le texte », par nature ultra-personnalisée, elle mettra en évidence des tendances de fond, soulignera des opérations remarquables, pointant des différences de comportement avec des pairs (par exemple, sectoriel sur la clientèle des professionnels), alertant sur d'éventuels risques (par exemple, des écarts de trésorerie à venir). Cette note proposera enfin des pistes d'optimisation et des conseils personnalisés (sans oublier, pour le volet digital, des *calls to action* vers des parcours de souscription ou des Q&A).

Le domaine de l'épargne financière connaîtra les mêmes avancées. Au-delà de la proposition initiale d'investissement, le client est le plus souvent laissé en jachère (hors contrat de gestion sous mandat). Que l'environnement financier change, que ses rendements

s'apprécient ou se déprécient, la banque n'agit pas, du moins pas avant le prochain rendez-vous commercial. Par conséquent, le client n'est ni alerté d'opportunités ni mis en garde si ses positions sont exposées. Il bénéficie simplement d'un *reporting* papier et/ou digital plus ou moins élaboré qui lui permet d'analyser les performances de ses placements et d'en tirer des conclusions. **L'IA générative pourra demain transformer ces reportings d'épargne financière** en les enrichissant d'un volet analyse suivi de propositions d'allocations dûment justifiées. Ces analyses seront poussées à cadence régulière (trimestrielle, par exemple) ou initiées par des événements de marché exceptionnels. Ces *reportings* dynamiseront la rotation des portefeuilles en améliorant la performance et développeront, ce faisant, les revenus de la banque.

Enfin, en banque patrimoniale ou en banque privée, l'IA pourra considérablement **accélérer la production des études et des synthèses patrimoniales personnalisées** délivrées aux clients. Celles-ci reposent en effet sur un cadre fiscal et réglementaire assez stable. Elles relèvent d'une structure commune (synthèse de la situation personnelle du client, de ses avoirs, de ses projets et de ses options d'investissements). Il y a donc matière à automatiser la production de ces synthèses (sous contrôle du banquier privé *in fine*) pour permettre au conseiller en gestion de patrimoine (CGP) ou au banquier privé de se concentrer sur les seuls leviers sur mesure.

## LES MÉTIERS EN CONTACT AVEC LE CLIENT ÉVOLUERONT SOUS LA PRESSION DE NOUVELLES ATTENTES.

Ces dernières années, **les banques ont beaucoup délégué aux outils des tâches historiquement dévolues aux conseillers**. Elles l'ont fait pour des raisons à la fois réglementaires et d'efficacité. Alors que le conseiller était hier autonome dans son processus de vente, voire d'analyse de risque, il est désormais quasi systématiquement accompagné ou encadré par les outils.

**Peu d'actes de vente échappent à un processus ultra-guidé durant lequel les écrans s'enchaînent** pour garantir une saisie ordonnée des informations nécessaires à la souscription, le bon suivi des pratiques commerciales maison ainsi que le respect des exigences en matière de conformité et de risque. Ce qui était pendant longtemps l'apanage des souscriptions de crédit immobilier – compte tenu de la complexité du produit – s'est développé sur l'épargne (poussé par les exigences du devoir de conseil), sur la protection (poussée par l'élargissement de l'offre et de sa complexité), sans oublier l'encadrement du processus d'entrée en relation (sous l'impact des exigences KYC, de plus en plus lourdes). Dans ce contexte, le savoir-faire du conseiller, son « tour de main » technique et commercial, s'est trouvé démonétisé. Le cas le plus spectaculaire est sans doute celui des CGP, hier concepteurs de stratégies de placement pour leurs clients et aujourd'hui simples « passeurs » d'une découverte client stéréotypée et de propositions d'allocation d'actifs strictement encadrées par la machine et modifiables seulement à la marge.

À l'inverse, une nouvelle brique de savoir-faire devra être développée : la capacité à interagir avec les outils IA mis à la disposition du conseiller. Comme l'explique très justement Ethan Mollick dans son ouvrage de référence *Co-Intelligence*, ces travailleurs de la connaissance devront utiliser l'IA en mode « centaure » ou en mode « cyborg ». Dans le premier cas, l'IA fait une partie du chemin, le professionnel prend en charge le reste (par exemple, mon avatar me propose une réponse e-mail à envoyer à un client, que je personnalise avant envoi). En mode cyborg, le professionnel interagit en allers-retours successifs avec une IA avant d'arriver à une solution satisfaisante (par exemple, des simulations de stratégies d'investissement).

Au-delà du savoir-faire, l'arrivée de l'IA générative remet aussi en question **les compétences liées au savoir en tant que tel**. Ainsi, la connaissance produit relèvera de la culture générale, puisque l'accès à la description

exhaustive de ses capacités sera bientôt au bout des doigts du conseiller ou du client avec un niveau de complétude et de pertinence inégalable. Avoir un avis sur la tenue à venir des marchés financiers dans le cadre d'une stratégie d'épargne sera tout aussi incongru alors que l'accès aux meilleures analyses de la banque, contextualisées de plus, sera immédiat et moins risqué en matière de réglementation. Ces évolutions toucheront jusqu'à la banque privée, où proposer une stratégie patrimoniale sera très rapidement l'apanage d'un robot propulsé à l'IA générative.

De moins en moins apprécié pour son savoir et son savoir-faire, que restera-t-il au conseiller ? **Plus que jamais**, le savoir-être ! Il devra, par exemple, reformuler avec pédagogie une explication donnée par un agent conversationnel nouvelle génération qu'un client n'aura pas comprise. En ce sens, le conseiller personnalisera une réassurance qui restera importante pour de nombreux clients. Il devra également se focaliser sur certains « moments forts », là où la plus-value humaine sera déterminante. Certains seront gratifiants, comme la découverte du client et de ses besoins en avant-vente ; certains s'avéreront plus difficiles, pour la plupart en après-vente (une succession, par exemple). Le conseiller devra alors incarner la marque par sa posture et son sens du client. De toute évidence, il devra également faire preuve d'hyper-réactivité pour traiter les dysfonctionnements quand ceux-ci se produiront. Dans une banque « IAisée », le conseiller, augmenté sur le savoir et le savoir-faire, aura le savoir-être en mission. Plus humain que jamais, **dépositaire de la « valeur ajoutée émotionnelle » de son enseigne**, réactif lorsqu'il faut l'être, il portera une part centrale de l'attachement à la marque en restant empathique dans l'acte de vente et en s'affirmant comme un recours rassurant sur l'après-vente. Il interviendra moins souvent avec le client, mais ces interactions devront créer un impact émotionnel fort. Ces évolutions sont **à prendre en compte dans les recrutements**. Dès aujourd'hui, il convient de les orienter vers **des profils aux qualités relationnelles affirmées, au détriment des techniciens**.

## **L'EXERCICE DU MANAGEMENT COMMERCIAL DEVRA TENIR COMPTE DU NOUVEAU PARADIGME DANS LEQUEL ÉVOLUERONT LES CONSEILLERS.**

Un grand nombre de managers commerciaux tirent aujourd'hui leur légitimité managériale de leur expertise. En ce sens, ils sont des mentors pour les plus jeunes et des recours pour les plus expérimentés, sur les cas les plus complexes. **Si l'IA tient ses promesses, la référence des collaborateurs en matière d'expertise deviendra leur coéquipier virtuel et non plus leur manager. Celui-ci devra donc se recentrer sur les fondamentaux du management commercial** : la fixation du cap, l'animation commerciale collective et individuelle, l'objectivation et l'évaluation justes, l'écoute active des situations individuelles, le contrôle.

Le métier de manager commercial sera impacté par l'IA via une dimension non moins importante. Les managers commerciaux passent aujourd'hui un temps non négligeable à analyser les performances de leur entité et de leurs collaborateurs. L'exercice en clientèle de particuliers fournit un bon exemple de complexité, puisqu'il suppose, pour une palette de 30 lignes de produits à commercialiser, des objectifs d'activité, de qualité, de conformité, de risque et de résultats financiers. En ce domaine, **l'IA générative pourrait proposer sur étagère une analyse 360 de la performance d'une structure commerciale** (agence, groupe, région) ou d'un collaborateur, et ce, en langage naturel. Cette synthèse couvrirait l'ensemble des leviers de la performance (commercial, financier, risque, conformité, sous un angle multicanal) et y associerait des pistes d'amélioration. Ces documents normalisés formeraient le socle de la discussion managériale à chacun des niveaux de structure pour la réalisation des différentes revues de performance. Plus prosaïquement, elle fournirait à chaque manager commercial une vision claire, argumentée et structurée des forces et des faiblesses de son point de vente. Les gains attendus seraient de plusieurs natures :

- Gain de temps dans l'analyse de la performance par les managers ;
- Gain de temps dans l'élaboration des revues de performance ;
- Homogénéisation de la culture de la performance au sein d'un réseau.

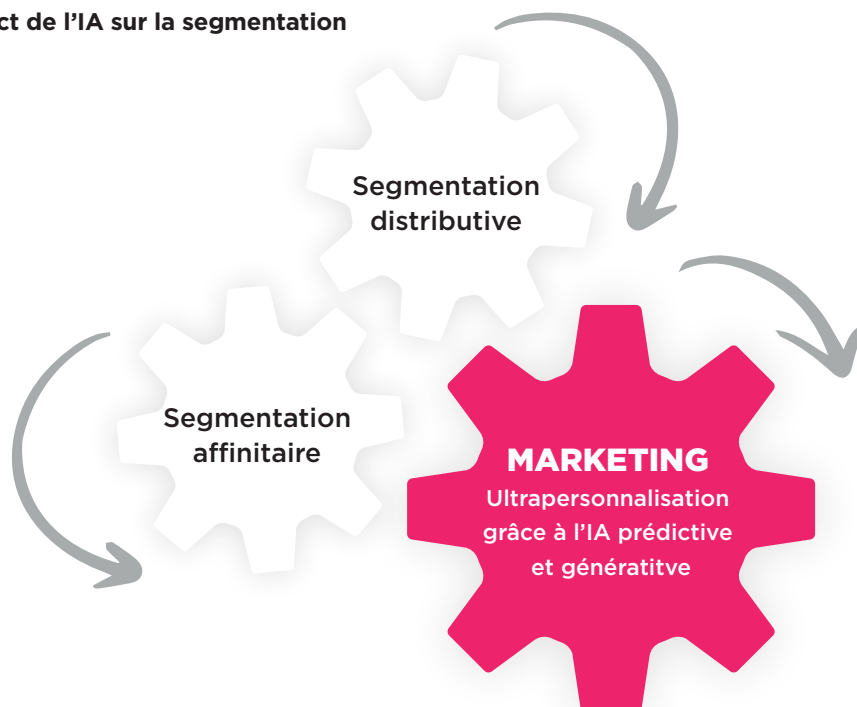
## LE MARKETING BANCAIRE TENDRA VERS L'ULTRA-PERSONNALISATION.

Compte tenu du volume de données à sa disposition, la banque est une industrie très avancée dans la segmentation. Dans ce domaine aussi, l'IA changera la donne. La segmentation valeur traditionnelle (client segmenté en fonction de ce qu'il rapporte) conservera tout son intérêt pour un exercice de segmentation distributive, celle qui permet d'affecter les clients en portefeuille à des conseillers dont l'expertise croît en fonction de la valeur du client. Cette segmentation se doit en effet de tourner sur des critères stables, puisqu'un réseau ne peut pas se redimensionner en continu ni un client

changer de conseiller trop souvent. Elle est aussi limitée en matière de nombre de segments, car il n'est pas envisageable de multiplier les métiers en agences ou en centres d'appels.

À l'inverse, **l'IA va bouleverser la segmentation marketing relationnelle**, celle qui sert à organiser les sollicitations poussées au client, quel que soit le canal utilisé. On parle ici des ciblage qui déterminent le push de telle ou telle offre vers tel ou tel client. Aujourd'hui, ces ciblage d'appétence sont conçus par des marketeurs sur la base de critères de bons sens (non-détention, capacité d'emprunt ou d'épargne, profil de risque, valeur client, CSP, etc.). Ces modèles sont stables dans le temps et ont le mérite d'être facilement explicables. Ils sont de fait assez peu performants (taux de succès des campagnes le plus souvent très inférieur à 1 %). Les modèles de demain échapperont aux marketeurs : ils seront délégués à l'IA. Reposant sur le machine learning, ils combineront des critères bien trop nombreux pour être imaginés et manipulés par

Figure 5. L'impact de l'IA sur la segmentation



l'humain. Ils seront affinés presque en temps réel par la machine et seront ajustés à chaque campagne. Ils pourront être renforcés par l'utilisation de données externes à la banque, comme la notation DPE en fonction de l'adresse pour le ciblage d'un crédit de rénovation énergétique. **En ce sens, l'IA marquera pour les banques la fin de la segmentation marketing telle qu'elle est imaginée aujourd'hui et permettra l'avènement du one-to-one marketing promis depuis longtemps.**

Par ailleurs, si l'IA prédictive permettra de cibler de mieux en mieux, l'IA générative permettra, quant à elle, de **personnaliser le message à l'extrême**. Le *push marketing* que le client recevra demain ne sera donc pas seulement plus juste en matière de nature et de timing, il sera aussi plus convaincant sur la forme. L'IA générative pourra rédiger un message ultra-personnalisé qui expliquera au client pourquoi il est ciblé. Remplaçant « Les vacances approchent, souscrivez une carte à option internationale », le client (ou le conseiller pour son client) recevra un message comme : « Vous avez fait de nombreuses dépenses hors zone euro ces dernières semaines qui vous ont entraîné des frais importants. En souscrivant notre option internationale, vous serez à l'avenir exonéré de ce type de frais. » **Le couplage de l'IA prédictive et générative** permettra aussi de personnaliser le conseil en épargne financière, notamment de le rendre consistant dans le temps, au-delà de l'investissement initial. À termes réguliers, des propositions d'investissement personnalisées et argumentées pourront ainsi être poussées au client.

## **LE MODÈLE OPÉRATIONNEL ACCÉLÉRERA L'ÉVOLUTION VERS LA FRONTALISATION DES CRÉDITS.**

Que ce soit sur les marchés des particuliers ou de l'entreprise, le rôle des back-offices dans le domaine du crédit se résume essentiellement à de la vérification

documentaire, dans une logique de double contrôle du front. À cet égard, le cas du crédit immobilier est spectaculaire. La mission des back-offices est de sécuriser l'émission d'une offre ou d'un décaissement de deux façons :

1. Vérifier que l'ensemble des documents nécessaires à la conformité du dossier est présent (la liste peut être longue) ;
2. S'assurer de la cohérence entre les informations saisies dans les outils de la banque par le conseiller (ou parfois directement par le client) et celles figurant sur les documents au dossier (par exemple, adresse du bien, métrage, DPE ou, tout simplement, orthographe des noms des vendeurs et des acheteurs indiqués dans la promesse de vente comparés à ceux saisis sur l'outil d'instruction de la banque). La maturité d'outils de RAD/LAD couplés à l'IA générative permet d'envisager une automatisation complète de ces tâches. En fin de processus d'instruction, le conseiller recevrait alors un aval pour l'édition (voire le décaissement une fois reçu l'acte de vente) ou encore une alerte de non-complétude qu'il devrait traiter avant de pouvoir émettre l'offre de prêt (ou le décaissement).

Une telle évolution entraîne **la suppression pure et simple de l'intervention du back-office et la frontalisation de fait de l'émission de l'offre de crédit**. À la clé, les clients apprécieront la réduction significative des délais de traitement obtenue via l'autonomisation des conseillers, souvent très attendue.

Au-delà de l'octroi ou du décaissement d'un crédit, l'IA impactera aussi la vie du crédit. Elle s'appuiera pour ce faire, et encore une fois, sur ses capacités de gestion documentaire : automatisation du paiement des factures dans le cadre d'une VEFA, automatisation du traitement d'une demande de remboursement anticipé partiel ou total (à partir de la simple lecture de la demande du client sur la messagerie sécurisée de la banque, par exemple) ou proposition automatique de la meilleure stratégie de recouvrement.

## ENFIN, L'IA AMÉLIORERA, SÉCURISERA ET AUTOMATISERA ENCORE LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES.

La maîtrise des risques est au cœur de la performance d'une franchise bancaire, risques de crédit comme risques opérationnels. En ce domaine, l'IA est déjà d'une grande aide. Les progrès à venir des modèles et de la puissance de calcul d'un côté et les percées de l'IA générative de l'autre permettront de poursuivre l'amélioration des usages existants, mais aussi d'attaquer d'autres domaines d'application.

En matière de **gestion de la fraude**, l'IA fait aujourd'hui beaucoup pour la détection des « opérations remarquables » dans le cadre de la **lutte anti-blanchiment**. **La baisse des faux positifs** sera le prochain challenge, car c'est un phénomène coûteux en temps collaborateurs et pénalisant pour la satisfaction client. Mais la prévention de la fraude recouvre aussi l'identification des faux documents, que ce soit à l'entrée en relation (sur des documents d'identité étrangers, par exemple) ou dans l'octroi de crédit aux particuliers (fiche de paie ou relevé de compte maquillés, par exemple). **La fraude aux remises de chèques en est un autre exemple**. Dans un tel cas, l'IA peut considérablement aider à suspendre le paiement d'un chèque jugé suspect jusqu'à retour compensation à partir de modèles d'escroqueries passées.

En matière de risque *stricto sensu*, l'IA va considérablement impacter deux domaines. En amont, les **scorings de risque** devraient encore se raffiner à travers une utilisation beaucoup plus poussée du machine learning. L'analyse financière, préalable à l'engagement de crédit entreprise, devrait elle aussi s'automatiser considérablement. Durant la vie du crédit, on peut également imaginer un monitoring bien plus élaboré des profils de risque des clients, à travers l'émergence d'indicateurs avancés, basé sur les données de fonctionnement du compte mais aussi sur des données de plus en plus disponibles en open source, notamment pour les entreprises. Enfin, la pratique séculaire des décisions de

paiement quotidiennes à la charge du conseiller de clientèle devrait s'en trouver bouleversée. Nul doute qu'une IA est plus en mesure de prendre, ou de proposer, en ce domaine une meilleure décision que l'humain (accès à beaucoup plus de données, absence d'affect).

Enfin, **la pratique du recouvrement** va considérablement évoluer. En prévention, l'IA peut réaliser en temps réel des analyses comportementales (habitude de dépenses, changements dans les flux financiers) pour prévoir des défauts de paiement et proposer en amont des plans de restructuration. En aval, comprenant les circonstances uniques à chaque emprunteur, l'IA peut proposer des plans de remboursement sur mesure qui vont augmenter la probabilité de recouvrement tout en permettant de gagner en productivité. Elle sera aussi à même, comme en marketing, de proposer les canaux de contact les plus adaptés à telle ou telle situation ainsi que la forme à adopter.



# COMMENT STRUCTURER ET PILOTER UN PROGRAMME IA ?



Avec l'IA, et plus particulièrement l'IA générative, les banques sont prises entre deux injonctions contradictoires : la crainte d'avoir raison trop tôt d'un côté, celle de rater une vague transformante de l'autre. La première injonction pourrait les amener à se lancer dans des projets aventureux sur des technologies très prometteuses mais peu matures et encore risquées, notamment dans un domaine d'activité aussi exposé que le leur. La seconde risquerait de leur faire prendre un retard considérable qu'elles ne seraient jamais en mesure de rattraper sur LA technologie transformante de la décennie.

Dans ces conditions d'incertitude, si l'option de ne rien faire est à exclure, l'IA doit être appréhendée avec méthode. L'idée est d'avancer au plus vite, en maîtrisant les risques et en servant au mieux le projet stratégique. En ce sens, il s'agit d'en faire **un programme d'entreprise piloté par la Direction générale, mais... dont l'appropriation au plus bas niveau de la pyramide** est tout aussi clé.

## LA GOUVERNANCE D'UN TEL PROGRAMME DOIT REPOSER SUR UNE CENTRALISATION TECHNOLOGIQUE ET UNE DÉCENTRALISATION D'USAGE.

Si le pilotage du programme IA doit être assuré au plus haut niveau par la Direction générale, c'est pour sécuriser plusieurs points :

- Les enjeux stratégiques majeurs du programme (au global ou par BU) et ses KPI : optimisation des *target operating/distribution model*, *top line*, expérience client et collaborateur ;

- Le volume et la nature des investissements technologiques (cloud vs *on-premises*, LLM propriétaire ou ouvert, enveloppe budgétaire) ;
- L'organisation des capacités technologiques et leur degré de mutualisation ;
- L'encadrement des questions éthiques et de cybersécurité ;
- La méthodologie de priorisation et de sélection des cas d'usage dans une logique transformante.

Mais, dans le contexte d'une technologie qui va affecter tous les métiers à tous les niveaux, **cette approche descendante doit être étroitement couplée à une approche bottom-up**. Parce que ce sujet affectera les gestes professionnels de chacun, managers, fonctions support, réseau, back-office, une approche hyper-collaborative doit s'imposer, à tous les étages de l'entreprise. Il faudra d'abord écouter les collaborateurs sur le terrain pour adresser au mieux leurs points de douleur et ceux des clients. La généralisation efficace de l'IA passera donc par une forme **d'AI democracy**. Chaque service, chaque direction, chaque département doit organiser une idéation structurée, réaliser un exercice de priorisation et ensuite gérer un *backlog*. Ce dernier a vocation à être régulièrement challengé pour intégrer les dernières évolutions d'une technologie qui progresse très vite.

**Il faudra prendre garde toutefois à l'empilage de cas métiers sans vision transformatrice.** Une fois passé un premier inventaire des cas d'usage, le démarrage des premiers POC, il conviendra, au-delà d'un simple inventaire d'avancées significatives, de s'interroger sur l'impact organisationnel global. En effet, l'intégration de l'IA ne signifiera pas seulement l'accomplissement plus

rapide et performant des tâches. Elle doit aussi permettre de les mener à bien différemment, d'en accomplir d'autres même parfois, de faire évoluer ses missions, son modèle de distribution ou de production et jusqu'à sa raison d'être parfois. **Agir local puis penser global** est un *motto* déterminant pour tirer le meilleur d'un programme IA.

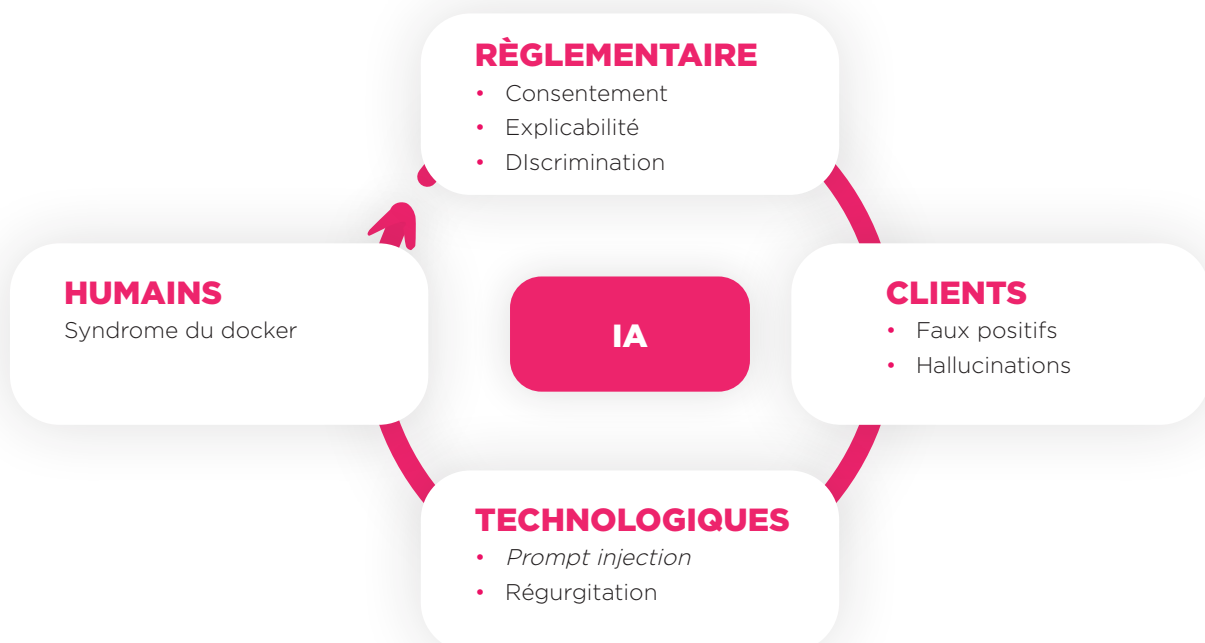
### LA PRIORISATION DES CAS D'USAGE DEMANDERA ENSUITE UNE ANALYSE DE LA VALEUR SPÉCIFIQUE.

Au-delà d'une cartographie large, précise et qualifiée des opportunités commerciales, il faudra prioriser. Une analyse de la valeur rapportée aux coûts/risques sera nécessaire. Sur un sujet comme l'IA, cette démarche supposera toutefois certains ajustements.

Du point de vue de la valeur, certains projets proposeront des gains aisément quantifiables en coûts évités (IA pour les risques), en productivité (IA pour le coding) ou encore en PNB (ultra-personnalisation des offres en marketing digital). Pour d'autres, notamment

ceux qui relèveront de l'IA générative, cela sera plus complexe. **Car leur valeur ajoutée se situera dans le domaine de l'expérience client ou collaborateur, là où les gains sont souvent difficilement mesurables et pas toujours mobilisables.** Ainsi, un assistant virtuel efficace au service d'un conseiller pourrait faire gagner dix à quinze minutes de productivité par salarié et par jour (moyennant deux à trois sollicitations complexes quotidiennes). Sur un réseau de dix mille conseillers, les gains théoriques en ETP seraient énormes. Pour autant, leur dispersion les rendrait non mobilisables. Cela ne justifierait pas forcément de renoncer à un tel projet. En effet, le traitement efficace de ces deux ou trois situations de travail douloureuses peut suffire à transformer une journée frustrante en journée satisfaisante pour le conseiller. Dans un contexte où l'engagement des conseillers de clientèle est en déclin partout, cela mérite réflexion. Le ROI en l'espèce pourrait toutefois être approché, par exemple, à travers un impact supposé sur le taux de chaises vides dans un réseau provoqué par les démissions, le coût de recrutement et d'intégration d'un nouveau collabora-

Figure 6. **Les risques spécifiques à l'IA**



teur associé, ou plus simplement le nombre de rendez-vous commerciaux supplémentaires permis par ce temps économisés, couplé à l'efficacité commerciale moyenne d'un rendez-vous. Comme on le voit, de nombreux cas d'usage demanderont une analyse valeur relativement complexe.

Du point de vue du coût, la difficulté réside moins dans le coût intrinsèque du projet que dans **les coûts d'infrastructure** importants qu'exigent l'IA et la data qu'elle embarque. S'équiper en GPU pour traiter les cas d'usage d'IA générative est ainsi particulièrement coûteux et non facilement dimensionnable (scalabilité des investissements). Le recours au cloud et aux modèles des *hyperscalers* (ou de solutions souveraines qui émergent) facilitera le calcul d'un coût d'utilisation de la solution, celui-ci étant facturé à l'acte en mode SaaS. Il est toutefois important de noter que les dixièmes de centime d'euro facturés par requête pèseront peu sur un modèle fonctionnant pour des collaborateurs, mais **son extension à des millions de clients retail peut faire exploser la facture**. Par ailleurs, **certaines projets serviront plusieurs cas d'usage**. Le meilleur exemple est celui de l'IA générative appliquée. Un tel projet peut servir à la fois un assistant collaborateur, un chatbot client et l'automatisation du traitement des appels d'un centre de relation client. Les ROI sont donc à calculer avec recul.

## AU-DELÀ DE LA VALEUR DES PROJETS, UNE ANALYSE DE RISQUE IA DEVRA ÊTRE MENÉE.

La valeur une fois établie, il s'avérera nécessaire de coter le projet selon un autre critère, loin d'être anodin quand on parle de l'IA, celui du risque. **Quatre types de risques devront être examinés : le risque réglementaire, le risque client, le risque technologique et le risque humain.**

**Du point de vue de la réglementation**, deux dimensions spécifiques aux projets d'IA seront étudiées, le respect du RGPD et celui de l'AI Act. En ce qui concerne le RGPD, la question du consentement client sera la plus

sensible à trancher, entendu ici au sens large, c'est-à-dire l'accord en amont jusqu'à la capacité à faire évoluer ses choix en aval. Pour l'AI Act, c'est sans doute la nécessaire explicabilité des modèles qui posera le plus de problèmes, notamment compte tenu de la complexité croissante de modèles de prédiction de risque de plus en plus précoces. Les modèles de scoring client, bien que non explicitement classifiés comme à haut risque par l'AI Act, doivent veiller à éviter toute discrimination et respecter les obligations de transparence et de non-discrimination, surtout lorsqu'ils impactent de manière significative les droits des individus (AI Act, annexe 3, section 5).

**Pour ce qui est du risque client**, deux éléments seront à étudier, à commencer par la question des faux positifs. Quel pourcentage de clients accepterait de se pénaliser à tort dans un modèle qui, par exemple, suspendrait plusieurs jours la provision d'un chèque jusqu'au retour compensation pour suspicion de fraude ? Ensuite, en ce qui concerne l'IA générative, ce sont les hallucinations qui seront traquées. Dans ce domaine, une appréciation risque/bénéfice sera également nécessaire. Quel niveau d'erreur et d'instabilité accepter, par exemple, pour un système de réponse automatique à certains e-mails clients ?

**En ce qui concerne le risque technologique**, les DSI seront bien sûr vigilantes sur toutes les applications ouvertes sur l'extérieur. Nous entendons par là les modèles qui auront besoin de data externes pour, couplées aux données internes, donner toute leur mesure (par exemple, l'utilisation de données publiques pour approximer le DPE d'un bien). Cela concerne également les solutions d'IA générative que l'on mettra à disposition du client (chatbot enfin fluide) pour devenir une banque conversationnelle omnicanale. Les risques de contenus inappropriés, de *prompt injection* et de régurgitation de données internes sont pris très au sérieux par les équipes de cybersécurité. Pour ces raisons-là, les projets retenus seront, dans un premier temps, tournés vers des clients internes.

Enfin, **le risque est humain**. Il faudra surveiller « le syndrome du docker » qui pourra toucher le collaborateur opérationnel, en agence ou en back-office. À l'arrivée des premiers chariots élévateurs, dans les années 1920, certains dockers se sont effrayés de voir leur emploi disparaître. D'autres se sont réjouis à l'idée d'avoir moins mal au dos et de conduire ces nouvelles machines bien amusantes. Il faudra donc aider les collaborateurs à valoriser les apports de l'IA à leur métier. L'automatisation du traitement des e-mails clients, notamment, relèvera de ce sujet. Cette tâche est un *pensum* quotidien pour les conseillers de clientèle, mais sa disparition pourrait déstabiliser nombre d'acteurs qui y voient aussi un lien rassurant avec leur client. Au niveau des managers, l'IA fera peur aux experts, ceux qui tirent leur légitimité de leur connaissance des procédures, des outils, des produits ainsi que de leur capacité à décider (dossier de crédit, dérogations tarifaires). Il leur faudra déplacer le barycentre de leurs compétences vers l'animation, le management pur.

En synthèse, la notion **d'IA responsable** prendra de plus en plus de place. Elle est poussée par l'AI Act, mais le sera aussi de plus en plus par l'opinion publique. Dans

ce contexte, la mise en place d'une gouvernance étroite des risques IA au sein de chaque établissement semble indispensable.

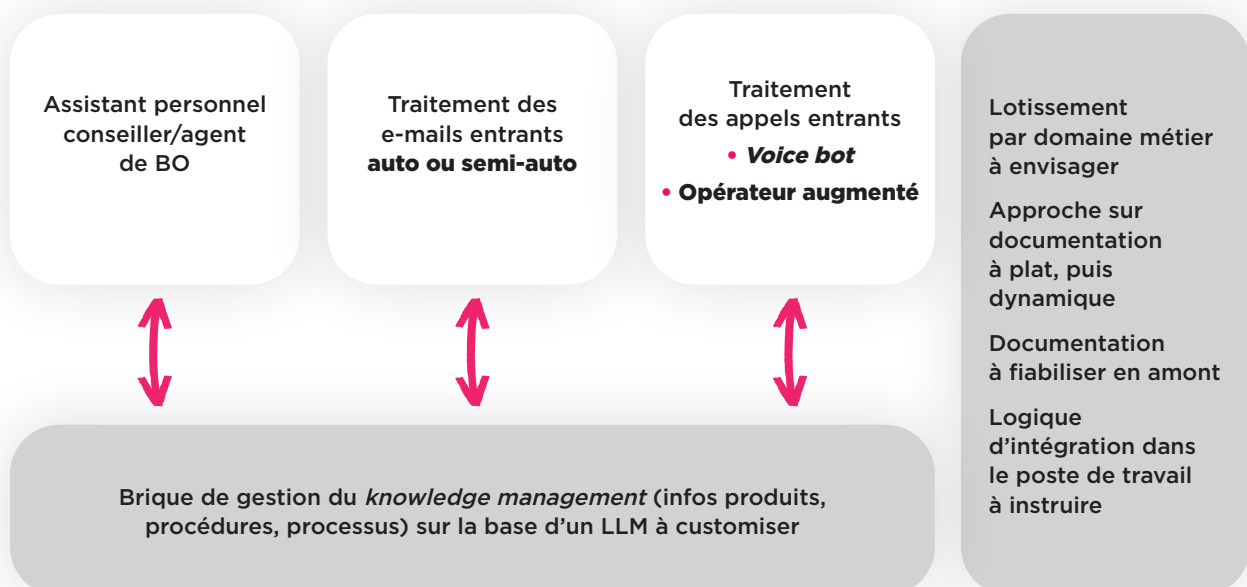
### **DU POINT DE VUE TECHNOLOGIQUE, UNE MUTUALISATION DES MOYENS HUMAINS AU SEIN D'UNE IA FACTORY SEMBLE INDISPENSABLE.**

D'un point de vue technologique, deux contraintes particulières relatives à l'IA sont à prendre en compte :

- Les ressources compétentes sont rares et le resteront longtemps : codeurs, data scientists, mais aussi prompteurs ;
- Les avancées sont incroyablement rapides, souvent prometteuses et parfois trompeuses.

Ces arguments tendent à pencher en faveur de la création d'une IA Factory, à savoir un centre de compétences technologiques centralisé, où seront mutualisés les meilleurs experts de la maison. Ses principales missions seront notamment de :

Figure 7. **Le *knowledge management* : socle de l'IA générative**



- Construire et opérer l'infrastructure technologique : puissance de calcul, modèles socles (LLM, machine learning), environnement de développement et de test (notamment en matière de data) ;
- Élaborer des méthodologies maison ;
- Assister les directions métiers dans l'élaboration de leur feuille de route IA (mode agile) ;
- Développer les projets retenus, les mettre en œuvre et en assurer la maintenance ;
- Assister les directions métiers dans leur réflexion de *change management* avant mise en œuvre ;
- Assurer la veille technologique.

### **S'ATTAQUER AU KNOWLEDGE MANAGEMENT S'IMPOSE COMME LA PRIORITÉ NUMÉRO UN.**

Nonobstant les priorités stratégiques des uns ou des autres, le domaine de la gestion de connaissances se distingue comme celui dans lequel l'industrie bancaire a intérêt à investir. Car si, grâce à l'IA prédictive, on connaît depuis plusieurs années l'importance de la qualité des données numériques structurées, **on découvre avec l'IA générative l'importance clé d'un nouvel environnement de données non structuré, celui de la documentation.** Or, de la qualité de la documentation dépend de nombreux usages IA clés, notamment tous ceux ou presque liés à la banque conversationnelle. Pour interagir de façon fluide et pertinente avec un client, l'algorithme d'IA générative doit en effet s'appuyer sur des données non structurées fiables : les caractéristiques des produits (répondre au quoi) et l'ensemble des processus de la banque (répondre au comment), en omnicanal. Investir sur le *knowledge management* revient donc à consolider une couche de base qui sera indispensable pour la qualité d'un chatbot, d'un outil de traitement des e-mails, des réclamations clients ou des appels clients.

Or, ces données sont en dehors du champ de la DSI ou des directions data et appartiennent aux utilisateurs.

Leur gouvernance est généralement peu structurée, car l'enjeu qu'elles portent restait jusqu'ici secondaire. Au-delà d'une opération de *data cleansing* d'un nouveau genre, c'est une nouvelle organisation du *knowledge management* qu'il s'agit de mettre en œuvre ici.

Figure 8. **L'IA pour le meilleur**, magazine *People @ Work* #8



### **ENFIN, LE VOLET CHANGE MANAGEMENT SERA COMPLEXE ET DOIT ÊTRE ADRESSÉ AVEC EXIGENCE.**

L'IA est perçue par les salariés comme un sujet à la fois anxiogène et complexe. Aussi, les choses doivent-elles bien se penser pour bien se passer dans une logique assez simple : dépasser les peurs pour favoriser l'adoption. **Le risque est en effet grand de développer des outils coûteux qui ne soient pas utilisés par les collaborateurs ou par les clients.** Les outils semi-automatiques de traitements des e-mails clients déployés dans certains réseaux ces dernières années se sont, par exemple, avérés déceptifs. Au niveau du client,

les investissements mis dans les solutions de gestion de budget sur site Web ou App n'ont pas non plus trouvé leur ROI.

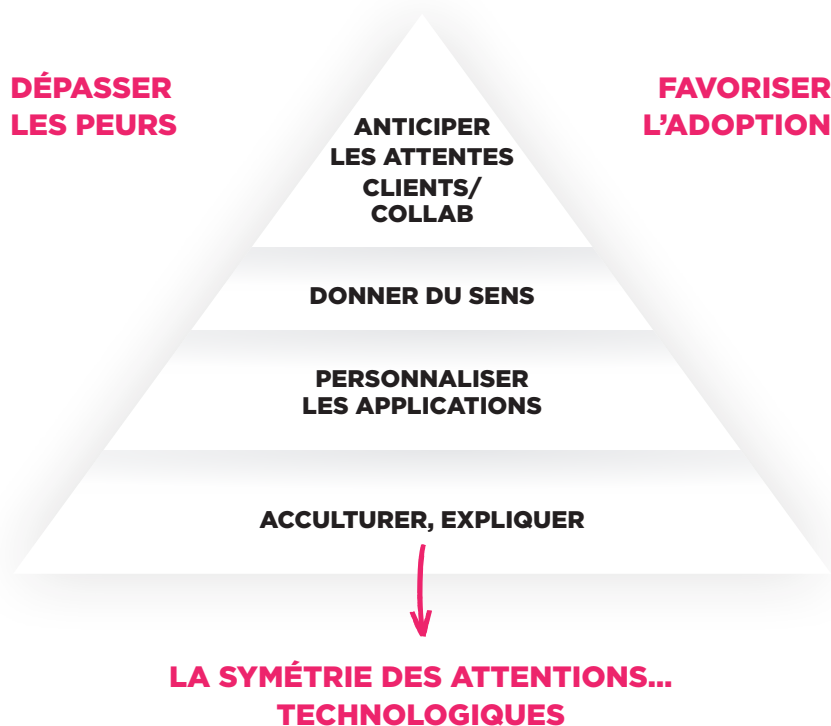
Penser le changement en matière d'IA, c'est d'abord **acculturer** massivement les collaborateurs à cette technologie, à sa nature, à ses champs d'application, à ses limites, et ce, jusqu'au niveau le plus bas de la hiérarchie.

Il faut ensuite rapidement sortir des généralités et **personnaliser les réflexions par métier**. C'est par exemple l'objet d'appels à projets organisés par certaines enseignes. Leur objectif est d'amener les collaborateurs à se projeter sur les promesses de l'IA au service de leur métier, de leurs gestes professionnels quotidiens.

Après avoir laissé le collaborateur se former, s'informer, puis se projeter, il faut ensuite lui **donner du sens, expliquer le pourquoi**, le lier à la raison d'être de la banque. Au Crédit mutuel Alliance fédérale, la promesse statutaire d'utiliser la technologie uniquement « au service de nos collaborateurs et de nos clients » facilite l'expression d'un pourquoi convaincant concernant l'IA et ses applications.

Enfin, l'accompagnement du changement doit intégrer les attentes des clients et des collaborateurs. Certaines sont évidentes, comme le besoin de réassurance. D'autres nécessiteront des investigations pour mieux cerner leurs spécificités.

Figure 9. **Les clés de l'appropriation de l'IA**



# CONCLUSION

## VERS UN CHANGEMENT DE CULTURE ET L'ÉMERGENCE D'UNE FORME D'URGENCE



L'IA déformera donc profondément les modèles de distribution comme les modèles de production ou de risque de l'industrie bancaire. Le défi sera autant technologique (data, infra, langages) qu'humain et organisationnel. La largeur du champ d'application et l'importance des gains potentiels comme des risques nécessitent de faire de ce sujet un véritable projet d'entreprise animé par la Direction générale... tout en étant sincèrement pris en main par les directions métiers.

Au fil des ans, on peut imaginer que la culture d'entreprise elle-même sera affectée par ces changements profonds. Le fond de culture administrative qui demeure, notamment dans les réseaux de détail, pourrait se diluer au contact des promesses que tiendra l'IA en matière d'efficacité opérationnelle comme de relation client. L'IA aura alors définitivement transformé l'industrie bancaire.

En attendant, les banques européennes, et en particulier françaises, semblent avoir pris un temps de retard. Selon une analyse de la société d'études américaine Evident Insights datant de novembre 2023, les cinq premières banques nord-américaines représentent aujourd'hui plus de 67 % des publications de recherches sur l'IA du secteur dans le monde et ont déposé 94 % des brevets. Aucune banque française n'apparaît dans le top 10 du « Bank AI Index » d'Evident et seulement une banque européenne (ING) y figure. Si, comme souvent, les gagnants de cette révolution qui démarre seront ceux qui ont bougé le plus vite (le fameux « *first-mover advantage* »), les banques européennes devraient ressentir un délicat sentiment d'urgence. Elles doivent impérativement accélérer et mettre l'IA au cœur de leur plan stratégique.



Circle Strategy est un cabinet de conseil en stratégie qui puise ses origines dans la culture entrepreneuriale et tire sa singularité du double profil de ses consultants, qui possèdent une expérience mixte de conseil et de terrain.

Circle Strategy accompagne les directions générales sur les problématiques de stratégie de croissance, de modèle économique responsable et de transformation digitale et opérationnelle.

Circle Strategy se caractérise par un mélange assumé de pragmatisme et de stratégie, illustré par sa devise *Strat for impact* et sa raison d'être « Nous façonnons des stratégies pour des futurs audacieux et durables. »

Circle Strategy fait partie de Square Management et intervient dans le monde entier à partir de ses bureaux en France, en Espagne, en Belgique et au Luxembourg.

● [www.circle-strategy.com](http://www.circle-strategy.com)

# CONTACTS



**CHRISTOPHE BANIOL**

Partner

+33 6 50 47 12 85

[christophe.baniol@circle-strategy.com](mailto:christophe.baniol@circle-strategy.com)



**NICOLAS MIART**

Partner

+33 6 34 58 35 19

[nicolas.miard@circle-strategy.com](mailto:nicolas.miard@circle-strategy.com)

