

L'étude en synthèse

Les impacts de **l'Intelligence Artificielle Générative** sur les métiers du **secteur bancaire**



Une transformation maîtrisée des métiers bancaires

Les observatoires paritaires des métiers des branches BPCE et AFB, en collaboration avec Roland Berger et Diot-Siaci, dévoilent les résultats de leur étude sur les impacts de l'Intelligence Artificielle Générative (IAG) sur les métiers du secteur bancaire français.

L'IAAG : Une évolution continue



L'étude révèle que l'Intelligence Artificielle Générative ne remplace pas les métiers bancaires mais transforme profondément leur exercice. Cette technologie s'inscrit dans la continuité d'une innovation déjà bien ancrée dans le secteur bancaire. Les collaborateurs interrogés expriment davantage de curiosité que d'appréhension, percevant l'IAAG comme une opportunité d'améliorer leurs conditions de travail en les libérant des tâches répétitives.

L'IAAG & LE MONDE BANCAIRE : une évolution dans la continuité



1960-1970 : Les fondements de l'automatisation

Distributeurs automatiques de billets (DAB), systèmes informatiques centralisés, ...



1990-2000 : L'ère de la banque à distance

Sites web bancaires informatifs, services et systèmes de trading en ligne, ...



2010-2018 : Mobilité et données massives

Paiement mobile et sans contact, Big Data, Chatbots, ...



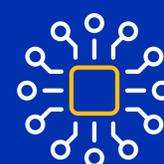
1980-1990 : Révolution des paiements électroniques

Terminaux de paiement électronique (TPE), cartes bancaires à piste magnétique, systèmes de home banking par Minitel, ...



2000-2010 : Digitalisation des services

Services bancaires transactionnels en ligne, signature électronique, dématérialisation des documents, applications bancaires, ...



2018-2023 : Automatisation intelligente

Algorithmes prédictifs, Robotisation des processus (RPA), IA de recommandation et d'aide à la décision, ...

2023-2025 : L'ère de l'IA Générative



Transformation des activités : 4 leviers majeurs identifiés

1

Optimisation des processus métiers

Automatisation des tâches administratives et rédaction de documents permettant aux professionnels de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

2

Renforcement de la personnalisation des interactions clients

Solutions d'IA conversationnelle et analyse prédictive au service d'une relation client enrichie et plus personnalisée.

3

Montée en compétences techniques

Développement de nouvelles expertises : supervision des modèles IA, gestion des risques algorithmiques et gouvernance des données.

4

Évolution du leadership

Renforcement des compétences managériales en accompagnement du changement, communication et pédagogie.

Une approche sectorielle concertée

L'étude a analysé 9 familles de métiers impactées par l'Intelligence Artificielle Générative :



Relation client



Services bancaires



Fonctions juridiques



Marketing



Comptabilité et finance



Contrôle et conformité



Ressources humaines



Management



Production et développement de l'IA

Des enjeux spécifiques au secteur bancaire



#1 Un secteur déjà technologiquement mature

Fondations solides

L'industrie bancaire dispose d'une longueur d'avance en matière de transformation digitale. Les établissements bancaires ont progressivement intégré de nombreuses innovations technologiques dans leurs opérations quotidiennes : systèmes d'information complexes, solutions de traitement automatisé des données, outils d'analyse prédictive et plateformes multicanales pour la relation client.

Culture de l'innovation

Cette maturité technologique se traduit par une ouverture des collaborateurs à l'adoption de nouvelles solutions. Les entretiens réalisés révèlent une curiosité plutôt qu'une anxiété face à l'IA générative, perçue comme un prolongement logique des outils numériques déjà maîtrisés.

Investissements continus

Les banques investissent depuis des décennies dans leur transformation numérique, ce qui facilite l'intégration de l'IA générative dans des infrastructures déjà adaptables et évolutives.



#2 Un cadre réglementaire exigeant

De fortes contraintes réglementaires

Le secteur bancaire opère sous de fortes contraintes réglementaires qui encadrent l'utilisation de l'IA générative :

- 1 - Les réglementations bancaires spécifiques (Bâle III, RGPD, DSP2)
- 2 - Les exigences de conformité et de sécurité propres au secteur financier
- 3 - Le récent AI Act européen qui établit de nouvelles normes.

Enjeux de traçabilité et d'explicabilité

L'utilisation de l'IA générative dans le contexte bancaire nécessite une transparence accrue sur les processus décisionnels algorithmiques, particulièrement pour les applications liées aux décisions de crédit, à la détection de fraude ou au conseil en investissement.

Protection des données sensibles

La manipulation d'informations financières et personnelles hautement confidentielles impose des protocoles de sécurité renforcés lors de l'utilisation des systèmes d'IA générative.

#3 Le défi de la supervision humaine

Complémentarité homme-machine

L'efficacité de l'IA générative repose sur une collaboration optimale entre les algorithmes et les experts métiers. Cette supervision humaine est cruciale pour garantir la pertinence et la robustesse des résultats produits par l'IA.

Enjeux de responsabilité

Les collaborateurs bancaires doivent maintenir une capacité d'analyse critique pour valider les recommandations fournies par l'IA générative, notamment dans les domaines sensibles comme le conseil financier ou l'évaluation des risques.

Maintien de l'expertise

La supervision des systèmes d'IA nécessite une compréhension approfondie des processus que ces technologies cherchent à automatiser. Les collaborateurs doivent donc conserver et développer leur expertise métier pour être en mesure d'interpréter et valider les analyses générées.



#4 Le paradoxe de la formation



Nouveaux parcours d'apprentissage

Les établissements bancaires devront repenser leurs stratégies de formation pour permettre aux jeunes recrues d'acquérir rapidement les compétences métier nécessaires, tout en développant de nouvelles aptitudes liées à l'utilisation de l'IA.

Double expertise requise

Les professionnels du secteur bancaire doivent désormais maîtriser à la fois leur domaine d'expertise traditionnel (finance, risque, conformité, etc.) et développer des compétences nouvelles liées à l'utilisation et à la supervision des systèmes d'IA.

Recrutement et fidélisation des talents

L'intégration de l'IA générative élargit le profil des compétences recherchées et demande aux établissements bancaires de développer des stratégies attractives pour recruter et fidéliser les talents disposant de cette double expertise.

La question des tâches formatrices

L'automatisation des tâches répétitives, souvent confiées aux collaborateurs juniors, soulève une question fondamentale : comment acquérir l'expertise nécessaire quand les missions qui permettaient traditionnellement de se former sont progressivement automatisées ? Pour relever ce défi, plusieurs approches complémentaires s'imposent : développer des formations accélérées, intégrer progressivement l'IA générative et dispenser une culture d'IAG permettant aux collaborateurs d'acquérir simultanément les fondamentaux du métier et les compétences technologiques nécessaires.



#5 Équilibre entre efficacité opérationnelle et qualité de vie au travail

Redéfinition de la valeur ajoutée humaine

L'IA générative permet d'automatiser certaines tâches et de valoriser les compétences humaines : intelligence émotionnelle, créativité, résolution de problèmes complexes et jugement éthique.

Nouvelles attentes des collaborateurs

Les professionnels du secteur bancaire expriment des attentes fortes en matière de transparence sur l'évolution de leurs métiers et souhaitent être impliqués dans le processus de transformation.

Impact sur l'organisation du travail

L'intégration de l'IA générative ouvre la voie à de nouvelles formes d'organisation du travail, plus flexibles et davantage centrées sur les tâches à forte valeur ajoutée.



Recommandations : construire un avenir bancaire augmenté par l'IA



Développer des parcours de formation adaptés

Créer des programmes cibles intégrant à la fois l'expertise métier et les compétences numériques.



Diffuser une culture IA

Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux et opportunités de l'IAG.



Expérimenter de nouvelles organisations du travail

Tester des modalités intégrant l'IAG de manière progressive et éthique.



Adopter une approche concertée et responsable

Maintenir le dialogue entre partenaires sociaux et direction pour une transition réussie

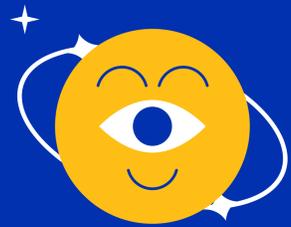


Renforcer l'équilibre entre technologie et expertise humaine

Préserver la dimension relationnelle et l'intelligence émotionnelle des métiers bancaires.

Les 10 propositions pour garantir une transition réussie vers l'intégration de l'IAG

- 1** **Activation d'une cellule de veille** : rester vigilant et éclairé sur les évolutions technologiques et d'usage.
- 2** **Logique d'expérimentation** : embarquer toute l'organisation et pas quelques « happy few »
- 3** **Workforce Planning** : disposer d'une vision claire et précise des impacts quantitatifs et qualitatifs.
- 4** **Profils « d'ambassadeurs »** : diffuser le sujet de l'IAG largement avec le bon niveau d'intensité et identifier les « talents » IA au plus tôt
- 5** **Faire de l'acculturation à l'IAG un levier stratégique d'appropriation** : comprendre les principes de fonctionnement de l'IAG, favoriser les échanges autour des usages IA, adapter l'intensité de diffusion culturelle à chaque métier.
- 6** **Mise en place d'une gouvernance adaptée** : définition de règles d'utilisation claires pour éviter les biais et garantir la conformité réglementaire.
- 7** **Développement des compétences** : formation continue des collaborateurs pour qu'ils puissent superviser et interpréter les analyses produites par l'Intelligence Artificielle Générative.
- 8** **Approche hybride IAG-Humain** : utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative comme un outil d'assistance et non comme un substitut complet aux interactions humaines.
- 9** **Évaluation continue des modèles** : mise en place d'un contrôle qualité rigoureux pour garantir la pertinence et l'exactitude des analyses générées.
- 10** **Réduction de l'impact environnemental** : encouragement à l'utilisation de modèles moins énergivores et à une gestion responsable des infrastructures technologiques.



Conclusion : L'IAAG, un levier de progrès partagé

Cette étude sectorielle pose les bases d'une intégration réussie de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire français. En privilégiant une approche concertée, progressive et responsable, les établissements bancaires peuvent transformer cette évolution technologique en opportunité de développement pour l'ensemble des parties prenantes.

➤ Pour aller plus loin, consultez le rapport complet de l'étude sur le site web de l'Observatoire.

[Consulter le rapport](#)