



BANQUE DE DÉTAIL

Quels seront les services et modèles
de la banque de demain ?



Colombus
Consulting

Édito

La conjoncture actuelle marquée par l'inflation et l'augmentation des taux est à l'origine de changements significatifs pour les activités bancaires. Deux tendances de fond se dessinent : les banques doivent appréhender les enjeux et les impacts liés à l'ESG et piloter le déploiement de l'IA au sein de leurs établissements, tout en identifiant le maillage et le modèle relationnel permettant de concilier l'efficacité opérationnelle et la relation client.

Cette 4^{ème} édition de notre étude montre **l'utilité accrue de l'usage de l'intelligence artificielle** par les banques, notamment en termes d'efficacité opérationnelle pour **libérer du temps de conseil** au banquier et faciliter la **gestion de la relation client**. Nos travaux ont aussi permis de mettre en lumière les **nouvelles attentes des clients en matière de finance durable**.

Quels sont les nouveaux défis de la banque de détail ? C'est la question à laquelle nous avons tenté de répondre en nous appuyant sur une démarche éprouvée :

- L'enquête réalisée par notre partenaire OpinionWay sur les attentes des consommateurs français
- L'analyse de l'intérêt des clients pour les opportunités offertes par la finance durable
- L'analyse des cas d'usage de l'intelligence artificielle en banque

Plusieurs points marquants retiennent notre attention :

- 1** - Pour les banques en ligne et les néo-banques, la marge de progression pour acquérir de nouveaux clients s'essouffle : le marché a mûri et se stabilise, avec des leaders du marché digital désormais installés.
- 2** - Les Français continuent à privilégier les banques de réseau et à valoriser la relation avec un conseiller, même si les canaux digitaux prennent de l'ampleur.

3 - Les attentes des clients quant à l'utilisation de l'intelligence artificielle, se limitent à des services bancaires du quotidien peu élaborés. Néanmoins, les banques continuent d'explorer les possibilités de l'intelligence artificielle pour développer la relation et fidéliser les clients.

4 - Les produits et services bancaires responsables séduisent de plus en plus les clients. L'investissement durable devient un enjeu de taille pour les banques face aux risques climatiques.

Contribuer à la transition écologique fait désormais partie des obligations réglementaires des banques et se révèle être un critère d'attractivité.

Pour se démarquer, les établissements bancaires devront relever des défis inédits, comme l'adaptation de leur modèle d'affaire aux enjeux de décarbonation et l'exploitation de l'IA pour optimiser l'expérience client et réduire leurs coûts. Autant de sujets dont il faut s'emparer dès aujourd'hui.

Méthodologie

Notre étude est fondée sur les travaux menés par nos équipes internes et l'institut de sondage OpinionWay :

- Enquête réalisée* par notre partenaire OpinionWay sur les niveaux de notoriété des établissements bancaires, sur la perception de la relation bancaire et sur les attentes des consommateurs, incluant les modes de contact, les services digitaux et les critères RSE
- Analyse des opportunités offertes en matière de durabilité et d'IA dans le secteur bancaire, et benchmark des cas d'usages

*sondage réalisé auprès d'un échantillon représentatif de la population française de 1071 personnes âgées de 18 ans et plus, interrogées en novembre 2023.

Les précédentes vagues avaient été réalisées en novembre 2022, mars 2021 et décembre 2019.

L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence.

L'échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne avec le système CAWI.



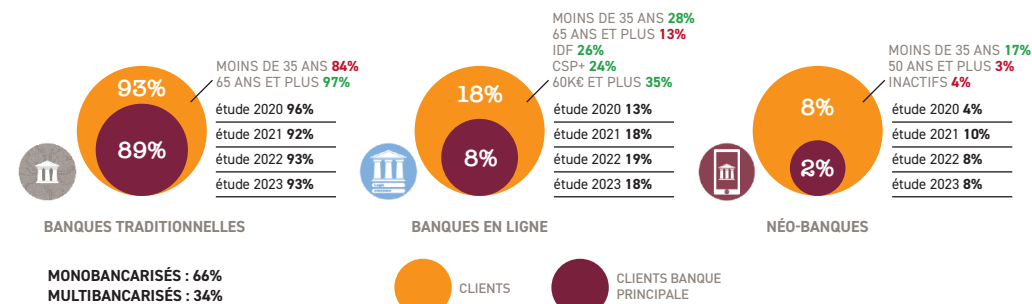
1 - LA STABILISATION DU PAYSAGE BANCAIRE FRANÇAIS

La concentration des acteurs du marché bancaire se confirme

En 2023, le paysage bancaire s'est stabilisé.

Les banques en ligne et les néo-banques ont cessé de prendre des parts de marché aux banques traditionnelles qui conservent la majorité des clients.

Le mouvement de concentration des acteurs sur le marché continue, avec notamment le rapprochement de Crédit du Nord et Société Générale, les retraits d'ING Direct et d'HSBC du marché français et la fermeture de néo-banques telles qu'Orange Bank.



Le marché bancaire reste dynamique avec une forte mobilité des clients

Les clients sont de plus en plus nombreux à changer de banque principale et cela devrait continuer en 2024.

En 2023, le motif principal d'intention de changement de banque **reste le prix** (41% en 2023 vs 39% en 2022) largement devant la **qualité de service**, deuxième motif d'intention de changement de banque mais qui perd des points en 2023 (28% vs 37% en 2022).

Enfin, la décision de **souscrire à un crédit immobilier** gagne des points (+8) et s'élève à 12%.

14%
DES CLIENTS INTERROGÉS ONT L'INTENTION DE CHANGER DE BANQUE DANS L'ANNÉE VS 11% EN 2022 (28% DES JEUNES DE MOINS DE 35 ANS)

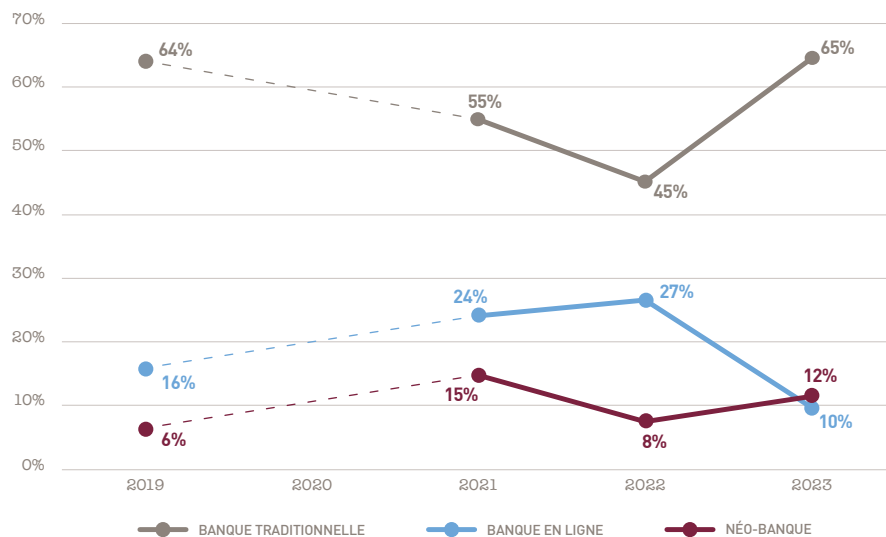
1 - LA STABILISATION DU PAYSAGE BANCAIRE FRANÇAIS

Les acteurs digitaux ont atteint un plateau de croissance

Après l'essor des banques digitales observé entre 2019 et 2021, ces établissements connaissent un ralentissement de leur croissance. L'attrition montre une hausse sensible avec 8% des clients interrogés ayant changé de banque principale en 2023, contre 7% en 2022.

C'est un mouvement observé en 2023 aux dépens des challengers, en particulier des banques en ligne qui ont cédé du terrain aux banques traditionnelles. Des exceptions sont à noter, comme BoursoBank qui a dépassé les 6 millions de clients en janvier 2024.

TYPE DE BANQUE CHOISIE LORS DU CHANGEMENT DE BANQUE PRINCIPALE



Les néo-banques enregistrent une domiciliation accrue des revenus principaux de leurs clients malgré une diminution du nombre de nouveaux clients. Cette tendance peut s'expliquer par les offres attractives conditionnelles, mais aussi par le ralentissement du marché immobilier, limitant le transfert de domiciliation des comptes principaux vers les banques traditionnelles, dont la stratégie commerciale repose en grande partie sur les crédits immobiliers.

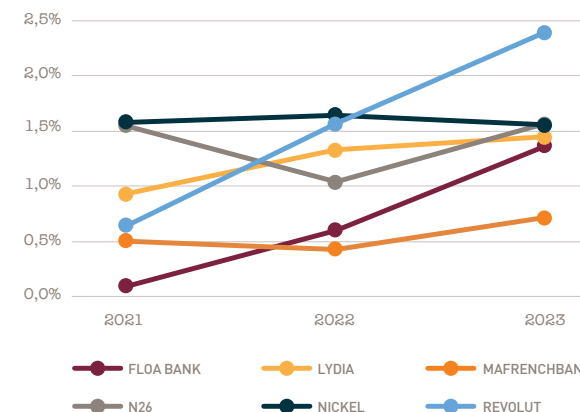
L'obligation pour les banques de réévaluer les crédits refusés, et à moyen terme, la stabilisation, voire la baisse des taux d'intérêt, pourrait inverser la tendance.

Certaines néo-banques échappent au ralentissement et se démarquent

Alors qu'on assiste à une stabilisation du marché bancaire, Revolut se démarque et continue d'acquérir des parts de marché à un rythme soutenu.

Par ailleurs, en matière de notoriété, Revolut et Lydia continuent de progresser (respectivement +5 points et +4 points par rapport à 2022) contrairement à la plupart des néo-banques. Lydia est désormais la néo-banque la plus connue, devant Nickel et Revolut.

ÉVOLUTION DE LA PART DE MARCHÉ DES NÉO-BANQUES

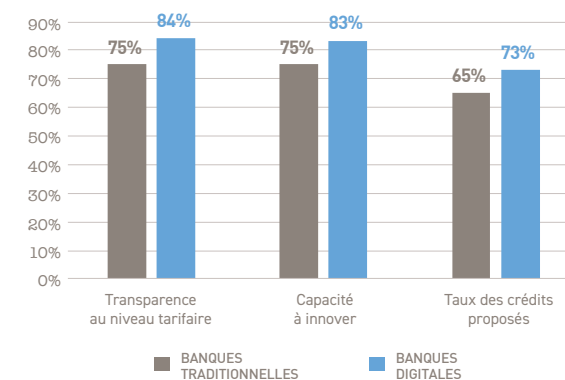


L'expérience client est un levier de différenciation pour les acteurs digitaux

Les banques digitales maintiennent leur avantage en matière d'expérience clients globale par rapport aux banques traditionnelles, obtenant des notes plus favorables de la part de leurs clients actuels. Elles se distinguent par leur capacité d'innovation, leur prix, leur transparence tarifaire, mais également par les taux des crédits proposés.

De plus, les clients des banques digitales expriment un niveau de confiance plus élevé dans la sécurité de leurs données et la gestion de leur épargne que les clients des banques traditionnelles. Globalement, le niveau de confiance est en croissance et a atteint **7,6/10 pour les banques traditionnelles et 7,9/10 pour les banques en ligne en 2023.**

POURCENTAGE DE SATISFACTION DES CLIENTS CONCERNANT...



1 - LA STABILISATION DU PAYSAGE BANCAIRE FRANÇAIS

Les banques traditionnelles maintiennent leur position dominante en misant sur la relation client

Les établissements historiques demeurent les acteurs de référence sur les principaux services bancaires (paiements, placement, crédit et assurance). Ils s'imposent principalement par leurs canaux de contacts et leur accompagnement client sur des moments de vie clés. En effet, les clients de ces établissements sont globalement plus satisfaits des canaux de contact (sites internet, e-mail, messagerie sécurisée, appli mobile...). Les banques digitales et néo-banques se distinguent sur les canaux innovants tels que le tchat et les réseaux sociaux.

SATISFACTION CLIENT PAR TYPE DE CANAL			
	FONCTIONNE BIEN	Banques traditionnelles	Banques en ligne / Néo-banques
Le site internet	93%	93%	89%
Le rendez-vous en Agence	90%	-	-
L'e-mail	89%	90%	89%
La messagerie sécurisée incluse dans mon espace client	89%	90%	86%
L'application mobile	87%	87%	85%
L'appel téléphonique	85%	86%	76%
Le sms	78%	78%	71%
Les rendez-vous à distance en visioconférence	68%	67%	66%
Le tchat	66%	65%	70%
Les réseaux sociaux	58%	58%	64%

Les banques traditionnelles restent privilégiées par les Français pour les accompagner dans les moments de vie clés tels que l'achat d'une résidence principale, la réalisation d'un investissement de long terme, le financement de travaux ou encore la transmission du patrimoine, pour lesquels la disponibilité d'un conseiller et du réseau physique est valorisée. Dans cette perspective, 76% des clients des banques traditionnelles considèrent que l'accompagnement de leur banque lors de l'achat d'une résidence principale est important.

On note que seuls 66% des clients de banques digitales considèrent que l'accompagnement de leur banque lors de l'achat d'une résidence principale est important, un résultat qui a nettement diminué par rapport à l'année dernière (79% en 2022).

2 - LES ATTENTES DES CLIENTS ENVERS LEUR BANQUE : CONSEIL ET ENGAGEMENT RESPONSABLE

Les clients aspirent à obtenir davantage de conseils associés à un contact humain

Dans un contexte concurrentiel, le conseil pourrait se révéler un facteur de différenciation. Les clients, en particulier les jeunes de moins de 35 ans, les CSP+ et les hauts revenus, se disent enclins à souscrire à des services leur permettant de bénéficier de conseils sur la gestion de leurs investissements et de leur budget. Cet intérêt est en nette hausse en 2023.

77%
des clients interrogés pourraient souscrire à au moins un de ces services (+11 points vs 2022)

	% INTENTION DE SOUSCRIPTION	
Du conseil sur la gestion des vos contacts d'assurance/prévoyance	58%	↗+13
Du conseil sur la protection des données personnelles	53%	↗+11
Du conseil sur la fiscalité	53%	↗+10
Du conseil pour préparer ou financier votre retraite	53%	↗+12
Un conseil en gestion de votre budget	50%	↗+10
De la sensibilisation à la gestion d'un budget pour les enfants	41%	↗+13
Du conseil pour investir dans l'isolation de mon logement	39%	↗+9
Du conseil en matière de mobilité durable	38%	↗+8
Un accès à un conseiller, le soir et le weekend	37%	↗+6

Le prix des services reste cependant un frein à leur développement puisque **seul 1/3 des clients se dit prêt à payer pour bénéficier de conseil**, en dehors des jeunes et des CSP+ qui sont majoritairement disposés à y souscrire moyennant des frais.

De plus, l'idée d'exploiter le tchat et l'intelligence artificielle pour proposer du conseil, ne semble pas convaincre les clients. Si un jeune sur deux se montre intéressé par la possibilité de dialoguer avec un conseiller virtuel sur les produits bancaires et les investissements, cet intérêt est limité pour le reste de la population. L'utilisation du tchat qui concerne la moitié des clients en 2023, se limite à des questions basiques sur la gestion de leurs comptes au quotidien.



Société Générale a conçu plusieurs chatbots dans le but d'assister les clients dans leurs opérations bancaires. Par exemple, pour répondre à leurs questions banque et assurance, faciliter la navigation sur le site et le traitement des opérations bancaires avec le machine learning.



De même, le chatbot et callbot de Boursobank, nommé Eliott, utilise le machine learning pour traiter les demandes des clients et les orienter plus rapidement vers les experts.

2 - LES ATTENTES DES CLIENTS ENVERS LEUR BANQUE : CONSEIL ET ENGAGEMENT RESPONSABLE

Si les perspectives de dialogue avec un conseiller virtuel via l'IA ne convainquent pas, les rendez-vous en agence et les appels téléphoniques sont toujours plébiscités, même chez les moins de 35 ans. Cela montre l'importance constante du contact humain pour les clients bancaires.

82%
des clients interrogés utilisent l'appel téléphonique et le rendez-vous en agence (vs. 78% en 2022)

70 % des clients interrogés se sont rendus en agence au moins une fois en 2023 (contre 72% en 2022 et 68% en 2021). Si la fréquentation des agences a légèrement diminué en 2023, c'est parce que les clients y ont réalisé moins de dépôts de chèques ou d'espèces. L'échange avec leur conseiller est devenu le motif principal de déplacement en agence. Cet intérêt est encore plus important chez les clients dont les revenus dépassent 60K€, puisqu'ils sont presque 2/3 à se rendre en agence fréquemment pour échanger avec leur conseiller.

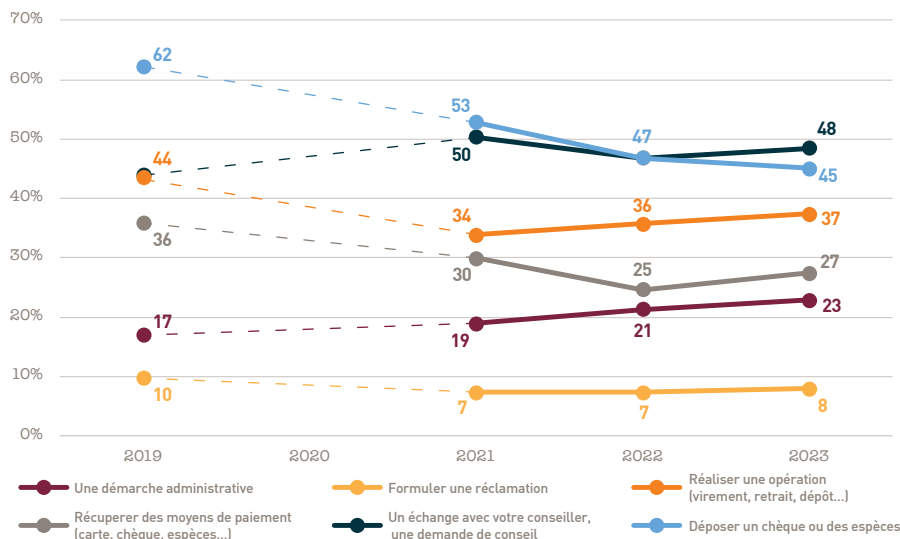
BANK OF AMERICA

Aux Etats-Unis, plusieurs grands groupes américains tels que Bank of America et JP Morgan Chase ont entrepris d'ouvrir de nouvelles agences pour optimiser leur présence sur le territoire.

**JPMORGAN
CHASE & CO.**

Bank of America a ainsi ouvert 58 agences en 2022 et 55 en 2023.

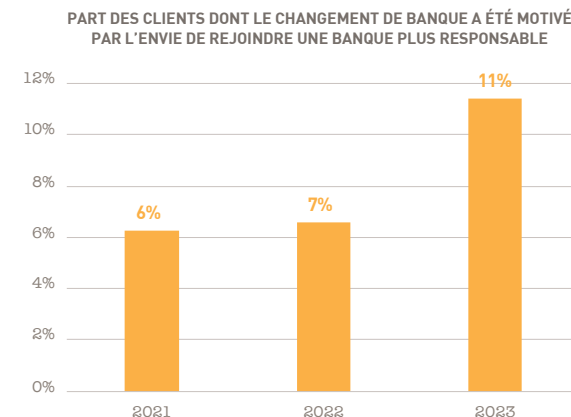
MOTIFS DE FRÉQUENTATION DES AGENCES BANCAIRES



De fortes attentes émergent en matière de finance durable

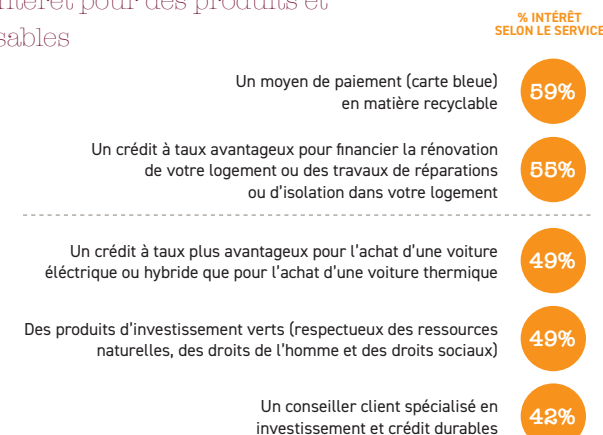
Le caractère responsable des actions et des investissements des banques est un autre critère différenciant. L'envie de rejoindre une banque plus responsable du point de vue social et environnemental est un critère de plus en plus important aux yeux des clients.

Ce marqueur a ainsi motivé 11% des changements de banques en 2023 et pourrait être un motif d'intention de changement encore plus élevé. 17% des Français interrogés se disent prêts à changer de banque pour cette raison au cours des 12 prochains mois.



Les clients expriment un intérêt pour des produits et services bancaires responsables

Parmi les services bancaires responsables, on retrouve des moyens de paiement recyclables, des crédits dédiés à la rénovation ou à l'achat de moyens de transport durables, des produits d'investissement verts, ainsi que l'assistance d'un conseiller spécialisé en ISR.



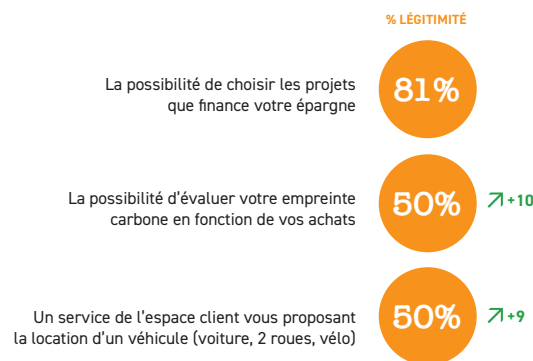
49%
DES PERSONNES INTERROGÉES
SONT INTÉRESSÉES PAR
DES PLACEMENTS DURABLES

MOINS DE 35 ANS : 58%
50 ANS ET PLUS : 39%
CSP + : 56%
INACTIFS : 38%
60K€ ET PLUS : 59%

2 - LES ATTENTES DES CLIENTS ENVERS LEUR BANQUE : CONSEIL ET ENGAGEMENT RESPONSABLE

Les Français estiment que les banques sont pertinentes pour leur donner la possibilité de choisir les projets financés par leur épargne.

Par ailleurs, les banques sont perçues comme de plus en plus légitimes pour proposer des services tels que la location de véhicules ou l'évaluation de l'empreinte carbone des achats.



Les établissements bancaires ajustent leurs offres pour répondre aux besoins du quotidien. Par exemple, Boursobank offre à ses clients une gamme de cartes 100% digitales et dématérialisées, une alternative plus responsable pour participer de façon concrète à la transition écologique.

Les clients attendent des engagements sociaux et environnementaux de leur banque

En particulier, l'utilisation des fonds placés et le caractère responsable des investissements suscitent l'intérêt des clients.

Les jeunes et les catégories socio-professionnelles supérieures manifestent un intérêt plus prononcé pour obtenir de telles informations de leurs banques, y compris concernant les critères de financement pour les professionnels et entreprises et les actions de la banque en matière de compensation carbone.

3/4
des clients souhaitent
que leur banque communique
davantage sur son engagement
et la prise en compte des
enjeux environnementaux
et sociaux dans son activité.

3 - LA DURABILITÉ AU CŒUR DU SECTEUR BANCAIRE

La durabilité devient essentielle pour les institutions financières et présente des opportunités de croissance

30 300 milliards US\$
d'investissement durable mondial
en 2022 d'après le **Global Sustainable
Investment Review**

L'Union européenne doit redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs du Pacte vert : les Etats membres devront investir deux fois plus chaque année pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de 55% d'ici 2030, selon une étude de l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE).

L'investissement responsable a connu une croissance rapide ces dernières années, guidée par l'appétence des investisseurs pour des produits plus durables, ainsi que par la multiplication des projets de financement visant les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre fixés par les Nations Unies.

**Le montant des investissements
nécessaires pour que l'UE atteigne
ses objectifs est estimé à
813 milliards €
en moyenne entre 2024 et 2030***

En intégrant des pratiques de durabilité, les banques atténuent leurs risques financiers liés aux risques climatiques, améliorent leur solidité sur le long terme et génèrent des économies notamment issues de l'efficacité énergétique.

L'alignement sur les normes ESG internationales ouvre aux banques les portes des marchés mondiaux, créant de nouvelles opportunités d'affaires, tandis que l'adoption d'une posture responsable leur confère un avantage concurrentiel, attirant clients et investisseurs préoccupés par la durabilité.

La réglementation sur la finance durable pose le cadre des pratiques bancaires

- La Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) oblige les institutions financières à faire part de leurs pratiques d'investissements.
- L'entrée en vigueur début 2024 de nouvelles normes extra-financières avec la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ainsi que la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) sur le devoir de vigilance à venir, inscrivent la durabilité comme partie constitutive de la performance des entreprises.
- Les labels gouvernementaux, comme le label ISR, garantissent aux épargnants que les fonds tiennent compte des critères ESG.
- L'ESMA devient le superviseur des agences de notation ESG pour contrôler et sanctionner, si besoin, les entités qui ne se conformeraient pas au règlement européen.

*Selon le think tank I4CE

3 - LA DURABILITÉ AU CŒUR DU SECTEUR BANCAIRE

Les banques mettent en place des initiatives durables

Certaines banques vont au-delà des exigences réglementaires et adoptent un modèle volontariste, cherchant ainsi à influencer les comportements financiers vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement.

Les banques font évoluer leur modèle et opèrent des changements en profondeur :

- **via des investissements dans des initiatives à impact**
- **en faisant évoluer les produits bancaires pour y intégrer des critères d'impacts**
- **en proposant des services extra-financiers à impact positif.**

Ces évolutions nécessitent de former le personnel des banques sur les enjeux de durabilité, les pratiques commerciales responsables et les avantages des produits financiers durables.

DES INVESTISSEMENTS DIRECTS EN FAVEUR D'INITIATIVES À IMPACT

Certaines banques investissent désormais leurs fonds directement au sein de projets durables.

JPMORGAN
CHASE & CO.

En mai 2023, JP Morgan Chase annonce investir **200 millions de dollars dans le captage et le stockage de CO₂**, visant à compenser 800 000 tonnes de dioxyde de carbone pour réduire ses émissions polluantes.

Crédit  Mutuel

Des initiatives voient le jour en France comme celle du Crédit Mutuel qui **mobilise son dividende sociétal** pour lutter contre la précarité alimentaire : 5 millions d'euros sur deux ans seront consacrés à soutenir l'action des Banques Alimentaires en région.

DES PRODUITS BANCAIRES À IMPACT POSITIF

De nombreuses banques accélèrent le développement de leurs offres durables notamment sur les thématiques du crédit et de l'épargne financière ou en proposant des solutions d'achats de crédits carbone pour favoriser la transition écologique.

LA
BANQUE
POSTALE

Crédit

La Banque Postale a annoncé début 2024, le déploiement de son Indice d'Impact Global pour l'octroi des crédits immobiliers. L'objectif :

- ✓ Donner naissance à une nouvelle génération de produits bancaires dont le coût tiendra compte de l'impact positif du projet à financer.
- ✓ Soutenir les démarches de ses clients en faveur de la transition, à commencer par leur achat immobilier, en bonifiant le taux de leur financement sur des critères environnementaux, mais aussi sociaux ou territoriaux.

SG 

Epargne financière

Les banques traditionnelles innovent dans le domaine comme Société Générale avec **l'émission de la première obligation verte numérique sur une blockchain publique**. Il s'agit d'une première étape dans l'utilisation de la blockchain comme référentiel de données et comme outil de certification.
L'objectif ? Favoriser la transparence des données ESG et à impact, à l'échelle mondiale, au profit des émetteurs comme des investisseurs.

 BNP PARIBAS

De son côté, BNP Paribas Asset Management lance **deux ETF obligataires avec une approche ESG active, dont un sur le crédit européen classé « article 9 »**.

helios

Des solutions attractives et faciles d'accès sont proposées par **Helios et Green-Got**, deux néo-banques récentes, comme **le soutien à des projets d'agriculture durable ou de développement des énergies renouvelables**.



Rachat de crédits carbone

La banque Crédit Agricole a lancé en mars 2024 une plateforme, intitulée Carbioz, permettant aux entreprises d'acheter des crédits carbone issus d'exploitations agricoles françaises engagées à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, dans l'objectif de structurer ce marché encore émergent.



DES SERVICES EXTRA-FINANCIERS À IMPACT POSITIF

De nombreux services extra-financiers voient également le jour au sein de l'offre bancaire afin d'aider les clients à adopter des comportements responsables. Les domaines d'intervention sont variés et permettent aux banques de se démarquer de leurs concurrents.

 BNP PARIBAS

 Greenly

Pilotage de l'empreinte carbone

BNP Paribas et la plateforme Greenly ont mis en place un partenariat **permettant à 3 millions d'utilisateurs en France de disposer d'une estimation de leur empreinte carbone**. Les utilisateurs réguliers baissent de 10 à 20% leur empreinte carbone, représentant une réduction de 1 à 2 tonnes de CO₂.

3 - LA DURABILITÉ AU CŒUR DU SECTEUR BANCAIRE



Mobilité

Agilauto Partage, filiale commune de Crédit Agricole Consumer Finance et Crédit Agricole Leasing & Factoring, a **introduit un projet d'autopartage rural 100% électrique auprès des entreprises.**

Cette solution permet d'optimiser l'utilisation des flottes automobiles, et se traduit par des réductions de coûts significatives, une baisse des émissions de carbone et un nouveau service de mobilité pour les salariés.



Rénovation énergétique

BNP Paribas et le groupe EDF signent un partenariat pour **accompagner les clients particuliers de la banque dans la rénovation énergétique de leur logement.**

Les conseillers bancaires sensibilisent ainsi leurs clients à l'intérêt de réaliser des travaux de rénovation énergétique pour réduire leur facture d'énergie, améliorer le confort de leur logement et faire évoluer leur DPE. Ils les aident à **identifier les travaux à réaliser dans leur logement grâce au simulateur proposé par IZI by EDF**, la marque de service grand public d'EDF.



LA FORMATION DU PERSONNEL BANCAIRE

Les banques misent enfin sur la formation de leur personnel pour **assurer leur montée en compétences sur les nouveaux produits et services durables et assurer une relation client à la hauteur des attentes.**

Le sujet de l'épargne financière durable apparaît comme l'un des domaines les plus concernés par ce besoin de formation.

Par exemple, les produits d'investissement répondant depuis août 2022 aux critères ESG, nécessitent des connaissances spécifiques. Les conseillers financiers doivent tenir compte des «préférences de durabilité» des clients, dans le cadre de leurs missions de conseil.

Pour la majorité des consommateurs, ces notions sont encore peu connues. La relation client doit donc inclure **un temps pédagogique afin de garantir la bonne compréhension des nouveaux produits.**



Pour accompagner les transformations culturelles et managériales, le Groupe avait conçu et déployé avec HEC un premier programme de formation sur les enjeux de la RSE, « Leadership, sens et mise en responsabilité », à destination de ses dirigeants.

Dans le cadre de son plan Ambitions 2025, le Groupe prévoit la construction d'un deuxième programme de formation, afin d'accompagner le TOP 150 de Crédit Agricole S.A. à devenir des leaders responsables.

4 - LA RÉVOLUTION DE L'IA DANS LE SECTEUR BANCAIRE

500 millions € de création de valeur par an d'ici 2025* (augmentation du PNB et diminution des coûts de fonctionnement)

Les banques n'ont pas attendu l'avènement de ChatGPT et des Large Language Models (LLM) pour améliorer la relation client et lutter contre les fraudes grâce à l'intelligence artificielle. Des technologies comme le machine learning, le traitement du langage naturel, la reconnaissance optique de caractères sont utilisées depuis plusieurs années pour automatiser les processus métiers comme l'entrée en relation avec les clients ou l'identification des fraudes, car elles permettent de traiter les volumes considérables de données dont disposent les banques.

«Selon les données du cabinet Gartner, d'ici fin 2024, la moitié des institutions financières aura intégré l'intelligence artificielle dans ses processus.»



MasterCard propose dorénavant aux banques de réseau une intelligence artificielle développée en interne capable de détecter les fraudes en déterminant si l'acheteur est susceptible d'acheter chez ce marchand, au regard de son historique des dépenses, et ce en à peine 50 millisecondes. Cela aurait permis d'augmenter le taux de détection des fraudes de 20%.

Les avancées spectaculaires des modèles de LLM (sur lequel s'appuie ChatGPT), capables de comprendre une intention et de générer une réponse contextualisée, ouvrent un nouveau champ de création de valeur pour les banques. A l'heure où nous rédigeons cette étude, 4 domaines d'application nous semblent matures pour un passage à l'échelle en 2025 :

L'IA est un levier pour permettre au banquier de se consacrer davantage à son activité de conseil, une des attentes phares des clients.

1

GESTION DOCUMENTAIRE ET DE LA CONNAISSANCE

2

AUTOMATISATION DU SERVICE CLIENT

3

DÉVELOPPEMENT LOGICIEL

4

MARKETING DIGITAL

Néanmoins, de nombreux défis restent à relever pour déployer ce type de dispositifs : gestion de la confidentialité des données, de la conformité des modèles, confiance des utilisateurs dans l'usage des modèles, impact écologique, souveraineté numérique...

La suite de l'étude propose une analyse des cas d'usage relatifs à la gestion de la connaissance et à l'automatisation du service client.

*<https://www.lebigdata.fr/comment-ia-bouleverser-finance>

4 - LA RÉVOLUTION DE L'IA DANS LE SECTEUR BANCAIRE

L'IA sera un levier pour améliorer la gestion de la connaissance des entreprises et augmenter la productivité des collaborateurs

L'essor des TIC a permis de numériser une grande partie des activités des entreprises. La gestion de cette connaissance numérique est donc devenue un enjeu majeur. Dans cette perspective, les entreprises ont développé des outils et des systèmes (généralement des intranets) pour mettre à disposition des collaborateurs les connaissances capitalisées. Cependant, il est souvent difficile de retrouver ce que l'on cherche dans des volumes exponentiels de documents.

Face à ce constat, la GenIA est un véritable game changer en la matière puisqu'elle permet d'interroger en langage naturel ces bases de connaissances et de proposer une réponse s'appuyant sur les documents les plus pertinents.

Le cas d'usage consistant à extraire une information par le traitement automatique du langage naturel s'applique également à des documents externes à l'entreprise ou bien aux pièces d'identité. La méthode, généralement utilisée en entreprise, est le RAG pour Retrieval Augmented Generation et allie recherche sémantique et génération de texte. On peut également « fine tuner » un modèle LLM avec des données spécifiques pour des tâches spécifiques.

L'IA présente le potentiel de transformer la gestion des connaissances au sein des organisations et donc d'accéder plus vite à l'information clé. Un enjeu majeur pour permettre aux banques d'augmenter la productivité de leurs collaborateurs.



Le Crédit Agricole a mis à disposition de ses conseillers un moteur de recherche augmenté par un LLM qui exploite la base de connaissance interne et permet de répondre aux questions des clients sur les marchés ou les produits. Les conseillers sont ainsi augmentés et gagnent un temps précieux. On estime à 1h / jour / conseiller le temps dédié à la recherche d'information.



Les grands groupes bancaires français mettent à disposition de leurs collaborateurs des chatbots avec lesquels il est possible d'importer un document et de poser des questions en langage naturel afin d'en extraire des informations.

Ces chatbots sont particulièrement intéressants pour réaliser l'ESG assessment d'une entreprise ou bien résumer une réglementation.

L'IA Générative au service de l'expérience client

Avant l'avènement des LLM, les banques proposaient déjà des chat/voicebots à leurs clients pour les aiguiller dans la navigation sur leur site web ou bien répondre à leurs questions et réclamations.

Jusqu'alors, les systèmes se heurtaient à deux difficultés : bien comprendre l'intention des clients et produire des réponses non formatées, adaptées au besoin spécifique. Ces systèmes nécessitaient un paramétrage lourd et coûteux pour les équipes en charge.

Les LLM sont là aussi un game changer puisqu'ils sont capables de comprendre le contexte d'une demande et de formuler des réponses plus pertinentes (car entraînés sur de grands corpus documentaires).

Pour autant, ce cas d'usage reste encore à l'état de test, compte tenu du risque réputationnel voire financier pour les banques si le robot transmet de fausses informations aux clients.



Photo générée par une intelligence artificielle

Klarna.

Récemment, l'introduction d'un assistant IA par Klarna, développé avec OpenAI, a causé une chute de 28% de la valeur de Teleperformance en bourse, une baisse déclenchée par la perspective de l'automatisation des tâches des services clients. Cet assistant effectue le travail de 700 agents, réduit les demandes répétées de 25% et améliore l'expérience client en offrant des services financiers multilingues, ce qui montre l'impact disruptif de l'IA sur les centres d'appels traditionnels.

Klarna : un assistant qui effectue le travail de 700 agents

4 - LA RÉVOLUTION DE L'IA DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Un an après le buzz ChatGPT, les banques sont à la recherche de la meilleure stratégie IT

Suite à la mise sur le marché de ChatGPT et à la révolution de l'usage de l'IA auprès du grand public, une offre commerciale pour les entreprises s'est rapidement développée, structurée selon deux approches : technologie open source ou propriétaire. Selon l'étude de Sopra, parue en janvier 2024, le marché mondial représentera d'ici 2028, 100 milliards de dollars.

Toutes les grandes industries de la technologie se sont engouffrées dans la brèche avec plus ou moins de succès, à commencer par les GAFAM, Google avec Bard puis Gemini, Meta avec Llama et Microsoft avec ChatGPT intégré dans sa suite Office.

En parallèle, des pure players ont émergé et proposent maintenant une offre alternative qui mise sur le couplage taille de modèle / performance pour

se différencier et permettre le passage à l'échelle des cas d'usage. A ce titre, nous pouvons citer les modèles d'Aleph Alpha en Allemagne ou encore les modèles proposés par les Français Mistral AI ou la plateforme open source Hugging Face.

Tous ces éditeurs peaufinent leurs technologies avec des entreprises du secteur des services financiers.

BUY

Le secteur bancaire, après avoir recensé et priorisé les grands domaines d'usage de l'IA générative en 2023, teste actuellement les modèles de LLM du marché sur quelques cas d'usages. En effet, les banques utilisent actuellement le modèle ChatGPT pour des demandes généralistes et testent par ailleurs des modèles plus petits et spécialisés pour exploiter leurs données internes (généralement hébergées on premise) dans la perspective d'un passage à l'échelle. Jusqu'alors, aucune banque ne s'est lancée dans le fine tuning d'un modèle de marché.

MAKE

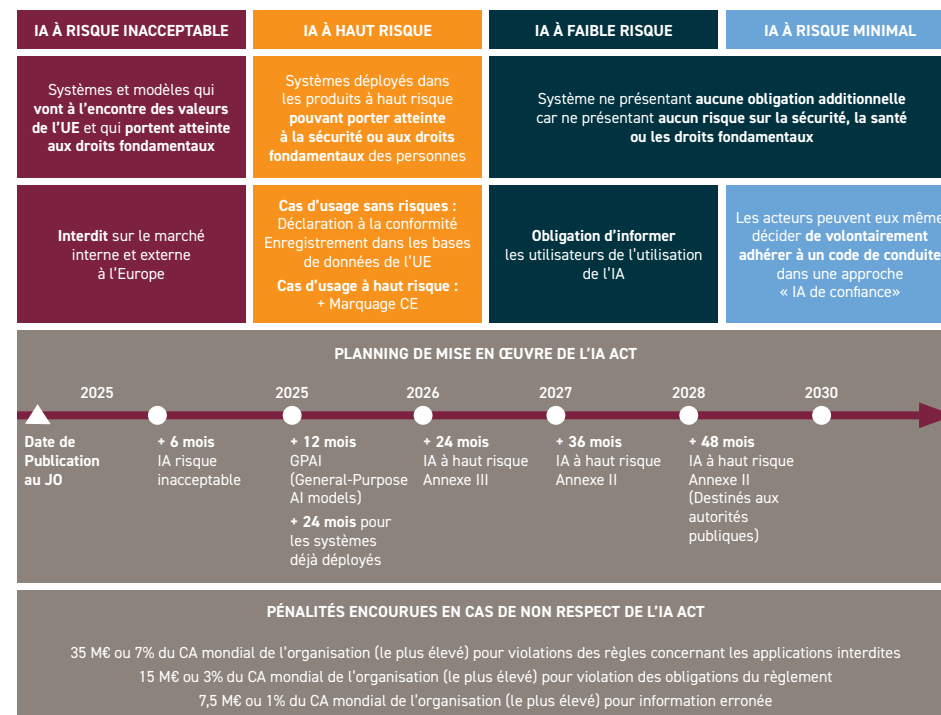
Au regard de la sensibilité des données gérées par les banques, elles s'interrogent encore sur l'opportunité de développer leur propre modèle. Néanmoins, plusieurs problématiques se posent à elle comme la puissance de calcul requise pour l'entraînement du modèle et le jeu de données initial. A ce stade seul Crédit Mutuel Arkéa a sauté le pas.

Crédit Mutuel
ARKEA

Crédit Mutuel Arkéa a entraîné un modèle LLM en langue française sur une quarantaine de cas d'usage bancaires (collectes de données extra-financières, rédaction de synthèses...), disponible en open source sur la plateforme Hugging Face.

La stratégie IT des banques devra tenir compte du contexte réglementaire et des enjeux éthiques, environnementaux et de souveraineté

Le 2 février 2024, la directive pour encadrer le développement de l'Intelligence Artificielle au sein de l'Union européenne, a été votée. **L'AI ACT classe les modèles en 4 catégories et s'efforce de concilier respect des droits fondamentaux des citoyens et des intérêts publics et développement d'une filière technologique européenne.**



La mise en conformité des banques avec l'AI ACT s'appliquera à chaque modèle d'IA à haut risque. L'éditeur d'un modèle à haut risque devra le tester dans un bac à sable réglementaire pour s'assurer de l'absence de biais puis formaliser des documents spécifiques (politique de confidentialité, de sécurité, robustesse du modèle, déclaration de conformité...). Les banques devront donc s'assurer que leurs fournisseurs de modèle sont capables de se mettre en conformité.

Enfin, l'AI ACT intègre une 5^{ème} catégorie concernant l'usage de la GenIA et des LLM à « usage général ». Dans ce cadre, les obligations de mise en conformité dépendent de la nature de la solution (open source ou propriétaire) et de critères relatifs à la puissance de calcul visant spécialement des modèles puissants comme GPT4. Les fournisseurs devront se plier par ailleurs à des évaluations de leur modèle, garantir la cybersécurité, identifier et atténuer les risques systémiques.

4 - LA RÉVOLUTION DE L'IA DANS LE SECTEUR BANCAIRE



Au-delà des considérations réglementaires, les banques doivent prendre en compte les impacts environnementaux des LLM, que ce soit pour leur entraînement ou pour leur usage en production. A ce stade, nous ne disposons pas d'étude précise sur l'impact environnemental de ces modèles. Néanmoins, dans la dernière étude de l'Innovation Makers Alliance sur l'IA générative, il est précisé que **l'impact carbone d'une requête dans ChatGPT 3 serait 5 fois supérieur à celle effectuée sur un moteur de recherche classique***.

Il est donc nécessaire pour les banques d'avoir recours à des **LLM frugaux** pour limiter leur impact environnemental et respecter leur engagement en termes de diminution de leur empreinte carbone.

Les banques doivent enfin tenir compte, dans leur stratégie IT autour de l'IA, du **niveau de dépendance** avec les éditeurs et les hébergeurs, parfois étrangers, qui auront accès à leur jeu de données internes (c'est-à-dire à leur savoir) ainsi qu'à leurs processus opérationnels. Le développement en interne et l'hébergement on premise d'un modèle de LLM reste une option, même si l'entraînement d'un modèle de fondation nécessite un dataset conséquent, une grande puissance de calcul et des compétences pointues.

La stratégie IT autour de l'IA est donc un enjeu clé qui nécessite un alignement avec la stratégie globale de l'entreprise et ses engagements RSE.

Nos références

Décryptage de la CSRD et de son volet Gouvernance

Nous avons mené une étude auprès de la Fédération Bancaire Française pour décrypter les enjeux de la CSRD et ses impacts pour le secteur (évolution réglementaire, double matérialité, évolution de la CSRD) et mener une analyse plus approfondie du volet gouvernance et donc plus particulièrement de l'ESRS G1.

Stratégie et production des Reportings extra-financiers

Nous accompagnons un groupe bancaire dans la définition de son Target Operating Model sur la production des reportings extra-financiers (engagement volontaire du Groupe autour des financements à impacts positifs).

L'objectif ? Mettre en place un processus de production fiable et robuste basé sur des informations financières et gérer le projet de production des indicateurs de suivi internes à impacts positifs et durables (Financement et investissement).

Construction et déploiement d'un pilotage de l'expérience client

Nous sommes intervenus auprès d'un groupe bancaire au sein de leur tour de contrôle stratégique de pilotage de l'expérience client et de leurs irritants pour faire évoluer le dispositif afin d'améliorer la performance ; instaurer une comitologie et une gouvernance adaptées et concevoir les tableaux de bord de pilotage stratégiques et opérationnels.

Définition et pilotage de la trajectoire projets Data & IA et industrialisation

Nous accompagnons une banque privée dans la structuration de ses projets data et IA et la définition de la feuille de route associée.

Dans ce cadre, nous pilotons l'ensemble de la mise en œuvre des cas d'usage, de l'organisation data et des actions d'acculturation.

*Source : Innovation Makers Alliance, IA générative corporate, janvier 2024



**Guillaume
Larmaraud**
Partner



**François
Evrard**
Partner



**Solange
Dahomé**
Senior manager

Merci à Bérénice Gaillard, Thomas Robin, Alix Maurer, Clémence de Monicault, Julie Martin, et aux membres de l'équipe Retail Banking Factory de Columbus Consulting pour leurs précieuses contributions.

www.colombus-consulting.com