

Mars 2025

Étude interbranche sur les impacts de l'Intelligence Artificielle Générative au sein du secteur bancaire

Table des Matières

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	3
2. INTRODUCTION.....	12
3. IMPACTS GÉNÉRAUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE DANS LE SECTEUR BANCAIRE	31
4. IMPACTS GÉNÉRAUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE SUR LES MÉTIERS BANCAIRES.....	43
5. COMPÉTENCES A ACQUÉRIR ET A DÉVELOPPER	153
6. RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES.....	163
7. CONCLUSION.....	224
8. ANNEXES.....	226

Disclaimer : Ce rapport est une étude réalisée pour l'**Observatoire de la Banque-Finance**, financée par **Opco Atlas**, et menée par les cabinets **Roland Berger** et **Diot-Saci**. Il repose sur une **analyse documentaire** ainsi que sur des **entretiens** conduits par ces cabinets. Les informations et conclusions présentées reflètent les résultats de ces travaux et n'engagent pas la responsabilité des entités participantes.

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Introduction

L'Intelligence Artificielle Générative (voir glossaire) s'inscrit dans une **continuité technologique et non une rupture radicale**.



Elle prolonge les évolutions précédentes en matière d'automatisation et d'optimisation des processus, soutenues par les avancées du « machine learning » (voir glossaire) et du « deep learning » (voir glossaire). Son adoption dans le secteur bancaire s'accompagne d'un changement progressif des méthodes de travail, grâce à sa capacité à générer et exploiter les données.

Cette étude adopte une **approche séquentielle** pour analyser l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur les technologies utilisées au sein des métiers du secteur bancaire. Elle examine les transformations que cela entraîne dans les **activités professionnelles, ainsi que les nouvelles compétences** qu'elle requiert.

Cette analyse se concentre exclusivement sur ces aspects et n'aborde pas les questions liées à l'emploi.

L'étude propose ainsi une perspective globale et non exhaustive sur les conséquences de l'Intelligence Artificielle Générative. En adoptant une approche multidimensionnelle, qui englobe les aspects technologiques, humains et organisationnels, cette étude propose une base permettant de maximiser les opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle Générative, tout en mettant en garde contre ses effets secondaires.

Pour autant, les décisions finales et les stratégies implémentées restent propres à chaque établissement. Par ces objectifs, cette étude se positionne comme une ressource pour comprendre et anticiper les transformations en cours dans le secteur bancaire, tout en renforçant la compétitivité et la durabilité des institutions financières françaises.

Technologie



L'Intelligence Artificielle Traditionnelle et l'Intelligence Artificielle Générative diffèrent par leurs capacités et

applications dans le secteur bancaire. **L'Intelligence Artificielle Traditionnelle** utilise des algo-

rithmes et des modèles d'apprentissage pour effectuer des tâches spécifiques basées sur des données existantes, comme l'analyse prédictive, l'automatisation des processus et la détection d'anomalies.

Elle se caractérise par une orientation vers des tâches bien définies et une dépendance aux données historiques, avec une créativité limitée.

En revanche, **l'Intelligence Artificielle Générative** utilise des architectures avancées et les transformateurs pré-entraînés pour créer du contenu original et réaliser des simulations et des prédictions avancées.

Elle est appliquée à la création de textes, images et vidéos, ainsi qu'à la personnalisation des services et à la simulation de scénarios financiers.

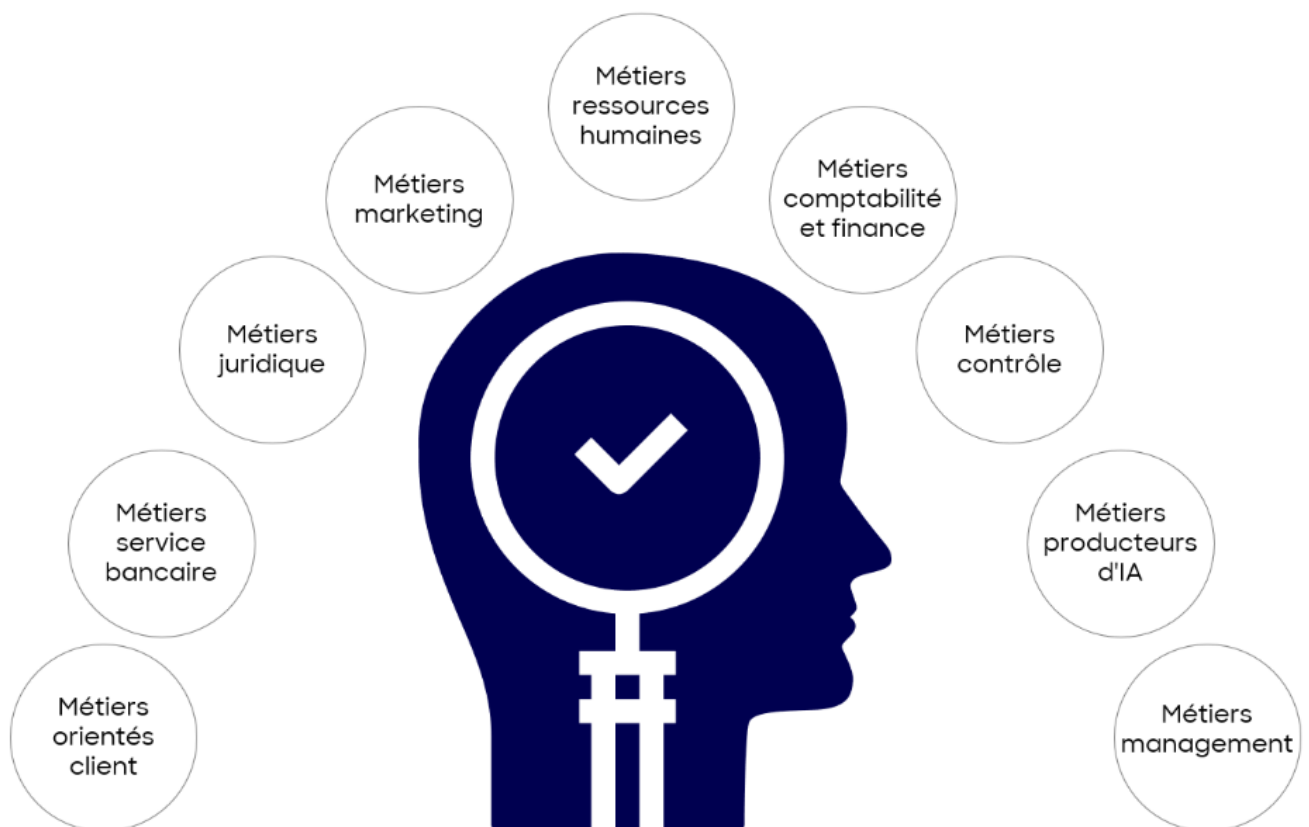
L'Intelligence Artificielle Générative se distingue par sa capacité à générer de nouvelles données, son adaptabilité à des contextes dynamiques et son potentiel créatif élevé. La **réglementation stricte** qui encadre en particulier les activités du secteur bancaire garantit que l'adoption de l'Intelligence Artificielle Générative se fera de manière progressive, en conformité avec les exigences éthiques et légales imposées par les autorités, notamment à travers l'European AI Act (*voir glossaire*).

Impacts de l'Intelligence Artificielle Générative sur les Métiers Bancaires

Sur le terrain, les collaborateurs expriment une **curiosité et un enthousiasme** vis-à-vis de cette technologie, qui annonce une amélioration croissante de la **Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)** (voir glossaire).

En réduisant la charge des tâches répétitives et en facilitant l'accès à des analyses plus pertinentes, l'Intelligence Artificielle Générative permet aux collaborateurs de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Les 9 grands métiers au sein du secteur bancaire



Métiers orientés client



Dans les métiers de la relation client, l'impact majeur de l'Intelligence Artificielle Générative concerne le **renforcement et la simplification de la personnalisation des services**. Les chatbots (voir glossaire) avancés et les recommandations générées automatiquement permettent une prise en charge plus rapide et précise des demandes clients, réduisant les délais de traitement tout en améliorant la satisfaction.

Toutefois, la qualité du service repose toujours sur une supervision humaine, garantissant une expérience client fluide et éthique. La formation des conseillers pour atteindre une expertise métier reste essentielle, leur apportant une double compétence : maîtrise des outils d'Intelligence Artificielle Générative et développement des soft skills pour gérer les interactions plus complexes.

Métiers du service bancaire

Pour les métiers du service bancaire, l'Intelligence Artificielle Générative remodèle les **processus opérationnels** en automatisant entre autres la gestion des paiements, l'analyse des dossiers de crédit ou encore le traitement de demandes simples. Cette automatisation libère du temps aux collaborateurs, tout en renforçant la sécurité des transactions grâce à une surveillance en temps réel.

Cependant, elle nécessite des compétences renforcées en supervision des processus et validation des algorithmes dans le cadre des réglementations en vigueur (AI Act). Les collaborateurs doivent développer une approche hybride, combinant maîtrise des modèles d'Intelligence Artificielle Générative et interactions inter-services pour assurer un bon fonctionnement des services bancaires proposés.



Métiers du juridique



Dans les fonctions juridiques, **l'automatisation de la rédaction des contrats simples et de la veille réglementaire**

grâce à l'Intelligence Artificielle Générative permet un gain de temps considérable et une réduction des erreurs, augmentant considérablement la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Cependant, l'encadrement légal du secteur bancaire impose une vérification rigoureuse des recommandations générées, afin d'éviter les biais et d'assurer la conformité aux exigences réglementaires. Les juristes doivent ainsi continuer à se former à la gouvernance technologique, tout en approfondissant leur expertise métier.

Métiers du marketing

Dans les métiers du marketing, l'Intelligence Artificielle Générative permet de créer des **campagnes ultra-personnalisées et d'optimiser les stratégies en temps réel**. En analysant les comportements clients, elle améliore le ciblage et maximise l'impact des actions commerciales tout en réduisant les coûts d'externalisation.

Cependant, l'utilisation éthique des données devient un enjeu central dans un secteur



réglementé comme la banque. Les collaborateurs doivent ainsi maîtriser les outils analytiques, les modèles prédictifs et les règles de protection des données, tout en renforçant leur collaboration avec les services conformité et informatique.

Métiers des ressources humaines



Au sein des ressources humaines, l'Intelligence Artificielle Générative **optimise le recrutement, la gestion administrative et la formation personnalisée des collaborateurs en fonction des besoins métiers**. En proposant une préanalyse des candidatures, elle améliore l'efficacité des processus RH.

Toutefois, son adoption implique une supervision humaine afin d'éviter les biais de sélection et de respecter la réglementation stricte en vigueur dans le secteur bancaire. Elle nécessite également le renforcement de l'accompagnement au changement et du suivi humain permettant une sensibilisation aux enjeux éthiques.

Métiers de la comptabilité et de la finance

Pour les métiers de la comptabilité et de la finance, **l'automatisation des rapports financiers et des simulations budgétaires** permet de générer divers scénarios et d'améliorer la précision et l'efficacité des décisions stratégiques.

Toutefois, la fiabilité des prédictions dépend de la qualité des données et des modèles utilisés. Les experts financiers doivent ainsi renforcer leurs compétences en interprétation des analyses générées et en supervision des algorithmes, afin d'assurer leur conformité aux normes comptables bancaires.



Métiers du contrôle



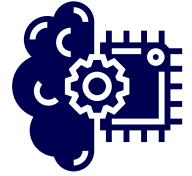
Dans les métiers du contrôle, l'Intelligence Artificielle Générative **optimise les audits et la détection des anomalies en identifiant des schémas complexes d'irrégularités**.

Cette automatisation améliore la réactivité et la prévention contre les fraudes ainsi que la précision des audits, mais nécessite une validation rigoureuse des résultats par des experts humains. Les contrôleurs doivent continuer de se former ainsi que les générations futures à une expertise métier en y ajoutant des compétences en vérification des algorithmes d'Intelligence Artificielle Générative.

Métiers producteurs d'IA

Pour les métiers producteurs d'IA, l'Intelligence Artificielle Générative **favorise la création de nouveaux modèles et solutions innovantes**. Ces professionnels seront amenés à renforcer leurs compétences en codage et développement d'algorithmes poussés, en collaboration interdisciplinaire et en intégration des divers exigences métiers dans la conception des outils.

La recherche et développement en Intelligence Artificielle Générative devient un levier stratégique pour les banques souhaitant conserver leur compétitivité.



Métiers du management



Concernant les métiers du management, l'Intelligence Artificielle Générative impacte le rôle des dirigeants, qui deviennent des catalyseurs d'innovation et des garants de la gouvernance technologique. Les managers doivent intégrer une compréhension approfondie des capacités et limites de l'Intelligence Artificielle Générative pour orienter les décisions stratégiques.

Ils peuvent également renforcer leur expertise en éthique et en réglementation nécessaire pour superviser l'implémentation de cette technologie dans le secteur bancaire de manière responsable. Enfin, ils jouent un rôle clé dans la gestion du changement et l'acculturation des collaborateurs, en promouvant une culture de l'innovation et de la collaboration interdisciplinaire.

Recommandations Stratégiques

L'Intelligence Artificielle Générative n'est pas exempte de limites. Son fonctionnement repose sur **des modèles préentraînés qui peuvent introduire des biais technologiques** impactant tous les secteurs d'activité.

Par ailleurs, son développement implique des **coûts énergétiques significatifs**, soulevant des préoccupations quant à son empreinte écologique. La recherche d'alternatives plus durables, telles que des modèles plus légers et optimisés, sera un enjeu majeur dans les années à venir. Pour garantir une transition réussie vers l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire, plusieurs recommandations peuvent être considérées :

- ❖ **Mise en place d'une gouvernance adaptée** : définition de règles d'utilisation claires pour éviter les biais et garantir la conformité réglementaire.
- ❖ **Développement des compétences** : formation continue des collaborateurs pour qu'ils puissent superviser et interpréter les analyses produites par l'Intelligence Artificielle Générative.
- ❖ **Approche hybride IAG-Humain** : utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative comme un outil d'assistance et non comme un substitut complet aux interactions humaines.
- ❖ **Évaluation continue des modèles** : mise en place d'un contrôle qualité rigoureux pour garantir la pertinence et l'exactitude des analyses générées.
- ❖ **Réduction de l'impact environnemental** : encouragement à l'utilisation de modèles moins énergivores et à une gestion responsable des infrastructures technologiques.

Conclusion

L'Intelligence Artificielle Générative représente une **avancée progressive pour le secteur bancaire**, sans bouleversement radical des pratiques. La prudence affichée par la France sur ce sujet, garantit une **adoption maîtrisée et conforme aux principes éthiques**. Cette approche graduelle permettra aux institutions bancaires d'exploiter le plein potentiel de l'Intelligence Artificielle Générative tout en minimisant les risques liés aux biais algorithmiques et aux enjeux de confidentialité.

Enfin, l'Intelligence Artificielle Générative doit être envisagée comme un **levier d'innovation permettant aux banques de renforcer leur compétitivité** tout en s'intégrant dans un écosystème technologique et social en mutation. Son succès repose sur une gouvernance rigoureuse, un accompagnement des collaborateurs et une réflexion continue sur ses impacts environnementaux et éthiques.



2. INTRODUCTION

The background of the slide is a complex, abstract 3D geometric structure. It consists of numerous rectangular blocks and wireframe cubes in shades of orange, red, and blue. These elements are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some blocks appearing to float or be part of a larger, interconnected framework. The lighting is dramatic, with strong highlights and shadows, giving the structure a metallic or crystalline appearance. The overall composition is modern and tech-oriented.

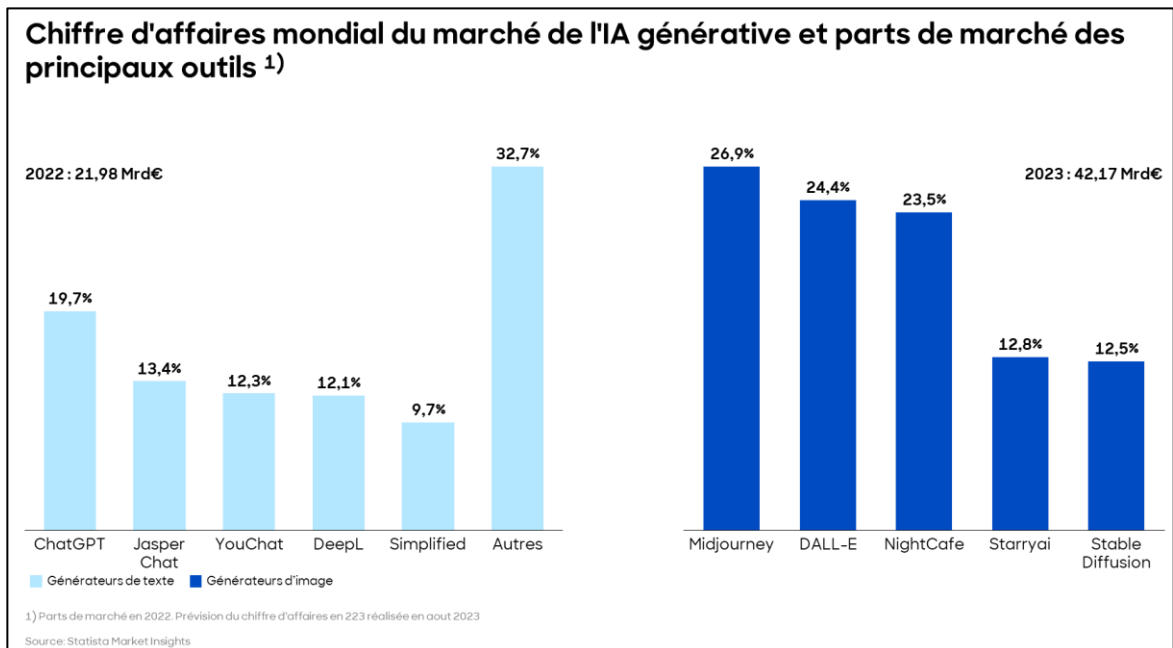
L'Intelligence Artificielle s'est imposée ces dernières années comme un **levier stratégique majeur** dans de nombreux secteurs, notamment dans le domaine bancaire. Parmi les avancées récentes, l'Intelligence Artificielle Générative occupe une place centrale, révolutionnant les paradigmes traditionnels et offrant de nouvelles perspectives en termes de services, d'efficacité opérationnelle et d'expérience client.

2.1 Contexte et objectif de l'étude

Contexte

Le marché de l'Intelligence Artificielle Générative est en plein essor depuis son **introduction sur le marché en 2022**.

Entre 2022 et 2023 les prévisions en matière de chiffre d'affaires mondial ont presque doublé pour atteindre **42 milliards d'euros¹**.



Cette technologie est désormais considérée comme un outil essentiel dans le secteur bancaire en

France permettant d'automatiser des processus, tels que la gestion des données, la personnalisation des services ou encore la détection des fraudes.

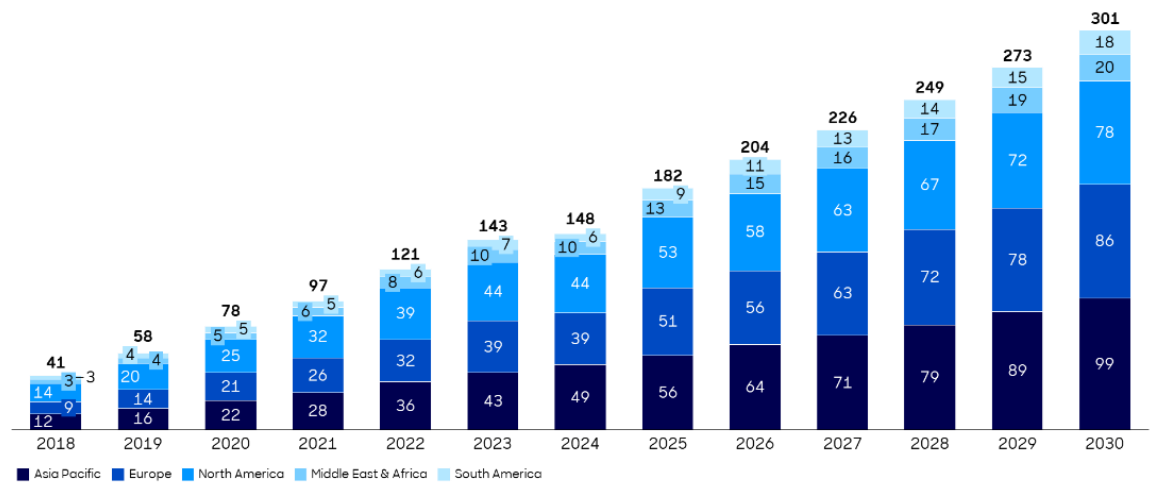
Elle contribue également à améliorer l'expérience client, grâce à des solutions telles que les chatbots avancés, les recommandations personnalisées et une gestion proactive des besoins financiers, tout en accroissant l'efficacité opérationnelle en réduisant les coûts, en accélérant les processus et en revalorisant les ressources internes.

¹ L'IA Générative : La révolution dans le Secteur Bancaire - Particeep Blog

Les enjeux sont profondément liés à la **création de valeur générée** par l'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur

bancaire. En effet, l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative devrait générer **300 milliards de dollars dans le monde d'ici 2030**¹.

Valeur commerciale générée mondialement par l'intelligence artificielle dans le secteur bancaire de 2018 à 2030 [Mrd \$]



Toutefois, cette adoption rapide soulève des défis majeurs, notamment la **transformation des métiers bancaires**, qui impacte les tâches quotidiennes, les processus internes et les modèles organisationnels. Elle exige aussi une adaptation des compétences, les collaborateurs devant acquérir de nouvelles aptitudes techniques et comportementales pour s'intégrer dans cet environnement numérique.

Cette transition soulève des questions relatives à la QVCT, les effets de l'automatisation et de la digitalisation sur la charge de travail, la nature des interactions humaines et le bien-être des collaborateurs restant à examiner avec attention. Enfin, l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative pose un **enjeu environnemental majeur**. En effet, une question posée à un modèle d'Intelligence Artificielle Générative (comme ChatGPT) consomme **dix fois plus d'énergie qu'une recherche Google**². Cette consommation électrique pousse certains pays à faire recours à des ressources fossiles et polluantes comme le charbon afin de répondre à ces besoins.

¹ study_id50485_in-depth-report-artificial-intelligence.pdf

² d'après le conseil économique social et environnemental

Par ailleurs, la **quantité d'eau nécessaire** aussi bien pour refroidir les serveurs que pour produire une partie de l'électricité renouvelable qui les alimente affiche une croissance exponentielle.

Des réflexions sont donc en cours afin de déterminer quelle voie tracer pour adopter une **GIA : Green Intelligence Artificielle**.



Objectifs de l'étude

Face aux enjeux soulevés par l'essor de l'Intelligence Artificielle Générative, cette étude a pour objectif de fournir une analyse détaillée et structurée de ses impacts dans le secteur bancaire en France, en tenant compte à la fois des collaborateurs et des clients. Elle ambitionne d'analyser les **transformations induites par cette technologie sur les métiers bancaires**, en identifiant les modifications des processus existants, les opportunités d'optimisation des services et des performances opérationnelles, ainsi que les risques potentiels tels que l'automatisation excessive, la dépendance aux technologies ou les disparités dans l'utilisation des modèles.



L'étude s'attache également à déterminer les **compétences indispensables** à l'**adaptation**, qu'elles

soient techniques ou comportementales, tout en proposant des plans de formation et d'accompagnement destinés à faciliter cette transition et à évaluer les besoins organisationnels pour une intégration durable de l'Intelligence Artificielle Générative. Enfin, l'étude se concentre **sur l'impact de cette technologie sur la QVCT**, en examinant son influence sur les activités, la gestion des emplois du temps et la répartition des tâches, ainsi que sur le bien-être des collaborateurs, en particulier en matière de stress, d'autonomie et d'interactions sociales. Des recommandations seront formulées pour concilier les gains en productivité avec la préservation des conditions de travail.

Cadre de l'étude

Cette étude répond à un **besoin d'accompagnement des institutions bancaires dans leur transition numérique**. En adoptant une approche multidimensionnelle, qui englobe les aspects technologiques, humains et organisationnels, elle vise à proposer une base stratégique permettant de maximiser les opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle Générative, tout en mettant en garde contre ses effets secondaires.



L'étude entend également fournir **des recommandations et des bonnes pratiques** aux décideurs, managers et équipes RH, afin de les aider à élaborer des plans d'action concrets et durables. De plus, elle aspire à contribuer au débat national sur l'adoption responsable des technologies de pointe dans des secteurs comme la banque. Par ces objectifs, cette étude se positionne comme une ressource pour comprendre et anticiper les transformations en cours dans le secteur bancaire, tout en renforçant la compétitivité et la durabilité des institutions financières françaises.

2.2 Périmètre de l'étude

Cette étude adopte une **approche séquentielle** pour analyser l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur les technologies utilisées au sein des métiers du secteur bancaire. Elle examine les transformations que cela entraîne dans les activités professionnelles, ainsi que les nouvelles compétences qu'elle requiert. Il est important de noter que le champ de cette analyse se limite à ces aspects, sans aborder les questions liées à l'emploi.

L'étude propose ainsi une **perspective globale et non exhaustive** sur les conséquences de l'Intelligence Artificielle Générative.



Le périmètre de cette étude est défini à travers deux axes principaux :

les distinctions entre l'Intelligence Artificielle Traditionnelle et l'Intelligence Artificielle Générative, et une attention particulière sur leurs répercussions spécifiques sur les métiers bancaires et les compétences.

Différences entre Intelligence Artificielle Traditionnelle et Intelligence Artificielle Générative

L'Intelligence Artificielle Traditionnelle et l'Intelligence Artificielle Générative se distinguent fondamentalement par leurs capacités, leurs applications et leurs implications pour les métiers bancaires.

L'Intelligence Artificielle Traditionnelle repose sur des algorithmes et des modèles d'apprentissage supervisés ou non supervisés, permettant d'effectuer des tâches spécifiques basées sur des données existantes.

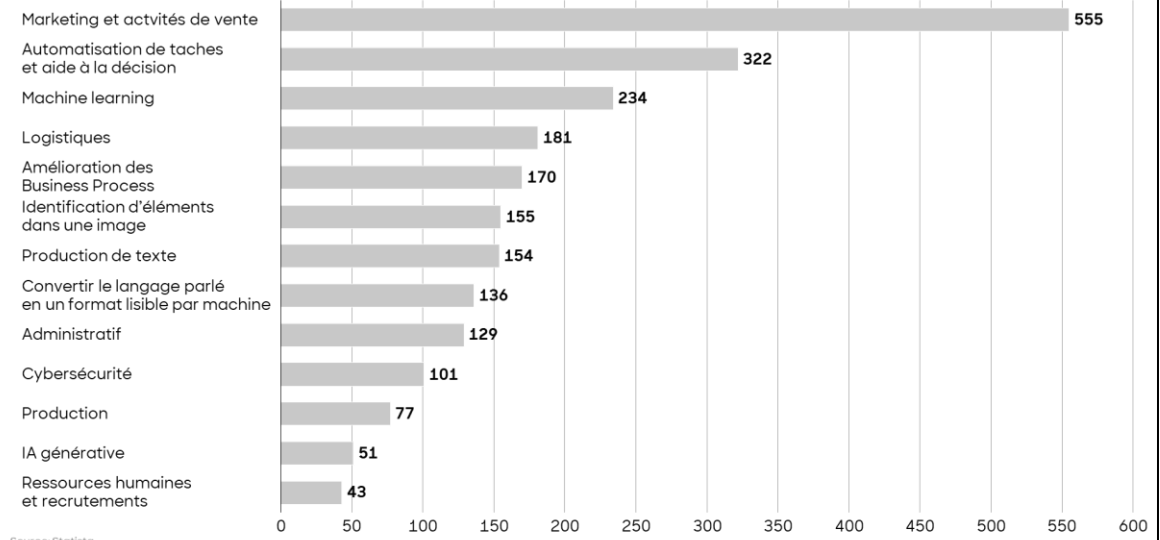
Elle trouve son application dans des domaines tels que l'analyse prédictive, par exemple pour l'évaluation des risques de crédit, l'automatisation des processus comme le traitement des transactions, et la détection d'anomalies, comme dans la lutte contre la fraude.

Ses caractéristiques incluent une orientation vers des tâches bien définies et prédictives, une dépendance aux règles établies et aux historiques de données, et une limitation dans la créativité, n'étant pas capable de générer de nouvelles informations.

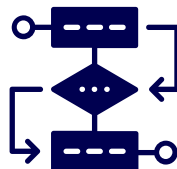
De nombreux secteurs en France ont recours à l'Intelligence Artificielle Traditionnelle. En 2021, le marketing et les activités commerciales représentaient les principaux domaines d'adoption de ces technologies, avec **555 entreprises françaises concernées**. Les banques, en particulier, sont fortement touchées, un grand nombre d'entre elles ayant intégré l'Intelligence Artificielle dans leurs processus¹.

¹ France: AI technologies in retail 2021 | Statista (échantillon interrogé: 21 000 entreprises de vente au détail)

Répartition des entreprises françaises utilisant l'IA dans différents secteurs d'activités en 2021 [#]



L'Intelligence Artificielle Générative, quant à elle, utilise des architectures avancées telles que les **Generative Adversarial Networks (GAN)** (voir glossaire) ou les **transformateurs pré-entraînés (GPT)** (voir glossaire) pour créer du contenu original, réaliser des simulations et effectuer des prédictions avancées.



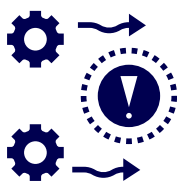
Elle s'applique notamment à la création de textes, images ou vidéos, comme dans les réponses automatisées en langage naturel, à la simulation de scénarios financiers, par exemple dans la modélisation de portefeuilles, et à la personnalisation avancée des services, comme les recommandations de produits hyper-personnalisées. Ses caractéristiques incluent la capacité de générer de nouvelles données et informations à partir d'ensembles existants, une grande adaptabilité à des contextes non structurés ou dynamiques, et un potentiel créatif élevé, bien qu'elle présente des risques éthiques et techniques, tels que les biais ou la génération de fausses informations.

Synthèse des différences :

Aspect	Intelligence Artificielle Traditionnelle	Intelligence Artificielle Générative
Objectif	Automatisation et prédiction	Création de contenu et simulation
Modèles utilisés	Régression, classification, clustering	GAN, GPT, et autres modèles d'Intelligence Artificielle Générative
Capacité d'innovation	Limitée	Élevée
Complexité	Moyenne	Haute

2.3 Impacts spécifiques au secteur bancaire

L'Intelligence Artificielle Générative s'accompagne de particularités spécifiques au secteur bancaire.



Tout d'abord, l'arrivée de l'Intelligence Artificielle Générative constitue un **prolongement de l'innovation technologique préalablement existante**. Dans un secteur bancaire résolument tourné vers le changement, la maturité digitale est toujours présente.

L'Intelligence Artificielle Générative ne marque ni une rupture ni une révolution numérique majeure, mais représente plutôt une étape supplémentaire dans l'évolution technologique continue du secteur. En effet, elle prolonge les avancées précédentes en matière **d'automatisation et d'optimisation des processus, soutenues par les avancées du « machine learning » et du « deep learning »**.

Cela se traduit, par exemple, par une amélioration de la gestion des paiements, de l'analyse des dossiers de crédit et de la personnalisation des services clients. Ces perfectionnements s'inscrivent dans une logique d'évolution constante des pratiques bancaires.

Ce qui ressort des entretiens avec les collaborateurs sur le terrain ; c'est l'absence **de crainte majeure face à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative**, remplacée par une vive curiosité et des réactions positives. La majorité d'entre eux considère cette technologie comme une opportunité **d'améliorer leurs conditions de travail en réduisant la charge des tâches répétitives**.

Par exemple, la saisie de données quotidiennes, le traitement ou le tri de mail, la préanalyse des dossiers de crédit ainsi que le traitement de demandes simples sont autant d'activités chronophages et répétitives pouvant être automatisées, libérant du temps pour se consacrer à des **missions plus stratégiques ou à un conseil davantage centré sur la relation humaine**.

De plus, les programmes de formation et les ateliers mis en place par les différents établissements pour accompagner les collaborateurs dans l'utilisation des nouveaux outils renforcent leur confiance et leur engagement.

Une communication transparente sur les impacts de l'Intelligence Artificielle Générative et sur les dispositifs d'accompagnement est importante pour apaiser les éventuelles inquiétudes.

Par ailleurs, le secteur bancaire, déjà fortement régulé avec des exigences strictes en matière de conformité et de sécurité, **adopte l'Intelligence Artificielle Générative dans le respect de ces réglementations, garantissant une transition progressive et maîtrisée**.

L'AI Act européen,  souvent cité comme un cadre réglementaire clé, impose des normes rigoureuses en termes de transparence, de sécurité et d'éthique, assurant que l'Intelligence Artificielle Générative s'intègre de manière responsable aux activités bancaires et reste conforme aux exigences légales. Dans ce contexte, il est recommandé d'instaurer une gouvernance adaptée pour superviser l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative. Cela passe par la définition de règles d'utilisation claires afin d'éviter les biais et de garantir la conformité réglementaire. La création de **comités interfonctionnels, chargés de superviser les projets et de valider les résultats produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative**, constitue une démarche pertinente.

La formation continue des collaborateurs est essentielle pour superviser et interpréter les analyses produites par l'Intelligence Artificielle Générative. Elle garantit ainsi une utilisation éthique et conforme aux réglementations.

Au-delà des formations, il est également important d'assurer un contrôle qualité rigoureux et régulier pour surveiller les performances des modèles et corriger toute anomalie éventuelle.

Domaines spécifiques d'impact

En se penchant sur chaque famille métier, certains impacts se révèlent particulièrement spécifiques au secteur bancaire.

Métiers orientés client



Dans les interactions avec la clientèle, **les agents deviennent de plus en plus « augmentés »** grâce à **l'Intelligence Artificielle Générative**. Elle impacte les échanges en assurant une **disponibilité constante** grâce à des chatbots avancés capables de répondre aux questions, de résoudre des problèmes, et de proposer des produits financiers adaptés en temps réel.

La **personnalisation** des offres basée sur l'analyse des comportements et des interactions avec les clients renforce leur fidélité et augmente les opportunités de ventes croisées. De plus, **l'anticipation proactive des besoins**, comme la suggestion de plans d'épargne ou de solutions de crédit, permet de nouer des relations durables et enrichissantes avec les clients.

Métiers du service bancaire

Dans les processus internes, l'Intelligence Artificielle Générative optimise les workflows (*voir glossaire*) en **automatisant des tâches** comme certaines étapes du traitement des demandes de prêts ou des paiements. Cette automatisation réduit les délais d'exécution, diminue les erreurs humaines, et améliore la qualité globale des services. De plus, ce **temps libéré permet aux collaborateurs de se concentrer sur davantage de demandes remontées par les métiers du front office**.

La gestion des anomalies, par exemple, permet de détecter des écarts dans les transactions quotidiennes, contribuant à un renforcement de la fiabilité opérationnelle. Enfin, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative génèrent des **solutions financières personnalisées** en plus des solutions existantes. Et ce, pour les clients professionnels augmentant la satisfaction et la fidélité des entreprises clientes.



Métiers du juridique



Dans les départements juridiques, l'Intelligence Artificielle Générative **simplifie et accélère la rédaction de contrats**, de clauses spécifiques, et de documents réglementaires, réduisant ainsi les délais et les risques d'erreurs. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent **d'améliorer les recherches juridiques** en identifiant rapidement les précédents applicables ou les réglementations pertinentes à l'échelle mondiale et en compilant de la documentation afin de fournir une base riche presque instantanément.

La validation doit, par contre, s'appuyer sur l'expertise **juridique humaine**. Par ailleurs, l'automatisation de la **veille réglementaire** et la génération de rapports permet de renforcer la conformité aux exigences des régulateurs et de libérer du temps aux collaborateurs pour **se concentrer sur des tâches souvent mises de côté par manque de temps**.

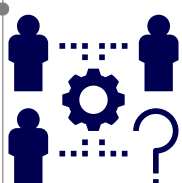
Métiers du marketing

L'Intelligence Artificielle Générative joue un rôle dans la **création de contenus standards ou personnalisés**, tels que des campagnes publicitaires ou des emails adaptés aux clients. Ces modèles permettent aussi d'optimiser les campagnes en ajustant leur stratégie en temps réel selon les performances observées.

Enfin, en **analysant les tendances et préférences des clients**, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative facilitent un ciblage plus précis et renforcent l'image de marque tout en **réduisant les coûts d'externalisation**, qui restent encore importants pour certains établissements.



Métiers des ressources humaines (RH)



Le secteur des ressources humaines, est moins impacté par l'Intelligence Artificielle Générative, qu'il n'assure sa bonne intégration au sein des autres branches métiers. Elle peut néanmoins **simplifier le recrutement** en préanalysant les CV ou en générant des fiches de poste.

De nombreux cas d'usage (voir *glossaire*) sont focalisés sur la **formation personnalisée des collaborateurs en fonction des besoins métiers**. Enfin, **l'automatisation des tâches administratives**, telles que la gestion des congés ou des contrats, libère les équipes RH pour des missions à plus forte valeur ajoutée.

Métiers de la comptabilité et de la finance

L'Intelligence Artificielle Générative optimise la production des rapports financiers en **générant automatiquement des états conformes aux normes comptables**, réduisant ainsi les délais et améliorant la précision.

Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent également des **simulations budgétaires en temps réel**, offrant une planification financière plus flexible et réactive selon différents scénarios par exemple. Par ailleurs, l'automatisation des réconciliations comptables **diminue les erreurs**.



Métiers du contrôle



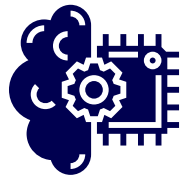
Dans le domaine du contrôle, l'Intelligence Artificielle Générative automatise davantage d'étapes de la production d'audits internes en **analysant et interprétant rapidement des volumes importants de données** pour détecter des anomalies ou des écarts. Cette automatisation peut réduire les délais et augmenter la couverture des processus contrôlés, si l'entreprise décide, par exemple, de redéployer le temps gagné à auditer plus de processus.

Ils **détectent également des schémas de fraude** **plus efficacement que les systèmes actuels**, améliorant ainsi la sécurité et prévenant les pertes financières. De plus, la génération automatisée de rapports réglementaires garantit une **conformité constante avec les obligations légales**.

Métiers producteurs d'AI

Pour les métiers directement liés au développement de l'IA, l'Intelligence Artificielle Générative facilite la **création de nouveaux modèles** et la **génération pure de code** en réduisant les efforts manuels grâce à des modèles d'automatisation avancés.

Ces professionnels bénéficient également d'une meilleure **collaboration interdisciplinaire**



grâce à des modèles d'Intelligence Artificielle Générative qui traduisent les besoins métiers en solutions techniques afin de **prendre en charge les demande de cas d'usage des autres branches métiers**. En parallèle, l'Intelligence Artificielle Générative ouvre la voie à de **nouvelles innovations technologiques** en s'intégrant dans l'architecture IT de chaque banque.

Métiers du management



Les managers ont un rôle plus global de **catalyseurs d'innovation et garants de la gouvernance technologique**.

L'Intelligence Artificielle Générative propose des modèles de **simulation de scénarios économiques**, permettant de réduire les incertitudes et de renforcer la planification stratégique.

Les tableaux de bord utilisant des modèles d'Intelligence Artificielle Générative offrent une **vision en temps réel des indicateurs de performance**, permettant une réactivité accrue face aux écarts. Enfin, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative automatisent la création de présentations et de rapports stratégiques, **améliorant la communication et la cohérence des décisions**.

Conclusion

L'Intelligence Artificielle Générative a un **impact transformateur** sur l'ensemble des métiers bancaires, **en contribuant à la fluidification et à la simplification de certaines étapes des processus**, augmentant l'efficacité, et ouvrant de nouvelles opportunités de personnalisation et d'innovation. Cependant, ces évolutions nécessitent des **efforts technologiques** de «redesign» des processus, de structuration de données mais également des efforts significatifs en matière d'adaptation des compétences et de mise en place de **cadres éthiques et réglementaires** pour garantir une adoption responsable et durable. **Cette transformation n'est pas seulement technique, mais aussi humaine et stratégique**, posant les bases d'une banque plus agile, compétitive, et orientée vers ses clients et ses collaborateurs.



Défis associés au secteur bancaire

Les métiers du secteur bancaire sont impactés au même titre que l'ensemble du milieu professionnel par l'arrivée de l'Intelligence Artificielle Générative mais **certaines conséquences sont spécifiques au secteur bancaire**.

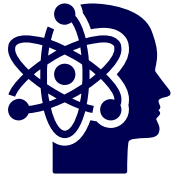


Chaque banque adopte sa propre stratégie en matière d'Intelligence Artificielle Générative, en fonction de ses priorités, de ses ressources et de sa culture organisationnelle.

Certaines optent pour une approche progressive, tandis que d'autres misent sur une adoption plus massive.

Toutefois, **une préoccupation concernant des investissements trop rapides dans l'Intelligence Artificielle Générative émerge parmi les différents métiers**. En effet, une adoption précipitée risque de conduire à une sous-utilisation des technologies, à une méconnaissance de leur plein potentiel par les collaborateurs, et à des retours sur investissement en deçà des attentes initiales. Pour maximiser les bénéfices, il est donc recommandé de former les collaborateurs et de les accompagner dans l'utilisation des nouveaux outils. Une adoption progressive permet de s'assurer que les collaborateurs comprennent et exploitent pleinement les technologies, réduisant ainsi les réticences et renforçant l'engagement. Par exemple, **la mise en place de projets pilotes** permet de tester les modèles, d'évaluer leur impact et d'apporter les ajustements nécessaires avant un déploiement à grande échelle. Cette méthode contribue à minimiser les risques et à garantir le succès de l'adoption. Une **gouvernance adaptée** permet également de superviser l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative.

Elle passe par la définition de règles d'utilisation claires, l'instauration de mécanismes de validation et de contrôle qualité, ainsi que la création de comités interfonctionnels chargés de surveiller les projets.



L'objectif de ces mesures est d'éviter une adoption trop rapide et contre-productive, en assurant une exploitation optimale des technologies.



Par ailleurs, les tâches simples font partie de la formation des jeunes collaborateurs, car elles leur permettent d'acquérir une compréhension approfondie des processus métiers et de développer une expertise pratique, posant ainsi les bases de leur développement professionnel.

Or, l'utilisation efficace de l'Intelligence Artificielle Générative nécessite un rôle de supervision et une expertise métier pour vérifier les résultats produits par les modèles. Les collaborateurs doivent être en mesure de comprendre et d'interpréter les analyses générées par l'Intelligence Artificielle Générative, ce qui nécessite une connaissance approfondie des spécificités du métier.

Si l'Intelligence Artificielle Générative venait à remplacer ces tâches formatrices, une question cruciale se poserait : comment former les collaborateurs aux spécificités métiers afin qu'ils acquièrent l'expertise nécessaire pour superviser et valider les résultats produits par l'Intelligence Artificielle Générative ?

Ce défi se pose tant en matière de recrutement que de formation, puisque les jeunes doivent être préparés à assumer des rôles plus complexes dès le début de leur carrière.

Pour y répondre, il pourrait être envisagé de mettre en place des programmes de formation accélérés ou d'adopter une approche progressive et prudente dans l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative, afin de s'assurer que les jeunes collaborateurs continuent à acquérir les compétences de base tout en se familiarisant avec les nouvelles technologies.

Cela inclut des projets pilotes et des phases de test pour évaluer l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur les processus métiers et ajuster les stratégies de formation en conséquence. À ce jour, il n'existe pas de solution définitive pour relever ce défi, seulement des pistes à explorer progressivement.

2.4 Méthodologie de l'étude

Approche et méthodologie

L'étude combine plusieurs approches complémentaires et mobilise des sources variées afin de garantir une **vision complète des transformations** induites par l'Intelligence Artificielle Générative.

Par ailleurs, afin de contextualiser les résultats, une comparaison des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire est réalisée **à l'international**¹.

Cela permet d'identifier des convergences ou des spécificités propres au domaine bancaire français, notamment en ce qui concerne l'appréhension des risques liés à la cybersécurité et le



contexte réglementaire européen très limitant, ainsi que les avancées technologiques et les moyens déployés pour **rester à la pointe de l'innovation en matière d'Intelligence Artificielle Générative**.

Une attention particulière est portée aux **implications sociales et éthiques**. L'étude met en lumière l'impact sur l'emploi, notamment la redéfinition des rôles et la montée en compétences. Elle aborde également les attentes des collaborateurs et des clients en matière de transparence et de confidentialité.

Les résultats obtenus servent ensuite de **base pour formuler plans d'actions opérationnels** aux acteurs bancaires, leur permettant d'anticiper les transformations à venir, d'en maximiser les bénéfices et de minimiser les risques.

¹ A noter que la réglementation selon le périmètre considéré peut grandement varier entre les Etats-Unis, l'Asie, l'Europe (IA Act, RGPD)

Trois grandes phases ont séquencé cette étude :

1 - Tout d'abord, la phase de cadrage méthodologique exploratoire

a été initiée afin d'orienter les travaux. Cette phase comprend une analyse préliminaire menée pour comprendre les différents impacts de l'Intelligence Artificielle générative sur les métiers bancaires, ainsi que les enjeux associés. Pour ce faire, une collecte de données a été réalisée, comprenant des études de cas, des articles académiques, des rapports d'entreprise et des données internes. Cela a fourni une base solide pour l'étude. Parallèlement, une analyse globale de l'impact a été menée en utilisant la méthode OIT/CITP (Classification internationale type des professions), afin d'identifier le niveau d'exposition à l'Intelligence Artificielle Générative des différents types de métiers bancaire. Des entretiens exploratoires et des groupes de travail ont également été organisés avec des experts du domaine et des représentants des parties prenantes pour recueillir leurs perspectives sur les attentes, les besoins et les préoccupations liés à l'Intelligence Artificielle Générative.



2 - La deuxième phase de l'étude a consisté en une **analyse détaillée des cas d'usage** (voir glossaire) de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire. Cette phase a évalué les implications concrètes de la technologie. Une quarantaine d'interviews et 9 ateliers de travail approfondis, d'une heure environ, ont été organisés avec les collaborateurs concernés et les décideurs clés pour recueillir des informations spécifiques sur l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans leurs activités quotidiennes.



3 - Dans la troisième phase, un accent a été mis sur les **stratégies d'accompagnement mises en place afin d'améliorer QVCT** face à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative. En effet, les entretiens



réalisés ont permis d'identifier à la fois les bénéfices apportés par l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative sur la QVCT, ainsi que les craintes et risques associés. Les aspects positifs relevés incluent la réduction des tâches répétitives et chronophages, libérant ainsi du temps pour que les collaborateurs se consacrent à des activités plus enrichissantes et à forte valeur ajoutée.

Cependant, certaines préoccupations ont également émergé, telles que la crainte d'une surcharge cognitive, le risque de perte de compétences ou encore l'impact sur la relation humaine au travail. Face à ces constats, les actions d'ores et déjà mises en œuvre au sein des entreprises du secteur ont été identifiées afin de pouvoir proposer des axes de recommandations opérationnels intégrant les retours d'expérience et anticipant les éventuelles difficultés remontées lors des entretiens.

Des stratégies d'accompagnement au changement et de communication ont également été mises en place pour faciliter l'acculturation à l'Intelligence



Artificielle Générative au sein des banques, en sensibilisant l'ensemble des parties prenantes et en les aidant à s'adapter aux nouvelles pratiques. Enfin, des **comités projets et des comités de pilotage ont été animés régulièrement** pour prendre des décisions éclairées et assurer une coordination efficace entre toutes les parties impliquées, renforçant ainsi l'adhésion au projet.

3. IMPACTS GÉNÉRAUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

L'Intelligence Artificielle Générative est en train de remodeler le secteur bancaire, en France et ailleurs, en apportant des innovations majeures dans les processus internes et dans l'expérience client. Son adoption croissante, couplée à des avancées technologiques rapides, soulève des enjeux cruciaux en matière d'éthique, de régulation, et d'impact humain. Cette section examine **les grandes tendances technologiques, les perspectives des employés et des clients, ainsi que les défis et opportunités que cette technologie présente pour les institutions bancaires**

3.1 Tendances technologiques

Les quatre prochaines années seront marquées par une **accélération significative des innovations liées à l'Intelligence Artificielle Générative**, alimentée par des avancées technologiques et une adoption croissante dans des secteurs critiques tels que la banque. Ces évolutions devraient apporter des améliorations sur plusieurs fronts : la performance des modèles, l'efficacité énergétique, l'accessibilité et la diversité des applications.

Tout d'abord, il faut s'attendre à une **performance en progression** des modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Les architectures sous-jacentes, comme les transformateurs (par exemple, GPT) et les Generative Adversarial Networks (GAN), continueront de devenir plus sophistiquées.

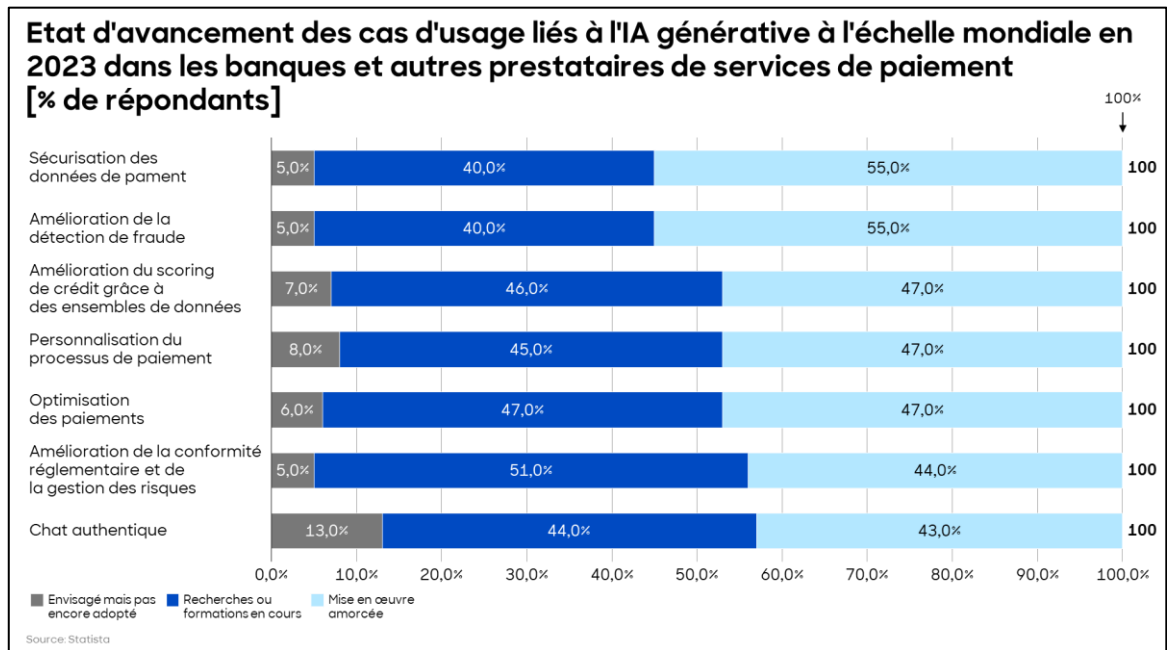


Il est prévu que des modèles encore plus performants émergent, capables de mieux comprendre des contextes complexes, d'interpréter des données multimodales (texte, image, audio) et de générer des contenus plus cohérents et précis. Par exemple, des chatbots avancés pourraient prendre en charge des interactions clients particulières, telles que des demandes de crédit ou des réclamations, avec un niveau de personnalisation et de fluidité jamais atteint.

De plus, l'Intelligence Artificielle Générative jouera un rôle structurant dans l'amélioration de la cybersécurité en détectant de manière proactive les fraudes et les cybermenaces, grâce à sa capacité à repérer des schémas inhabituels dans les données¹.

¹ Generative AI in commercial payments by banks 2023 | Statista (échantillon : 220 dirigeants de banques et de prestataires de

services de paiement, et dirigeants d'entreprises qui souscrivent à des services de paiement commerciaux)



L'**accessibilité** de l'Intelligence Artificielle Générative sera également largement améliorée grâce aux plateformes low-code/no-code (*voir glossaire*). Ces modèles permettront aux équipes bancaires de concevoir et de déployer des solutions basées sur l'Intelligence Artificielle Générative, même sans expertise technique approfondie en programmation ou en data science. Cette évolution facilitera une adoption plus large dans des domaines comme le marketing, le service client et la gestion des risques.

Une autre tendance clé sera la **réduction des coûts et de l'impact énergétique** des modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Actuellement très gourmands en ressources, ces modèles évoluent vers des formats plus légers et plus économes, grâce à des techniques comme la quantification, la compression des modèles et l'entraînement différencié. Ces innovations permettront aux banques de déployer l'Intelligence Artificielle Générative à grande échelle sans compromettre leurs engagements en matière de durabilité.

Les fournisseurs de cloud intégreront également des solutions d'Intelligence Artificielle Générative reposant sur des infrastructures vertes, visant à réduire leur empreinte carbone.

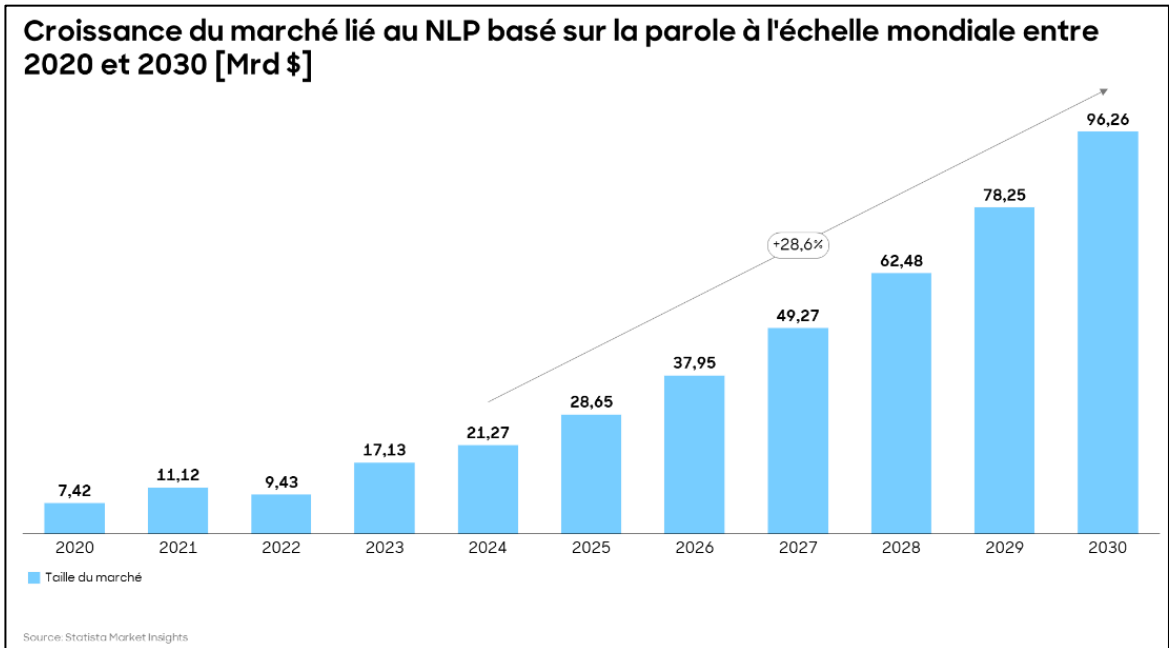
Par ailleurs, **la diversité des applications** de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire continuera de croître. Parmi les cas d'usage à venir, sont à citer les prédictions et la personnalisation avancées, où les modèles prédictifs basés sur l'Intelligence Artificielle Générative aideront les institutions bancaires à anticiper les besoins des clients et à proposer des produits sur mesure. L'automatisation réglementaire sera également un domaine clé, avec des modèles d'Intelligence Artificielle Générative capables d'analyser rapidement des réglementations précises et de générer des rapports conformes aux normes locales et internationales.

Enfin, l'Intelligence Artificielle Générative sera **de plus en plus intégrée à d'autres technologies émergentes**, comme la blockchain (voir glossaire), l'Internet des Objets (IoT) (voir glossaire). Par exemple, des modèles d'Intelligence Artificielle Générative pourraient être utilisés pour analyser les données de transactions enregistrées sur des blockchains afin de détecter des anomalies dans les flux financiers.



La croissance du marché lié au traitement du langage naturel (NLP) (voir glossaire) basé sur la parole est également remarquable. Ce marché affiche un taux de croissance annuel (CAGR) (voir glossaire) de **28,61 % sur la période 2024-2030**. À cet horizon, le volume de marché devrait atteindre **96,26 milliards de dollars en 2030¹**.

¹ Speech-based NLP - Worldwide | Statista Market Forecast (échantillon: 1039 répondants, 15+, utilisateurs d'internet)



3.2 Perspectives collaborateurs et clients

Pour les collaborateurs, l'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative représente une opportunité mais également un défi. D'un côté, cette technologie permet **d'alléger les tâches répétitives et chronophages**, telles que la saisie de données, la production de rapports ou encore le traitement des demandes courantes. Les collaborateurs peuvent ainsi se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil client ou la stratégie. Cependant, cette transformation suscite aussi des inquiétudes, notamment concernant la **substitution des emplois** par l'automatisation et la nécessité de développer de nouvelles compétences techniques.

La montée en puissance de l'Intelligence Artificielle Générative impose aux équipes bancaires une maîtrise des outils numériques et une capacité d'adaptation rapide pour évoluer dans cet environnement technologique en mutation constante.



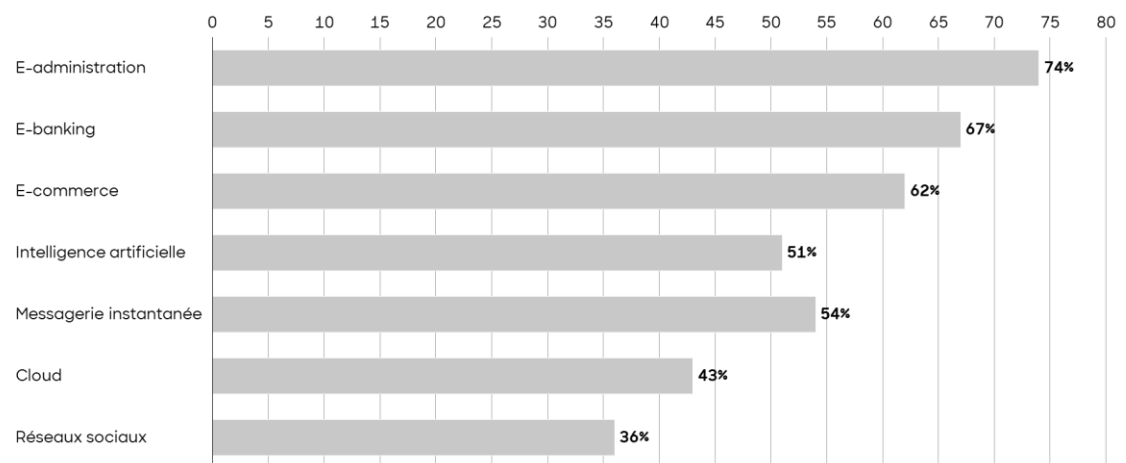


Du côté des clients, l'Intelligence Artificielle Générative redéfinit leurs attentes et leur expérience avec les institutions bancaires.

Grâce à des modèles d'Intelligence Artificielle Générative avancés, les clients bénéficient de **réponses instantanées et de recommandations financières adaptées à leurs besoins individuels**. Cette adaptation des réponses améliore considérablement leur satisfaction et leur fidélité. Toutefois, certains clients expriment des préoccupations quant à la **confidentialité de leurs données et au caractère impersonnel** des services censés être individualisés.

Ces éléments soulignent l'importance pour les banques de maintenir un équilibre entre la technologie et l'interaction humaine afin de conserver la confiance des utilisateurs tout en optimisant leurs expériences.

Résultats d'un sondage en ligne traduisant le niveau de confiance des Français envers les outils numériques en 2020 [% de répondants]



Source: Statista

Pour mieux comprendre les enjeux dans le secteur bancaire, il convient de s'intéresser au **niveau de confiance des français envers les « plateformes digitalisées »**, loin de bénéficier de l'autonomie de l'Intelligence Artificielle Générative, ces outils fonctionnent toutefois sans intervention humaine directe. Dans ce contexte, **67 %** des Français considèrent aujourd'hui les banques en ligne comme fiables¹.

Toutefois, **l'arrivée de l'Intelligence Artificielle Générative pourrait remettre en question cette perception**. En effet, l'automatisation accrue et le manque de transparence inhérent à ces nouvelles technologies risquent de susciter des inquiétudes, conduisant potentiellement à une baisse de la confiance des utilisateurs.

3.3 Benchmark international

À l'échelle internationale, plusieurs banques ont déjà intégré l'Intelligence Artificielle Générative dans leurs opérations, offrant des exemples concrets des bénéfices et des défis associés à cette technologie. **Aux États-Unis**, certaines grandes institutions bancaires utilisent l'Intelligence Artificielle Générative pour automatiser la gestion des litiges et optimiser les interactions clients grâce à des assistants virtuels (culture et réglementation différente).

En Europe, l'adoption de l'Intelligence Artificielle Générative est marquée par une approche prudente (cf. AI Act, RGPD) mais stratégique, axée sur la conformité réglementaire et l'efficacité opérationnelle. Par exemple, des banques utilisent des modèles d'Intelligence Artificielle Générative pour analyser et résumer des textes réglementaires, simplifiant ainsi leur mise en conformité.



En Asie, des banques mettent l'accent sur l'expérience client personnalisée, en intégrant des modèles d'Intelligence Artificielle Générative capables d'interpréter les comportements et les besoins spécifiques des utilisateurs pour leur proposer des solutions financières sur mesure.

Ces initiatives démontrent le potentiel de l'Intelligence Artificielle Générative pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts, tout en soulignant l'importance de maintenir des standards élevés en matière de transparence et d'équité.

¹ Trust towards the internet by activity France 2020 | Statista

Ces benchmarks internationaux fournissent des enseignements précieux pour le secteur bancaire français, notamment en matière **d'innovation et de gestion des risques**.

3.4 Régulation et éthique



Le cadre réglementaire encadrant l'Intelligence Artificielle Générative est encore en construction, bien qu'il repose sur des bases solides issues des lois existantes concernant l'Intelligence Artificielle et la protection des données, telles que le **Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)** (voir glossaire) en Europe. En France, des autorités telles que l'**Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR)** (voir glossaire) et la **CNIL** (voir glossaire) surveillent de près l'utilisation des technologies d'Intelligence Artificielle dans le secteur bancaire.

Ces régulateurs insistent particulièrement sur la nécessité de garantir l'explicabilité des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, la transparence des processus décisionnels automatisés et la protection des données personnelles.

L'European AI Act, progressivement entré en vigueur à partir du 1^{er} août 2024, représente une étape marquante dans la régulation de l'Intelligence Artificielle au sein de l'Union européenne. Cette législation établit un cadre juridique clair pour l'utilisation des technologies d'Intelligence Artificielle, y compris l'Intelligence Artificielle Générative, en mettant un accent particulier sur la transparence, la sécurité et l'éthique.

Le texte propose une classification des systèmes d'Intelligence Artificielle selon leur niveau de risque. Il distingue quatre catégories¹ :

- ❖ **Les technologies à risque inacceptable**, telles que les systèmes de surveillance de masse ou la manipulation cognitive, qui seront interdites
- ❖ **Les technologies à risque élevé**, qui incluent des applications critiques dans des secteurs comme celui des ressources humaine ou des services financiers et qui seront soumises à des exigences strictes en matière de transparence, de sécurité et de gouvernance
- ❖ **Les technologies à risque spécifique en matière de transparence**, telles que les chatbots, soumis à des obligations de transparence, notamment en cas de risque manifeste de manipulation. Les utilisateurs devant être informés qu'ils interagissent avec une Intelligence Artificielle.
- ❖ **Les technologies à risque minimal**, que représentent tous les autres systèmes d'Intelligence Artificielle et pour lesquels il n'y a pas d'obligation spécifique. Il s'agit d'une grande majorité des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

L'objectif principal de l'AI Act est de garantir que les systèmes d'Intelligence Artificielle respectent des standards élevés de sécurité et d'équité tout en favorisant l'innovation responsable. Cela implique des **obligations renforcées** en matière de protection des données, d'explicabilité des modèles et de gestion des biais algorithmiques ; et ceux dans tous les domaines y compris le secteur bancaire.



Pour les institutions bancaires, le cadre imposé par l'AI Act implique une révision de **leurs pratiques concernant le déploiement de l'Intelligence Artificielle**.



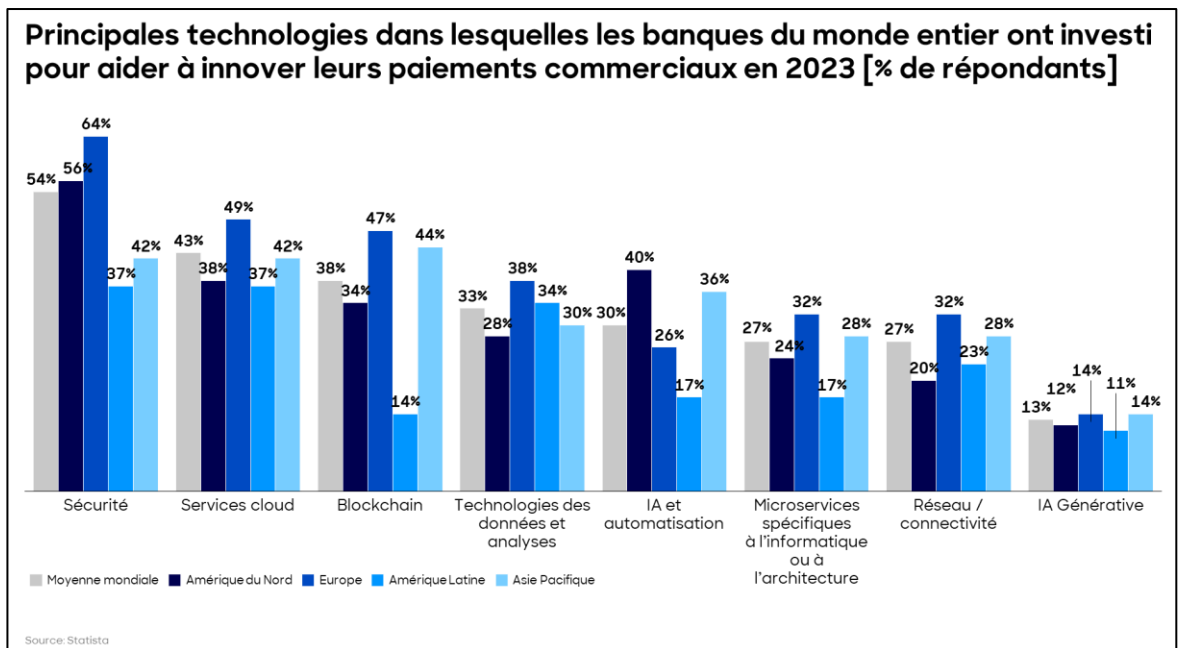
Générative. Les principales exigences incluent l'explicabilité des modèles d'Intelligence Artificielle

Générative, où les banques devront garantir que les décisions prises par des systèmes d'Intelligence Artificielle Générative, telles que le rejet d'une demande de prêt, soient compréhensibles à la fois pour les clients et les régulateurs.

¹ <https://www.cnil.fr/fr/entree-en-vigueur-du-reglement-europeen-sur-lia-les-premieres-questions-reponses-de-la-cnil>

De plus, des audits réguliers des systèmes d'Intelligence Artificielle Générative seront nécessaires, afin de surveiller en continu les performances, la sécurité et les biais des modèles.

L'AI Act exige également une gestion rigoureuse des biais, en garantissant que les modèles d'Intelligence Artificielle Générative soient entraînés sur des données fiables et équilibrées pour éviter les discriminations systémiques, par exemple dans l'attribution des crédits ou les politiques tarifaires.



L'AI Act représente une opportunité unique pour les banques françaises de se positionner comme **leaders en matière de conformité et d'innovation responsable**. En adoptant des standards rigoureux dès le départ, elles peuvent renforcer leur réputation et gagner la confiance de leurs clients. Toutefois, cette législation pose aussi des défis importants, notamment en termes de **coûts et de complexité pour se conformer**.

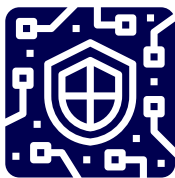
Les audits fréquents, les exigences de documentation et la supervision humaine des décisions prises par les systèmes d'Intelligence Artificielle nécessiteront des **investissements en ressources humaines et technologiques**.



Face à ces contraintes, certaines banques font preuve de réserves quant à l'adoption de l'Intelligence Artificielle. En Europe, seules **14 % des banques** considèrent aujourd'hui que l'Intelligence Artificielle Générative constitue une technologie clé pour innover dans les systèmes de paiements commerciaux, illustrant les **hésitations qui persistent malgré son potentiel**¹.

3.5 Défis et opportunités

L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire s'accompagne de défis mais également d'opportunités. Parmi les principaux enjeux figurent la **sécurité des données, la transparence des modèles, et l'acceptabilité sociale**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, bien qu'efficaces, peuvent être exploités à des fins malveillantes, comme la création de contenus frauduleux ou la manipulation de données sensibles. Par ailleurs, leur **complexité technique rend difficile leur explicabilité**, ce qui peut limiter leur adoption dans des environnements où la transparence est essentielle.



Cependant, les opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle Générative sont importantes. Elle permet d'améliorer **l'efficacité des processus, de réduire les coûts opérationnels et d'augmenter la satisfaction client** grâce à une personnalisation accrue des services.



Par exemple, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent automatiser des tâches, comme la gestion des litiges ou la production de rapports financiers, tout en libérant du temps pour les collaborateurs.

¹ Generative AI in commercial payments by banks 2023 | Statista (échantillon : 220 dirigeants de banques et de prestataires de services de paiement, ainsi que dirigeants

d'entreprises qui souscrivent à des services de paiement commerciaux)

En outre, l'Intelligence Artificielle Générative offre aux banques un avantage concurrentiel en leur permettant de mieux anticiper les tendances du marché et d'adopter des stratégies proactives. L'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur représente à la fois un **défi majeur et une opportunité stratégique pour les collaborateurs du secteur**.

En effet, l'automatisation des tâches répétitives et administratives qui pourront être réalisés par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent permettre de recentrer les collaborateurs sur des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le conseil personnalisé, l'analyse stratégique ou la gestion de la relation client. L'Intelligence Artificielle Générative offre également la possibilité de développer de nouvelles compétences technologiques et analytiques, renforçant l'employabilité des collaborateurs à long terme.

Toutefois, cette transformation s'accompagne également de défis importants. La crainte de la substitution de certaines fonctions, la nécessité d'une montée en compétences rapide et l'adaptation aux nouvelles méthodes de travail peuvent en effet engendrer du stress et de l'incertitude. De plus, l'acculturation à ces technologies impose des efforts de formation, de communication et d'accompagnement afin d'éviter les disparités entre les collaborateurs et garantir une intégration fluide de ces modèles. Une gestion proactive de ces enjeux est donc essentielle afin de tirer pleinement parti des bénéfices de l'Intelligence Artificielle Générative tout en préservant le bien-être et la motivation des collaborateurs du secteur.

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative constitue une **révolution technologique pour le secteur bancaire français**. Bien qu'elle pose des défis en termes de coûts de développement et d'implémentation, de régulation, d'éthique et d'adaptation organisationnelle, elle représente également des opportunités notables pour les collaborateurs.

Aussi, son potentiel pour **améliorer l'expérience client et soutenir la compétitivité des banques** en fait une technologie incontournable pour l'avenir. Cette étude explore ces impacts en profondeur, tout en proposant des recommandations concrètes pour maximiser les bénéfices tout en maîtrisant les risques associés.



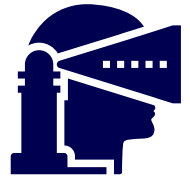
4. IMPACTS GÉNÉRAUX DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE SUR LES MÉTIERS BANCAIRES

L'étude s'attache à évaluer en profondeur comment l'Intelligence Artificielle Générative redéfinit les métiers bancaires en France, ainsi que les compétences nécessaires pour s'adapter à ces transformations. En analysant l'impact transversal sur l'ensemble des départements, **neuf métiers clés ont été identifiés pour illustrer les domaines spécifiques où l'Intelligence Artificielle Générative génère des évolutions majeures.**

4.1 Vision globale

L'Intelligence Artificielle Générative représente une avancée technologique majeure qui **transforme en profondeur les métiers bancaires**. Capable de générer des contenus originaux, de traiter de grandes quantités de données et de s'adapter à des situations non structurées, l'Intelligence Artificielle Générative offre une gamme étendue de possibilités pour améliorer les processus métiers, renforcer la compétitivité et répondre aux attentes des clients.

Cependant, ces transformations ne se limitent pas à des gains de performance : elles redéfinissent également les rôles et responsabilités des collaborateurs, posent des défis éthiques et réglementaires, et imposent des prérequis organisationnels.



Impacts transverses sur les processus métiers

L'Intelligence Artificielle Générative **influence de manière transversale** les différents métiers bancaires, modifiant les processus clés, introduisant de nouveaux cas d'usage et exigeant une adaptation rapide des pratiques. À l'échelle mondiale, les priorités d'investissement des banques – concernant les paiements – se concentrent principalement sur les **processus de paiement et les activités de la fonction support**.

En effet, **75%** des répondants accordent la priorité aux offres de paiements intégrés, **68%** se concentrent sur la digitalisation des paiements transfrontaliers, et **65%** privilégient les solutions de gestion des opérations et des clients¹.

¹ Commercial payments investment priorities 2023 | Statista (échantillon 220 dirigeants de banques et de prestataires de services de

paiement, ainsi que dirigeants d'entreprises qui souscrivent à des services de paiement commerciaux)

Principales priorités d'investissement des banques à l'échelle mondiale pour transformer leur division des paiements commerciaux entre 2023 et 2026 [% de répondants]



Source: Statista

P
R
D
N

Sur le plan opérationnel, les impacts sont particulièrement notables dans **l'automatisation des tâches répétitives**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de générer automatiquement des documents contractuels, de rédiger des rapports financiers ou encore d'interagir avec les clients via des chatbots avancés.

Cette automatisation réduit considérablement les délais de traitement, limite les erreurs humaines et libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que la stratégie et l'analyse. Par exemple, dans la gestion des demandes de prêts, l'Intelligence Artificielle Générative peut analyser les dossiers, évaluer les risques et proposer des décisions préliminaires, accélérant ainsi le processus tout en améliorant sa précision.

Au niveau stratégique, l'Intelligence Artificielle Générative **transforme la prise de décision** grâce à sa capacité à analyser des volumes massifs de données. Les managers et décideurs peuvent utiliser ces modèles pour simuler divers scénarios économiques, anticiper les risques et ajuster leurs stratégies en temps réel.

Cela renforce la résilience organisationnelle face à un environnement économique incertain. Les impacts sur les interactions client sont tout aussi significatifs. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative **personnalisent les expériences clients en anticipant leurs besoins** et en proposant des services sur mesure.

Par exemple, un client cherchant à optimiser son épargne peut recevoir des recommandations personnalisées basées sur son historique financier et ses objectifs, renforçant ainsi la fidélité et la satisfaction. Par ailleurs, les chatbots génératifs, capables de comprendre et répondre en langage naturel, rendent les interactions avec les services bancaires plus fluides et accessibles, notamment en dehors des heures de bureau.

Enfin, l'Intelligence Artificielle Générative pose des défis dans les métiers de contrôle et de conformité. Si elle **facilite la détection des fraudes** et automatise la production de rapports réglementaires, elle **nécessite également des mécanismes de supervision rigoureux pour garantir l'exactitude et l'éthique des propositions faites**. Les biais algorithmiques, les erreurs d'interprétation et les implications légales doivent être anticipées et corrigées pour assurer une intégration responsable de cette technologie.

Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

Pour tirer pleinement parti des avantages de l'Intelligence Artificielle Générative et en atténuer les risques, il est essentiel de mettre en place des stratégies d'accompagnement adaptées et de **satisfaire certains prérequis organisationnels, technologiques et humains**.

L'une des premières recommandations concerne la **formation et l'acculturation des collaborateurs**. Les transformations induites par l'Intelligence Artificielle Générative nécessitent une montée en compétences sur plusieurs dimensions.



Sur le plan technique, les collaborateurs doivent être formés à l'utilisation des modèles d'Intelligence Artificielle Générative en tenant compte des besoins et des utilisations de chacun ainsi qu'à l'interprétation de leurs résultats.

Sur le plan organisationnel, il est important de les sensibiliser aux changements dans leurs processus métiers et à leur rôle dans la supervision des propositions faites par l'Intelligence Artificielle Générative. Par ailleurs, des ateliers de conduite du changement peuvent être organisés pour surmonter les résistances et encourager une adoption proactive.



La supervision et la gouvernance des modèles d'Intelligence Artificielle Générative

constituent un autre pilier fondamental. Les banques qui ne l'ont pas déjà fait doivent mettre en place des mécanismes d'audit pour vérifier régulièrement la fiabilité, la conformité et l'éthique des systèmes déployés.

Cela implique de constituer des comités interfonctionnels, incluant des experts en Intelligence Artificielle Générative, en juridique et en métier, pour superviser l'intégration de ces modèles dans les processus bancaires.

Sur le plan technologique, il est important d'attirer l'attention sur **l'intensité des investissements** à



mettre en œuvre suggérant un certain temps requis avant d'adopter des modèles d'Intelligence Artificielle Générative performants à grande échelle. Par exemple, pour moderniser **les infrastructures existantes afin d'intégrer efficacement les modèles d'Intelligence Artificielle Générative**. Cela inclut l'adoption de plateformes cloud sécurisées et évolutives, capables de traiter les charges computationnelles élevées des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, tout en garantissant la confidentialité des données clients.

La qualité des données est un autre prérequis clé : des processus de gouvernance des données doivent continuer à être instaurés et renforcés pour garantir leur précision, leur actualité et leur conformité aux réglementations telles que le RGPD. En parallèle, il est essentiel de développer une **stratégie d'éthique et de transparence**. Les banques doivent établir des principes directeurs clairs sur l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative, en veillant à ce que les décisions automatisées soient explicables et compréhensibles pour les collaborateurs et les clients. Cela renforcera la confiance des utilisateurs et minimisera les risques liés à une adoption incontrôlée.

En conclusion, les impacts de l'Intelligence Artificielle Générative sur les métiers bancaires, bien que prometteurs, nécessitent une **adaptation soigneusement planifiée et des efforts coordonnés** entre les collaborateurs, les décideurs et les experts techniques. Avec une formation adéquate, une gouvernance rigoureuse et une stratégie d'intégration progressive, les banques peuvent exploiter le potentiel de cette technologie tout en respectant les impératifs éthiques et réglementaires qui lui sont associés. Cela étant valable pour tous les secteurs du métiers de la banque, les parties suivantes ont pour objectif de **préciser la mise en place de ces recommandations au cas par cas**.

Compétences clés à développer afin d'accompagner l'impact transversal de l'Intelligence Artificielle Générative sur les processus des métiers bancaires

L'impact transverse de l'Intelligence Artificielle Générative sur les processus des métiers bancaires, tel que développé précédemment, redéfinit profondément les pratiques opérationnelles, les responsabilités organisationnelles et les cadres stratégiques.

Cette transformation, qui « **re-pense les processus avec l'Intelligence Artificielle Générative, introduit de nouveaux cas d'usage et exige une adaptation rapide des pratiques** », appelle à l'acquisition et au renforcement de compétences spécifiques et diversifiées, essentielles pour appréhender cette transition avec rigueur et efficacité.

Une maîtrise technique et une expertise des modèles d'Intelligence Artificielle Générative

La transformation numérique induite par l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative repose sur une **compréhension approfondie de ses principes fondamentaux** et de son fonctionnement opérationnel.



compréhension approfondie de ses principes fondamentaux et de son fonctionnement opérationnel.

Les collaborateurs, désormais en interaction directe avec des modèles alimentés par des algorithmes avancés, doivent développer les compétences nécessaires afin de **maîtriser ces nouvelles technologies**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent aujourd'hui de générer automatiquement des documents contractuels, de rédiger des rapports financiers ou encore d'interagir avec les clients via des chatbots avancés.

Ces capacités imposent aux collaborateurs de développer des compétences spécifiques, notamment :

1. Une **connaissance métier indispensable** afin d'être capable de mettre en place les processus de contrôle et de supervision adéquats.
2. Une **compréhension des algorithmes et des mécanismes** d'Intelligence Artificielle Générative, afin d'exploiter pleinement leurs potentialités tout en identifiant leurs limites techniques. Le niveau attendu de compréhension de ces algorithmes et mécanismes sera différent selon le type de métier.
3. Des compétences en **gestion et analyse des données**, en lien avec la mise en place de processus de gouvernance des données afin de garantir leur qualité, leur actualité et leur conformité réglementaire.
4. Une expertise renforcée en **cybersécurité et en protection des données**, indispensable afin de sécuriser les environnements de traitement et garantir la confidentialité, conformément à des normes telles que le RGPD. Le niveau de maîtrise de ces sujets pourra selon les métiers aller d'une simple acculturation à ces sujets à un niveau de maîtrise plus poussé. Une supervision rigoureuse et une gouvernance éthique des systèmes d'Intelligence Artificielle Générative.



L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans les processus bancaires requiert des **mécanismes de supervision rigoureux** afin de garantir l'exactitude et l'éthique des décisions ayant été automatisées. Cela nécessite le développement de compétences spécifiques en matière de :

1. **Supervision des modèles d'Intelligence Artificielle Générative**, avec une capacité à surveiller et superviser les recommandations automatisées, à en comprendre les fondements, à avoir une capacité de prise de recul, un esprit critique et une curiosité poussant à intervenir lorsque des ajustements s'avèrent nécessaires.
2. **Conformité réglementaire**, avec l'établissement de principes directeurs clairs sur l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative et une collaboration étroite entre les experts juridiques, métiers et techniques afin de garantir que les modèles respectent les cadres légaux.
3. En parallèle du développement de ces compétences, il est également primordial **de sensibiliser les collaborateurs qui seraient concernés, aux enjeux éthiques**, notamment afin prévenir les biais algorithmiques et assurer une transparence dans les décisions poussées par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

Une collaboration interdisciplinaire et des compétences relationnelles

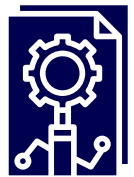


L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative transforme également les rôles humains, **en redéfinissant la manière dont les collaborateurs interagissent entre eux et avec les outils automatisés**. L'Intelligence Artificielle Générative transforme ainsi les rôles et responsabilités des collaborateurs, en les plaçant au centre de nouvelles dynamiques relationnelles et collaboratives. Les collaborateurs doivent à ce titre développer des compétences renforcées.

La pédagogie, la communication et la conduite du changement deviennent des leviers stratégiques pour l'intégration harmonieuse de l'Intelligence Artificielle Générative dans les structures professionnelles et les relations client. En effet, qu'il s'agisse de sensibiliser un large public aux principes et aux applications de cette technologie, de communiquer efficacement avec les clients, ou de faciliter la collaboration entre les équipes de front, middle et back office avec leurs managers, une approche claire et explicative est indispensable.

L'objectif est de garantir une **compréhension partagée** des concepts et des outils liés à l'Intelligence Artificielle Générative, afin que l'information circule de manière fluide et que chacun puisse s'appropriier les fonctionnalités et les opportunités des nouveaux outils. Cela permet non seulement de réduire les éventuels malentendus ou résistances, mais aussi de maximiser l'efficacité des processus organisationnels en tirant parti de la puissance de ces nouvelles technologies.

La **communication interdisciplinaire** est requise afin de collaborer efficacement avec des équipes pluridisciplinaires, incluant des experts techniques, métiers et juridiques.



Les collaborateurs doivent également être en mesure de vulgariser certains résultats produits par l'Intelligence Artificielle Générative afin de pouvoir faciliter leur communication et compréhension à destination des clients internes et externes.

Aussi, une attention est portée sur **l'empathie et le service client** car malgré les avancées technologiques, les interactions humaines restent indispensables afin de personnaliser et d'enrichir l'expérience client.

Par exemple, les recommandations proposées par l'Intelligence Artificielle Générative, adaptées en fonction de l'historique financier et des objectifs des clients, doivent être complétées par le biais d'une interaction humaine de qualité.

Des orientations stratégiques et vision à long terme



En permettant de simuler divers scénarios économiques, d'anticiper les risques et d'ajuster les stratégies en temps réel, l'Intelligence Artificielle Générative se positionne comme un **levier essentiel de résilience organisationnelle**.

Pour exploiter pleinement ce potentiel, les collaborateurs doivent développer des nouvelles compétences :

1. Tout d'abord, les collaborateurs doivent savoir **interpréter les analyses prédictives**, afin de les transformer en décisions stratégiques concrètes et éclairées.
2. Ils doivent également **développer leur vision prospective** afin d'accentuer leur capacité à identifier les opportunités et les risques, en fonction de l'environnement économique et technologique incertain, est essentielle pour renforcer la résilience organisationnelle.
3. Enfin, la **créativité** nécessaire afin d'imaginer des solutions innovantes et pertinentes qui exploitent le plein potentiel des cas d'usage identifiés.

Ces compétences liées aux orientations stratégiques et à la vision à long terme ne nécessiteront pas un renforcement uniforme auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Il conviendra plutôt d'adopter **une approche différenciée** : certains devant acquérir une acculturation générale à ces thématiques, tandis que d'autres seront amenés à développer un niveau de maîtrise plus approfondi, en fonction de leur rôle, métiers, et de leurs responsabilités au sein de l'organisation.

Un processus d'apprentissage continu nécessaire

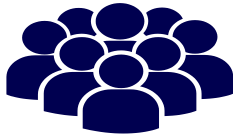
Face à l'évolution rapide des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, l'évolution des compétences **sur plusieurs dimensions** s'impose comme une nécessité incontournable. Ces évolutions exigent une curiosité technologique et intellectuelle, qui permet aux collaborateurs concernés de se tenir informés des innovations et des avancées dans le domaine de l'Intelligence Artificielle Générative.

Par ailleurs, cette dynamique requiert une **flexibilité et une capacité d'adaptation**, indispensables pour ajuster les méthodes de travail en fonction des évolutions des outils et des processus optimisés par ces technologies. Enfin, elle implique un engagement dans des programmes de formation, destinés à renforcer à la fois leurs compétences techniques, éthiques et stratégiques, afin de répondre efficacement aux exigences d'un environnement en constante mutation.

En conclusion, les impacts transversaux de l'Intelligence Artificielle Générative sur les processus métiers bancaires exigent une **approche structurée et multidimensionnelle en ce qui concerne le développement des compétences**. La formation et l'acculturation des collaborateurs se révèlent essentielles afin d'accompagner cette transformation. En mettant en place des initiatives stratégiques de formation, de supervision et de gouvernance, les directions peuvent ainsi exploiter pleinement les opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle Générative, tout en respectant les impératifs éthiques et réglementaires. Cette démarche, articulée autour d'une vision à long terme, renforcera la capacité de résilience organisationnelle et la compétitivité des organisations dans un secteur en constante évolution.

4.2 Métiers orientés client

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels



Dans le secteur bancaire, le métier du client englobe **l'ensemble des activités destinées à gérer les relations avec la clientèle**, qu'il s'agisse d'appui aux conseillers bancaires, de conseil en opérations et produits financiers auprès d'entreprises, de clients particuliers ou encore de clients professionnels. Les journées des collaborateurs dans cette vaste branche de métiers sont rythmées par une **diversité d'activités d'analyse et de stratégies relationnelles**. Ils maîtrisent la gestion d'actifs, en s'appuyant sur les règles juridiques, fiscales et les produits financiers associés. Leur rôle comprend aussi l'analyse du patrimoine des clients afin de leur conseiller des investissements et placements adaptés, tout en promouvant les produits et services bancaires correspondants.

Dans ce cadre, ils entretiennent des relations privilégiées avec les investisseurs et gestionnaires financiers, tout en développant et gérant des portefeuilles de clients à plus ou moins fort potentiel patrimonial.

Certains interviennent sur des projets tels que les fusions-acquisitions, les financements par actions ou obligations, et conseillent les entreprises sur leur stratégie pour renforcer leur position sur le marché, en tenant compte des risques et de leurs besoins. Ils conçoivent également des produits et instruments financiers, élaborent des modèles mathématiques et informatiques pour soutenir des stratégies d'investissement, et proposent des solutions de financement adaptées aux clients.

"Il n'y a pas de script, ni de template, les clients sont tous spécifiques et non génériques"

Entretien collaborateur - métiers du client

L'Intelligence Artificielle Générative transforme profondément ces processus en introduisant des robots capables de **personnaliser les expériences, de renforcer l'efficacité des opérations, et d'améliorer la satisfaction client**. Cependant, cette transformation impose également des ajustements organisationnels et une évolution des compétences des collaborateurs.

L'un des impacts majeurs de l'Intelligence Artificielle Générative sur le métier du client réside dans l'**automatisation des activités de veille et de « compliance »** auxquelles sont



confrontés régulièrement les collaborateurs de « front office ».

Cette évolution réarrange grandement l'emploi du temps des collaborateurs qui peuvent ainsi réallouer leur temps à un portefeuille clients élargi et à la **personnalisation accrue des interactions**. Grâce à ces modèles d'Intelligence Artificielle Générative, les banques peuvent désormais proposer des services hautement personnalisés basés sur les préférences et les comportements de leurs clients.

Par exemple, des chatbots basés sur l'Intelligence Artificielle Générative peuvent fournir des réponses précises et instantanées à des demandes variées, qu'il s'agisse de vérifier le solde d'un compte, d'expliquer les conditions d'un prêt ou de proposer des solutions d'épargne adaptées. Cette automatisation réduit considérablement les délais d'attente pour les clients tout en diminuant la charge de travail des conseillers, leur permettant de se concentrer sur des interactions à plus forte valeur ajoutée.



Les cas d'usage de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du client sont nombreux et diversifiés. Par exemple, en matière de recommandations personnalisées, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative analysent les données comportementales pour anticiper les besoins des clients et leur proposer des produits ou services adaptés. Une analyse proactive des transactions peut identifier un client susceptible d'être intéressé par un prêt immobilier et générer automatiquement une offre personnalisée. De plus, l'Intelligence Artificielle Générative facilite la création de contenu pertinent, comme des communications sur mesure adaptées à chaque segment de clientèle, ce qui renforce l'engagement et la fidélité.

Sur le plan opérationnel, l'Intelligence Artificielle Générative **améliore également les processus métiers** en optimisant la gestion des réclamations et des demandes.

Lorsqu'un client rencontre un problème, l'Intelligence Artificielle Générative peut générer des solutions alternatives en temps réel, ce qui réduit la frustration et améliore l'expérience globale. Les assistants virtuels équipés d'Intelligence Artificielle Générative, disponibles 24/7, permettent de traiter efficacement des demandes de routine, libérant ainsi du temps pour les conseillers humains afin qu'ils puissent se concentrer sur des situations complexes nécessitant un jugement approfondi.

"L'IAG en tant qu'assistant peut fortement aider à mieux gérer les risques, les délais et la qualité des réponses pour améliorer l'image de la banque auprès de ses clients"

Entretien collaborateur - métiers du client

Cependant, ces évolutions ne sont pas exemptes de défis. L'un des principaux risques est **l'automatisation excessive**, qui pourrait nuire à la dimension humaine de la relation client. Les interactions purement numériques, bien que rapides et efficaces, ne conviennent pas toujours à des situations où l'empathie et la compréhension sont essentielles, comme dans le cadre de litiges ou de conseils financiers approfondis. De plus, l'utilisation de modèles d'Intelligence Artificielle Générative soulève des **questions éthiques et réglementaires**, notamment en matière de protection des données et de transparence dans les décisions prises.



Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

Pour accompagner les transformations induites par l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du client, plusieurs actions stratégiques et prérequis organisationnels doivent être mis en œuvre.

Tout d'abord, il est essentiel de mettre en place une stratégie claire pour intégrer l'Intelligence Artificielle Générative dans les processus clients tout en préservant la qualité et l'humanité des interactions.

Cela implique une **approche hybride**, où les modèles d'Intelligence Artificielle Générative prennent en charge les tâches répétitives et les demandes simples et interviennent en support aux **conseillers humains dans la majorité des cas nécessitant une expertise ou une empathie particulière**. Une supervision humaine des systèmes d'Intelligence Artificielle Générative est nécessaire pour garantir que les décisions automatisées respectent les valeurs et les attentes des clients.

"L'IAG sera un appui pour le collaborateur qui devrait pourtant garder la maîtrise et faire preuve d'esprit critique"

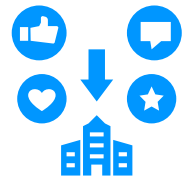
Entretien collaborateur - métiers du client

Ensuite, en matière de **formation**, des compétences techniques, comme l'interprétation des résultats produits par l'Intelligence Artificielle Générative, mais aussi des compétences relationnelles, pour maintenir un niveau élevé de satisfaction client dans un environnement numérique sont demandées. Des ateliers de conduite du changement et des programmes de sensibilisation doivent être organisés pour aider les équipes à adopter une approche proactive et collaborative.



Par ailleurs, parmi les **projets pilotes** judicieux à mettre en place afin d'accompagner la transition fluide de l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, il peut s'agir par exemple, d'un assistant virtuel basé sur l'Intelligence Artificielle Générative sur un segment de clientèle spécifique, d'analyser les retours d'expérience et d'affiner le modèle en fonction des résultats obtenus.

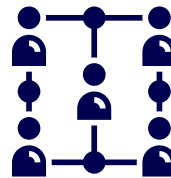
En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative offre un potentiel considérable pour transformer le métier du client dans le secteur bancaire, **en améliorant l'efficacité, la personnalisation et la satisfaction client**. Toutefois, son adoption doit être soigneusement planifiée et accompagnée pour répondre aux défis éthiques, organisationnels et technologiques qu'elle soulève. Avec une stratégie équilibrée et des prérequis adaptés, les banques peuvent maximiser les bénéfices de l'Intelligence Artificielle Générative tout en maintenant des relations de confiance et de qualité avec leurs clients.



Compétences spécifiques à renforcer

L'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative transforme profondément les métiers orientés client dans le secteur bancaire. En **restructurant les processus**, elle redéfinit les priorités des collaborateurs, tout en créant de nouvelles opportunités pour améliorer l'efficacité et la personnalisation des services.

La **coordination interservices** va devoir être renforcée. En effet, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative vont permettre de renforcer la compréhension des interactions entre les services (compliance, finance, audit, relation client).



En effet, ces modèles automatisés vont permettre de centraliser les données et générer des rapports synthétiques tout en prenant en compte les interdépendances entre les différents partis prenants.

Les collaborateurs devront donc être capables de gérer et d'interpréter des informations partagées et de coordonner les actions entre les différents départements.

En ce qui concerne la **maitrise des opérations bancaires courantes**, les modèles d'Intelligence Artificielle générative vont permettre d'automatiser les étapes répétitives de ces opérations, recentrant le rôle des collaborateurs sur la supervision et la gestion des cas exceptionnels. La compétence va alors évoluer vers un rôle de validation et de résolution des exceptions non couvertes par les modèles automatisés. L'Intelligence Artificielle Générative modifie la nature de cette compétence en réduisant le besoin d'intervention humaine pour les tâches standardisées et routinières. Par exemple, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de vérifier automatiquement les documents fournis par les clients lors de l'ouverture de comptes, de remplir les formulaires requis et d'enregistrer les données directement dans les systèmes. Cela augmente la rapidité et la précision des processus, tout en limitant les erreurs humaines.

Cependant, les collaborateurs doivent désormais se concentrer sur des cas plus complexes ou atypiques, où les systèmes automatisés ne disposent pas encore des nuances nécessaires pour une prise de décision. Par conséquent, cette transformation exige une acculturation aux sujets sur les sujets de **paramétrage et de supervision des modèles d'Intelligence Artificielle Générative**, en résolution de problèmes et en **personnalisation de l'expérience client**.

Les collaborateurs des métiers du client vont devoir également renforcer leur compétence en matière **d'analyse critique et éthique des données** vis-à-vis des résultats produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, ainsi que leur **capacité d'interprétation des résultats et réception des alertes produits par ces modèles**. Par exemple, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative vont permettre d'aider à surveiller la conformité réglementaire en analysant les données des opérations et en comparant avec les normes légales.



Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative vont ainsi analyser les règles KYC (Know Your Customer) (voir glossaire) et AML (Anti-Money Laundering) (voir glossaire) identifier les risques en analysant les données des clients et en comparant ces informations avec des bases de données de sanctions ou d'entités à risque. Cela



va renforcer l'efficacité des contrôles de conformité, mais exige des collaborateurs qu'ils soient capables d'interpréter les alertes générées par les modèles génératifs et de décider des actions à entreprendre.

Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent également analyser les contrats de prêt en quelques secondes, identifier les clauses potentiellement litigieuses, et proposer des révisions ou ajustements. Par exemple, un modèle génératif peut détecter qu'une clause de garantie est absente ou non conforme à la réglementation en vigueur.

Cela réduit considérablement le temps requis pour examiner un contrat, tout en augmentant la précision de l'analyse. Cependant, les collaborateurs doivent maintenant se concentrer sur la **validation et l'interprétation des recommandations générées**, ainsi que sur l'application des ajustements dans un contexte juridique et commercial spécifique.

Les collaborateurs des métiers orientés client vont devoir renforcer la compétence liée à la **personnalisation de l'expérience client et la gestion des objections et insatisfactions**.

Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative vont permettre de fournir aux conseillers des analyses en temps réel sur les préférences et le comportement des clients. Ils vont également permettre aux conseillers de répondre de manière plus précise et personnalisée aux attentes des clients.

Cependant, bien que ces modèles augmentent la pertinence des interactions, les collaborateurs doivent adopter une posture client à maintenir au bon niveau d'empathie afin de s'assurer que la relation de confiance repose sur leur expertise et leur capacité à gérer les situations délicates, et non uniquement sur la technologie. Par exemple, un outil génératif peut analyser les plaintes récurrentes et proposer des réponses ou actions correctives qui ont déjà fonctionné dans des situations similaires. Cependant, la gestion des insatisfactions reste un domaine où l'interaction humaine est essentielle, en particulier dans les cas émotionnellement chargés.



Les collaborateurs doivent donc développer leurs compétences en **gestion émotionnelle et en communication** tout en utilisant les recommandations de l'Intelligence Artificielle Générative comme support.

Enfin, les collaborateurs devront développer leur capacité à interpréter et contextualiser les suggestions proposées par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative pour éviter une approche standardisée, même avec des outils avancés.

Les collaborateurs vont enfin devoir renforcer leur **maitrise des outils numériques intercanaux**, c'est-à-dire la capacité à interagir efficacement avec les clients à travers différents canaux (en face-à-face, en ligne, par téléphone, via des chatbots). En effet, la gestion des interactions multicanaux offre une continuité accrue dans les échanges. Par exemple, un conseiller pourra accéder à l'historique complet des interactions d'un client avec un chatbot ou une application mobile avant de le contacter directement.

Cela va permettre de renforcer la cohérence de l'expérience client ainsi que la proactivité des collaborateurs, mais exige des collaborateurs une maîtrise des outils numériques et une capacité à passer d'un canal à l'autre tout en maintenant une qualité d'interaction uniforme.

A contrario, les compétences suivantes risquent de voir leur importance diminuer avec l'intégration massive et à l'échelle des modèles d'Intelligence Artificielle Générative :

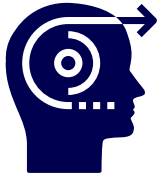


La **maitrise des structures organisationnelles ou des processus internes**, va davantage évoluer vers une capacité à naviguer et utiliser des modèles d'Intelligence Artificielle Générative qui permettent d'améliorer l'accès à des informations complexes sur l'organisation bancaire via des modèles de synthèse et de documentation générative.

Les collaborateurs vont pouvoir par exemple interroger un assistant virtuel sur la structure hiérarchique ou les flux de travail spécifiques à un département. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative pourront également faciliter la connaissance des processus internes tels que la gestion des clients, l'octroi de crédits, ou la gestion des transactions, grâce aux modèles d'Intelligence Artificielle Générative qui permettent d'automatiser et simplifier les processus internes tout en fournissant des visualisations claires des flux opérationnels.



En ce qui concerne la **maîtrise de la documentation réglementaire ainsi que la maîtrise des cadres juridiques en vigueur**, cette



compétence va également baisser en importance face à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative. En effet, la connaissance des lois, règlements et directives régissant le secteur bancaire, avec leur mise en œuvre pratique va être davantage déléguée aux modèles d'Intelligence Artificielle Générative, car ils vont permettre de fournir des synthèses des réglementations complexes et des alertes automatiques sur les changements de cadre législatif. Ainsi, les modèles vont pouvoir résumer une nouvelle réglementation européenne et proposer des mesures de conformité spécifiques pour l'établissement. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative vont également permettre de détecter en temps réel les risques organisationnels et de conformité, permettant une gestion plus proactive. La compétence va alors évoluer davantage vers un rôle d'interprétation et de décision basé sur les alertes générées par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

La compétence en lien avec la **maîtrise des procédures administratives**, va également être modifiée et devenir moins prédominante. En effet, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, vont permettre de simplifier et d'accélérer la gestion des tâches administratives nécessaires au bon déroulement des opérations bancaires (classement, traitement de formulaires, archivage) grâce à l'automatisation de la collecte, l'organisation et l'archivage des informations. Avec l'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative, les collaborateurs n'ont plus à s'occuper de tâches telles que la saisie ou le classement des données. Les modèles basés sur l'Intelligence Artificielle Générative, capables d'extraire et de structurer des informations à partir de documents numérisés ou papier, permettent un traitement quasi-instantané des données administratives. Cela optimise le temps consacré à ces activités, mais exige une nouvelle compétence : la gestion et l'ajustement des paramètres des outils d'automatisation pour garantir leur bon fonctionnement. Les collaborateurs doivent également être en mesure d'interpréter les résultats produits par ces outils et de réagir rapidement en cas d'erreur ou d'incohérence, ce qui élève leur rôle vers des tâches à plus forte valeur ajoutée.

La gestion des retours clients va également évoluer. En effet, l'Intelligence Artificielle Générative va permettre d'analyser massivement les données issues des retours clients (e-mails, enquêtes, interactions avec les chatbots) afin d'identifier des problèmes récurrents. Par exemple, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent analyser des milliers de messages clients et détecter qu'une fonctionnalité spécifique

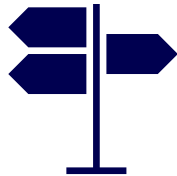


de l'application mobile génère des plaintes fréquentes. Cela va transformer le rôle des collaborateurs, qui passent de la collecte manuelle des feedbacks à la validation et à la mise en œuvre des actions correctives. L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative affecte également de manière significative cinq grands domaines d'activités regroupés sous les métiers orientés Client :

Le conseil financier et la gestion de patrimoine

Dans le domaine du conseil financier et de la gestion de patrimoine, l'Intelligence Artificielle Générative permet une évolution notable des pratiques grâce à une analyse automatisée des données.

Les collaborateurs, en charge de **l'accompagnement stratégique des clients dans leurs choix d'investissement**, peuvent désormais s'appuyer sur des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, afin de traiter des volumes importants d'informations. Ces modèles optimisent les stratégies d'investissement en permettant la simulation de différents scénarios, en évaluant les risques, et en proposant des recommandations basées sur des prédictions précises.



Néanmoins, cette automatisation ne saurait remplacer le **rôle central du conseiller bancaire**, qui reste indispensable afin de valider les analyses produites par les modèles, détecter des biais potentiels et garantir que les solutions proposées reflètent les attentes et le contexte individuel des clients. L'expertise humaine devient ainsi une compétence clé dans la supervision et l'interprétation des résultats produits par l'Intelligence Artificielle Générative.

De plus, l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative nécessite une montée en compétences techniques, notamment en **interprétation des données générées par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative** et en supervision des modèles automatisés.

Les collaborateurs doivent en effet être capables de valider les recommandations des modèles, de détecter les biais potentiels et de s'assurer que les solutions proposées reflètent les besoins et les attentes des clients.

Cette évolution repositionne le rôle des conseillers bancaires qui sont aujourd'hui davantage des superviseurs stratégiques, en capacité à allier expertise humaine et observations fournies par la technologie.

La relation client et le conseil commercial

En ce qui concerne les métiers liés à la relation client et au conseil commercial, l'Intelligence Artificielle Générative redéfinit les interactions en apportant une automatisation des tâches courantes et une personnalisation accrue des échanges.



Les **assistants virtuels et chatbots permettent en effet de gérer plus efficacement** les

demandes quotidiennes, telles que la consultation des soldes ou les informations sur des produits standards, libérant ainsi du temps pour la partie conseil.

Cependant, afin de pouvoir utiliser pleinement les modèles, les collaborateurs vont devoir développer des compétences en **gestion des interactions multicanaux** (qui consiste à orchestrer et optimiser les échanges avec les clients via plusieurs canaux de communication, tout en assurant une expérience cohérente et fluide) et en vulgarisation des recommandations issues des modèles d'Intelligence Artificielle Générative afin de les rendre intelligibles vis-à-vis des clients. La capacité à intégrer les suggestions générées par l'Intelligence Artificielle Générative dans une communication empathique et personnalisée devient également un facteur clé de succès.

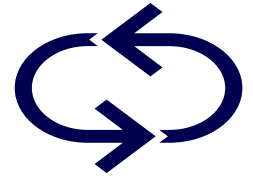
En parallèle, l'Intelligence Artificielle Générative va permettre de personnaliser les interactions en proposant des recommandations spécifiques adaptées aux profils des clients, renforçant ainsi le taux de satisfaction de ceux-ci.

Les interactions complexes ou émotionnelles, comme les litiges ou les décisions financières critiques, restent de la responsabilité des conseillers, ce qui souligne l'importance de compétences relationnelles renforcées et d'une gestion émotionnelle avancée.

Un support administratif et une conformité réglementaire

Le support administratif et la conformité réglementaire représente un domaine où l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative a un impact fort, notamment sur **l'automatisation des tâches répétitives**. Ainsi, la collecte, le classement et la validation des données administratives vont être simplifiés grâce aux modèles, réduisant les délais de traitement et minimisant également le risque d'erreurs humaines. Par ailleurs, l'Intelligence Artificielle Générative améliore également la conformité réglementaire grâce à l'analyse des transactions en temps réel, la détection des anomalies et la génération automatique d'alertes en cas d'écarts.

Les collaborateurs, autrefois concentrés sur l'exécution manuelle de ces tâches, peuvent désormais davantage se concentrer sur la **validation des analyses automatisées et la gestion des cas complexes nécessitant un jugement humain**. Ils doivent également renforcer leurs compétences en surveillance proactive des modèles numériques afin de garantir l'intégrité et la pertinence des processus automatisés.



L'évolution des compétences dans ce domaine implique ainsi le passage d'un rôle opérationnel à une fonction davantage axée sur le contrôle stratégique, et sur l'analyse critique des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

L'innovation et le développement de produits bancaires

Dans le domaine de l'innovation et du développement de produits bancaires, l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative permet d'accélérer la création et la commercialisation des solutions financières.



Les collaborateurs peuvent utiliser les modèles d'Intelligence Artificielle Générative afin de **simuler différents scénarios et de concevoir plus rapidement des produits adaptés aux attentes des différents clients**.

De plus, la génération automatisée de contenus marketing, comme des fiches produits et des supports promotionnels, réduit les délais de mise sur le marché. En lien avec ces évolutions, les collaborateurs vont devoir renforcer leurs compétences en matière de conception et de paramétrage des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

La gestion des risques et de la prévention des anomalies

Enfin, la **gestion des risques et la prévention des anomalies** constituent un domaine où l'Intelligence Artificielle Générative permet d'offrir une surveillance proactive des opérations. Les modèles génératifs permettent en effet de détecter les anomalies dans les flux de données, de surveiller les risques juridiques ou financiers, et de prévenir les incidents avant qu'ils ne se matérialisent.

Ils doivent également renforcer leur **maîtrise de l'analyse des tendances du marché et leur capacité à adapter les produits aux résultats proposés par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative**. Les collaborateurs doivent ainsi être en mesure de transformer les informations générées par les modèles en solutions concrètes et adaptées au contexte.

Les collaborateurs, déchargés des tâches de détection initiale, doivent dès lors se concentrer davantage sur la gestion des



alertes générées par les modèles et la mise en œuvre des actions correctives nécessaires. Ces changements nécessitent une compréhension approfondie des modèles d'Intelligence Artificielle Générative et une capacité à interpréter les alertes émises afin de pouvoir prendre des décisions éclairées. La montée en compétence dans ce domaine inclut également le développement de l'analyse prédictive des risques et de la coordination interservices, afin de garantir une gestion efficace des crises potentielles.

Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine des métiers orientés client (en lien avec les compétences existantes sur la fiche métier de l'OMB)

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Conseil financier et gestion de patrimoine	Relation client et conseil commercial	Support administratif et conformité réglementaire	Innovation et développement des produits bancaires	Gestion des risques et prévention des anomalies
Connaissance des caractéristiques des services et produits bancaires et assurance de l'établissement, à destination des particuliers et des professionnels	Maîtrise des opérations bancaires et anomalies	N/A	-	N/A	N/A	-
	Connaissance des produits bancaires et d'assurance	-	-	-	-	-
	Veille sur l'évolution des produits et services	--	--	--	--	--
	Maîtrise des outils numériques d'information et de simulation	++	+	N/A	N/A	++
Maîtrise de la réglementation bancaire, juridique, fiscale, des personnes morales et de l'analyse financière	Maîtrise de la réglementation bancaire	-	-	-	-	-
	Maîtrise des cadres juridiques applicables	-	-	-	-	-
	Analyse financière	-	-	N/A	N/A	-
	Maîtrise de la réglementation fiscale et bancaire particulière	++	++	+	N/A	+
Maîtrise de la conduite et de la conclusion d'un entretien commercial en face à face ou à distance	Présentation des entretiens et production des comptes-rendus	--	--	N/A	N/A	N/A
	Négociation et gestion des objections	++	++	N/A	N/A	N/A
Gestion des risques liés à l'e-réputation	Suivi des mentions et des interactions	N/A	--	N/A	N/A	--
	Priorisation des risques	N/A	++	N/A	N/A	++
	Capacité d'analyse	N/A	++	N/A	N/A	++

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Conseil financier et gestion de patrimoine	Relation client et conseil commercial	Support administratif et conformité réglementaire	Innovation et développement des produits bancaires	Gestion des risques et prévention des anomalies
Capacités d'écoute, de synthèse et d'analyse	Capacité d'interprétation des résultats	++	++	++	++	++
	Pensée critique	++	++	++	++	++
	Traitement manuel des données	--	--	--	--	--
Rigueur et précision	Culture technologique / compréhension des modèles de langage	++	++	++	++	++
	Force de conseil et personnalisation	++	++	+	N/A	+
Capacités relationnelles et de communication	« Data storytelling » / vulgarisation / pédagogie	++	++	++	++	++
Sens de l'organisation et de l'initiative	Planification prédictive / Data Driven	N/A	N/A	+	+	N/A
	Anticipation / proactivité	+	+	+	+	+

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

4.3 Métiers du service bancaire

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels



Dans le secteur bancaire, les collaborateurs du secteur des services bancaires s'assurent du **traitement des opérations bancaires tout en veillant au suivi administratif des actions commerciales**. La gestion des documents numérisés, des outils monétiques et des transactions d'achat et de vente fait également partie de leurs responsabilités, tout comme le bon fonctionnement des applications informatiques nécessaires à ces activités. En parallèle, ils informent les clients sur le traitement de leurs opérations. L'Intelligence Artificielle Générative transforme ces activités en introduisant des solutions capables d'optimiser les processus, de renforcer la précision des opérations, et de réduire les délais de traitement. Ces transformations, bien qu'opportunes, nécessitent également des ajustements pour répondre aux nouveaux défis et opportunités qu'elles apportent.

"Nous menons la conduite du changement : nous accompagnons et transformons les processus de manière optimale"

Entretien collaborateur - métiers du service bancaire

L'Intelligence Artificielle Générative a un impact sur les processus métiers du service bancaire, notamment par **l'automatisation et l'optimisation des opérations**.

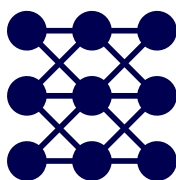
L'automatisation des tâches répétitives, telles que la saisie des données et la réconciliation des comptes. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de traiter rapidement des volumes importants de données, tout en réduisant les erreurs humaines.

"Notre métier présente des enjeux de qualité et d'amélioration à destination de l'ensemble des professions de la banque"

Entretien collaborateur - métiers du service bancaire

Un autre impact notable de l'Intelligence Artificielle Générative concerne la **gestion des interactions entre les services internes et les clients**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de personnaliser les communications liées aux transactions ou aux produits financiers.

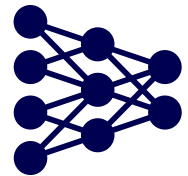
Par exemple, une alerte générée automatiquement peut informer un client professionnel des irrégularités dans la gestion



de sa trésorerie, tout en proposant des solutions adaptées pour optimiser ses flux financiers.

Cela contribue à renforcer la fidélité grâce à une gestion proactive des besoins.

Dans les processus liés au crédit ou aux prêts, l'Intelligence Artificielle Générative optimise les étapes d'analyse des dossiers et de prise de décision. En analysant les données financières des demandeurs, l'Intelligence Artificielle Générative peut produire des évaluations de risque plus précises et suggérer des ajustements aux conditions de prêt au-delà des résultats fournis par des modèles traditionnels. Ce type d'automatisation accélère le traitement des demandes tout en réduisant les risques pour la banque.



De plus, l'Intelligence Artificielle Générative facilite la création de documents standardisés, comme des contrats ou des plans de remboursement, en s'assurant qu'ils respectent les réglementations en vigueur.

Cependant, l'adoption de l'Intelligence Artificielle Générative dans le service bancaire n'est pas sans défis. Parmi eux, l'un des plus importants est la **gestion des risques liés à l'automatisation des décisions**. Les systèmes d'Intelligence Artificielle Générative, bien qu'efficaces, peuvent parfois produire des résultats biaisés ou incorrects, ce qui peut entraîner des erreurs coûteuses ou nuire à la relation client.

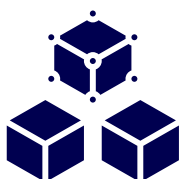
De plus, l'introduction de ces technologies nécessite une intégration harmonieuse avec les systèmes existants, ce qui peut représenter un défi technique et organisationnel.

Enfin, les questions de conformité réglementaire et de protection des données restent centrales, car les données bancaires traitées par l'Intelligence Artificielle Générative sont particulièrement sensibles.

Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

Pour maximiser les bénéfices de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du service bancaire tout en atténuant ses risques, plusieurs recommandations et prérequis doivent être pris en compte.

Dans l'optique de mettre en place une stratégie d'intégration progressive, commencer par l'automatisation des tâches répétitives, comme la **réconciliation des comptes ou la gestion des paiements**, permet de tester et de valider les modèles.



Ce type de projet pilote offre l'occasion de recueillir des retours d'expérience, d'identifier les points d'amélioration et de préparer les équipes à l'adoption plus large de ces technologies.

"Le temps gagné grâce à l'IAG pourrait nous permettre d'être au plus proche de nos équipes et de traiter des sujets latents"

Entretien collaborateur - métiers du service bancaire

Par ailleurs, une attention particulière doit être accordée à la **gouvernance des données**, en garantissant que les données utilisées sont fiables, conformes aux réglementations en vigueur, et protégées contre les cyberattaques.

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative offre des opportunités pour transformer le métier du service bancaire, en optimisant les processus, en améliorant l'efficacité et en renforçant la satisfaction client. Cependant, pour exploiter pleinement son potentiel, il est indispensable d'accompagner ces transformations par une **stratégie structurée, une formation adaptée et une supervision rigoureuse**.

Avec les prérequis technologiques et organisationnels en place, les banques peuvent non seulement améliorer leurs performances opérationnelles, mais aussi renforcer leur résilience et leur compétitivité dans un environnement en constante évolution.

Compétences spécifiques à renforcer

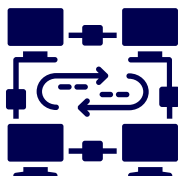
L'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative transforme les métiers des services bancaires en profondeur, en optimisant les processus, en automatisant les tâches répétitives, et en renforçant la précision des opérations.

Dans le secteur bancaire, les métiers des services bancaires se répartissent en **plusieurs sous-domaines**, chacun jouant un rôle clé dans le traitement des opérations et dans la gestion des interactions avec les clients.

Cette transformation, bien qu'innovante, nécessite une adaptation des compétences et des pratiques afin de **relever les défis techniques et organisationnels** qu'elle apporte.

La gestion des opérations bancaires et administratives

Ce sous-domaine regroupe les activités essentielles liées au **traitement des opérations bancaires**, comme la saisie des données, la gestion des documents numérisés, la réconciliation des comptes, et le suivi administratif des actions commerciales. Ces activités sont cruciales afin de garantir le bon fonctionnement des transactions et des processus bancaires. L'Intelligence Artificielle Générative a un impact significatif sur ces opérations. Par exemple, la saisie des données et la vérification des comptes peuvent être prises en charge par des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, réduisant ainsi le risque d'erreurs humaines et accélérant les délais de traitement



Dans le domaine des paiements, l'Intelligence Artificielle Générative peut détecter



automatiquement les anomalies et proposer des corrections en temps réel, garantissant ainsi une précision accrue et une satisfaction client renforcée. Cette automatisation va nécessiter que les collaborateurs développent une nouvelle compétence : **la supervision des processus automatisés**, leur permettant de détecter les exceptions et de gérer les cas complexes nécessitant une intervention humaine. Dans ce contexte, le niveau d'expertise de ces sujets va également être renforcé afin de pouvoir gérer les cas particuliers ne pouvant être délégué aux modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

La sécurité des transactions

On trouve également dans les métiers des services bancaires, des activités liées au respect des cadres juridiques et la sécurité des transactions financières. Ils impliquent la vérification des documents, le contrôle des flux financiers et la surveillance des risques liés aux activités bancaires. L'Intelligence Artificielle Générative apporte une valeur ajoutée importante en renforçant **la conformité et en automatisant la surveillance des transactions**.

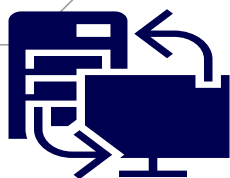
Par exemple, les modèles d'Intelligence Artificielle générative peuvent analyser de grands volumes de données afin de détecter des irrégularités ou des comportements suspects, tout en garantissant une traçabilité complète des actions. De plus, l'Intelligence Artificielle Générative facilite la production de rapports standardisés et assure leur conformité avec les réglementations en vigueur.



Face à ces évolutions, les collaborateurs doivent développer des compétences en **analyse des alertes générées par l'Intelligence Artificielle Générative** et en **validation des résultats automatisés**, car des erreurs ou biais algorithmiques peuvent avoir des conséquences importantes sur les opérations et la relation client.

Les interactions avec les clients et la personnalisation des services

Ce sous-domaine regroupe les communications et interactions entre les services bancaires et leurs clients, qu'il s'agisse de clients particuliers ou professionnels. Les collaborateurs gèrent ici des demandes variées, des réclamations aux informations sur des produits financiers.



L'Intelligence Artificielle Générative transforme ces interactions en **proposant des solutions de personnalisation avancées**. Par exemple, des modèles génératifs peuvent générer des messages personnalisés informant les clients de l'état de leurs transactions ou leur proposant des solutions adaptées à leurs besoins.

Dans le cadre de la gestion de trésorerie, un client professionnel pourra ainsi recevoir automatiquement des alertes sur des irrégularités détectées, accompagnées de recommandations afin d'optimiser ses flux financiers.

Cependant, bien que l'Intelligence Artificielle Générative facilite ces interactions, elle ne remplace pas l'importance des compétences humaines dans les échanges complexes ou dans lesquels le ressenti ou les caractéristiques émotionnelles sont importants. Les collaborateurs doivent alors être davantage en mesure de **valoriser ces aspects humains, mais également de renforcer leurs capacités d'empathie et d'écoute active dans l'optique d'être en capacité de résoudre des problèmes complexes**.

Ils devront également être en mesure d'interagir avec les clients sur différentes plateformes et à ce titre de développer la gestion des interaction multicanaux.

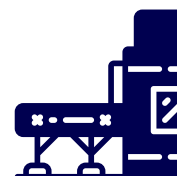
Le traitement des crédits et des prêts

Les activités liées au crédit et aux prêts incluent quant à elles l'analyse des dossiers, l'évaluation des risques, la création de contrats, et le suivi des plans de remboursement. Ces activités nécessitent une précision et une rapidité d'exécution afin de répondre aux attentes des clients et minimiser les risques pour les organisations.

L'Intelligence Artificielle Générative optimise ces activités en **automatisant l'analyse des dossiers et en produisant des évaluations de risques précises**. Par exemple, les modèles génératifs peuvent accélérer le traitement des données financières des demandeurs afin de produire rapidement des recommandations sur l'octroi ou les conditions d'un prêt.

De plus, l'Intelligence Artificielle Générative permet de générer automatiquement des documents standardisés, tels que des contrats ou des plans de remboursement, tout en respectant les cadres juridiques.

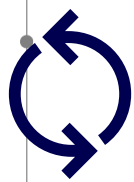
Les collaborateurs devront à ce titre acquérir des compétences en interprétation et validation des décisions produites par l'Intelligence Artificielle Générative et en **supervision des modèles automatisés** afin de garantir l'exactitude et la pertinence des réponses proposées par ceux-ci. Ils doivent également conserver une très bonne maîtrise de la relation client et de la connaissance de celui-ci, afin de garantir notamment les sujets de protection des données sensibles (exemple : les données médicales ne doivent pas être prises en compte dans le cadre des analyses).



Le développement et l'optimisation des processus internes

Ce sous-domaine inclut la conception, l'adaptation et l'optimisation des processus internes des services bancaires, souvent en collaboration avec les autres départements.

Cela couvre la documentation des procédures, l'introduction de nouvelles technologies, et l'amélioration continue des différents outils et modèles.



L'Intelligence Artificielle Générative transforme ces activités en **automatisant la documentation des procédures et en générant des synthèses permettant la simplification de la coordination interservices**. Par exemple, les modèles génératifs peuvent être en mesure de produire des manuels d'utilisation ou des fiches explicatives pour les nouvelles technologies introduites, facilitant leur adoption par les collaborateurs. De plus, l'Intelligence Artificielle Générative optimise la gestion des flux d'information,

garantissant une synchronisation entre les différents départements, comme le juridique, la finance et le marketing.

Face à ces transformations, les collaborateurs doivent acquérir de nouvelles compétences afin de tirer pleinement parti de ces avancées. Cela inclut une maîtrise des outils d'Intelligence Artificielle Générative et une capacité à identifier les processus nécessitant une automatisation. En outre, des compétences en **collaboration interdisciplinaire** deviennent essentielles pour assurer la fluidité entre les équipes et l'alignement des objectifs organisationnels, les collaborateurs devront s'assurer que les modèles d'Intelligence Artificielle Générative répondent bien à leurs besoins et être en mesure de formuler des requêtes auprès des équipes en charge de la transformation des différents processus.

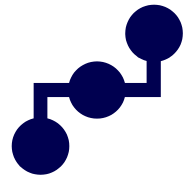


Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine des métiers de services bancaires (en lien avec les compétences existantes sur la fiche métier de l'OMB)

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Gestion des opérations bancaires et administratives	Sécurité des transactions	Traitement des crédits et des prêts	Développement et optimisation des processus internes
Connaissance du fonctionnement et de l'organisation d'un établissement bancaire et de la réglementation bancaire	Connaissance des structures organisationnelles	--	--	--	-
	Connaissance des processus internes (gestion des transactions, octroi de crédits, etc)	--	--	--	-
	Gestion des risques organisationnels et réglementaires	+	+	N/A	+
	Réglementation bancaire	+	+	+	N/A
Maîtrise des opérations, des procédures administratives, juridiques et comptable en vigueur	Maîtrise du paramétrage des outils d'IAG	+	+	+	++
	Maîtrise de la documentation réglementaire	-	-	-	-
	Maîtrise des cadres juridiques en vigueur	-	-	-	-
	Maîtrise des opérations bancaires courantes	+	N/A	+	N/A
Repérage des dysfonctionnements éventuels	Contrôle des systèmes automatisés	N/A	+	N/A	++
	Gestion des retours clients	--	N/A	N/A	-
	Maîtrise des opérations bancaires courantes	++	+	+	
	Coordinations interservices	+	+	+	++
Maîtrise des connaissances juridiques sur les prêts et les garanties	Maîtrise des différents types de garanties et des risques juridiques	-	-	-	N/A
	Capacité à analyser les contrats de prêts et identifier les clauses critiques	+	+	+	N/A
	Personnalisation de l'expérience client	++	N/A	++	N/A

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Gestion des opérations bancaires et administratives	Sécurité des transactions	Traitement des crédits et des prêts	Développement et optimisation des processus internes
Sens de l'initiative et de la prise de décision	Veille et culture technologique	+	+	+	++
	Analyse critique et éthique des données / résultats	++	++	++	+
Rigueur et précision	Capacité de conseil	++	N/A	++	N/A
	Compréhension et explicabilité des algorithmes	+	+	+	++
Sens de la communication écrite et orale	« Data storytelling » / capacité de personnalisation	++	N/A	++	N/A
	Vulgarisation / pédagogie	++	++	++	++

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

4.4 Métiers du juridique

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels

Dans le secteur bancaire, le métier du juridique joue un rôle fondamental en étudiant l'**impact juridique et fiscal des produits proposés**



aux clients de la banque et en veillant à adapter les contrats à l'évolution des réglementations et des cadres fiscaux en vigueur. Ils vérifient et valident les aspects juridiques ainsi que la conformité des nouveaux produits et services bancaires, garantissant ainsi le respect des normes en place. En outre, ils collaborent étroitement avec les différentes branches de la clientèle, qu'il s'agisse de particuliers, de professionnels ou d'entreprises, afin d'assurer une approche globale et cohérente. Une part essentielle de leur activité repose également sur la détection et l'analyse des risques financiers, une étape nécessaire pour sécuriser les opérations et prévenir les éventuels litiges. Ils gèrent et suivent également les différents contrats et dossiers contentieux, tout en effectuant une veille juridique et réglementaire fiscale continue.

Ce travail de surveillance et d'adaptation permet à la banque de rester à la pointe des évolutions légales et de répondre efficacement aux attentes de ses clients.

L'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative transforme ces fonctions, offrant de nouvelles possibilités pour automatiser les processus, améliorer l'analyse juridique et renforcer la gestion des risques. Cependant, cette transformation s'accompagne de défis nécessitant une adaptation technologique, organisationnelle et humaine.

L'un des impacts majeurs de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du juridique concerne **l'automatisation des tâches répétitives et chronophages.** Grâce à ses capacités de traitement du langage naturel et de génération de contenu, l'Intelligence Artificielle Générative permet de rédiger automatiquement des contrats, des clauses spécifiques ou des documents légaux standardisés.



Par exemple, des modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent analyser les besoins d'une transaction et produire un contrat conforme aux exigences réglementaires locales et aux politiques internes de la banque. Cette automatisation réduit considérablement les délais de production des documents et diminue les erreurs humaines, tout en libérant les juristes pour qu'ils se concentrent sur des dossiers à forte valeur ajoutée.

L'Intelligence Artificielle Générative impacte également les **processus d'analyse et de revue juridique**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de comparer rapidement plusieurs versions de contrats, d'identifier les divergences et de proposer des ajustements adaptés.

De même, dans le cadre d'une nouvelle réglementation, l'Intelligence Artificielle Générative peut analyser le texte législatif, en extraire les points clés et fournir des recommandations pour adapter les processus internes. Ces capacités renforcent la réactivité des équipes juridiques face à un environnement réglementaire en constante évolution, tout en améliorant la qualité des analyses.

Un autre cas d'usage significatif de l'Intelligence Artificielle Générative est la **recherche juridique**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent parcourir rapidement des bases de données volumineuses pour identifier des jurisprudences pertinentes ou des dispositions réglementaires spécifiques. Par exemple, lorsqu'une banque doit évaluer les implications juridiques d'un nouveau produit financier, l'Intelligence Artificielle Générative peut fournir une synthèse des réglementations applicables, accompagnée d'une analyse des risques potentiels. Cette rapidité et cette précision renforcent l'efficacité des équipes juridiques et améliorent la qualité des décisions prises.



L'Intelligence Artificielle Générative joue également un rôle clé dans la **gestion proactive des risques juridiques**. En analysant les données contractuelles, transactionnelles et opérationnelles, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent identifier des anomalies ou des écarts susceptibles de poser des problèmes juridiques. Par exemple, un modèle d'Intelligence Artificielle Générative peut détecter des clauses non conformes ou des lacunes dans les contrats qui pourraient exposer la banque à des litiges.



De plus, dans le cadre des audits internes, l'Intelligence Artificielle Générative facilite la détection des risques juridiques émergents et propose des solutions pour les atténuer.

"L'IAG pourquoi pas, mais avec une base de données maîtrisée, fiable et une garantie de la fraîcheur des données"

Entretien collaborateur - métiers du juridique

Cependant, l'adoption de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du juridique n'est pas sans défis. L'un des principaux risques est lié à la qualité et à la **fia- bilité des modèles d'Intelligence Artificielle Générative**.

Bien que ces modèles soient performants, ils peuvent générer des contenus imprécis ou biaisés, en particulier lorsqu'ils s'appuient sur des données incomplètes ou de mauvaise qualité. Par ailleurs, la **dépendance accrue à l'Intelligence Artificielle Générative** soulève des questions éthiques et réglementaires, en matière de confidentialité des données – dans ce secteur encore plus que dans le reste du secteur bancaire – et de responsabilité dans les propositions émises par l'Intelligence Artificielle.

"En pratique les résultats proposés par les modèles d'IAG sont bien différents des résultats théoriques ; la machine ment obstinée"

Entretien collaborateur - métiers du juridique

Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

Pour accompagner les transformations induites par l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du juridique, il est essentiel de mettre en place des stratégies d'intégration adaptées et de répondre à des prérequis spécifiques. Comme précédemment, l'une des premières recommandations consiste à adopter une **approche progressive** pour intégrer l'Intelligence Artificielle Générative dans les processus juridiques. Par exemple, il est possible de commencer par la rédaction de documents standardisés ou la recherche de jurisprudences, avant d'élargir son utilisation à des domaines plus complexes, tels que l'analyse des risques ou la revue des contrats.

Cette approche permet de tester les modèles dans des contextes contrôlés, d'identifier les éventuels points faibles et de procéder à des ajustements avant leur déploiement à grande échelle.

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative offre des opportunités significatives pour transformer le métier du juridique dans le secteur bancaire, en améliorant l'efficacité, la précision et la réactivité des équipes juridiques. Cependant, pour tirer pleinement parti de cette technologie, il est essentiel de **mettre en place une stratégie structurée, de former les équipes, et de garantir une supervision rigoureuse**. Avec les prérequis organisationnels et technologiques en place, les banques peuvent exploiter le potentiel de l'Intelligence Artificielle Générative pour renforcer leur résilience juridique et leur compétitivité sur un marché en constante évolution.

Compétences spécifiques à renforcer

Les métiers juridiques jouent un rôle crucial dans le secteur bancaire en **assurant la conformité des activités avec les cadres réglementaires**, en protégeant les intérêts de la banque et en accompagnant les décisions stratégiques.

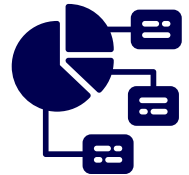


Ces métiers se structurent autour de plusieurs catégories, chacune impactée de manière significative par l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative.

Le conseil juridique et la gestion de la conformité

Cette catégorie regroupe les activités liées à la gestion des risques juridiques et au respect des réglementations bancaires. Les juristes conseillent les équipes opérationnelles sur les aspects juridiques des produits et services, ils veillent à la conformité des procédures internes avec les lois en vigueur, et assurent une veille réglementaire constante. L'Intelligence Artificielle Générative joue un rôle majeur **dans l'automatisation des processus liés à la conformité**. Les modèles basés sur l'Intelligence Artificielle Générative peuvent en effet analyser rapidement les réglementations et signaler les écarts potentiels dans les procédures de la banque. Par exemple, un modèle d'Intelligence Artificielle Générative peut être en mesure d'extraire automatiquement les implications juridiques des nouvelles lois et proposer des recommandations adaptées aux activités bancaires.

Face à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative et des modèles associés, les collaborateurs vont devoir **renforcer leur capacité d'interprétation** notamment sur les rapports générés par l'Intelligence Artificielle Générative, en distinguant les alertes pertinentes des faux positifs. En effet, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative vont améliorer la capacité d'identification des risques en analysant des volumes massifs de données internes et externes. Les professionnels devront alors être en mesure de valider ces alertes, d'évaluer leur pertinence et d'adapter les stratégies de gestion des risques en conséquence. Cela nécessite une expertise accrue pour comprendre les analyses générées et prioriser les actions.



De plus, les juristes devront avoir une expertise **renforcée en gestion des systèmes d'analyse réglementaire**, afin de s'assurer que les résultats alignent les processus de la banque sur les exigences légales.

La **compréhension des algorithmes sous-jacents** et des critères utilisés par les modèles devient également essentielle afin de garantir la fiabilité des analyses.

La rédaction et la gestion contractuelle

Les métiers juridiques dans le secteur bancaire incluent des activités liées à la rédaction, à l'examen et à la gestion des contrats liés aux produits financiers, aux relations avec les clients ou aux partenariats stratégiques. Ces activités exigent une grande précision afin d'assurer que les contrats respectent les lois en vigueur et protègent les intérêts de la banque.

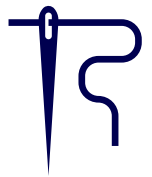
L'Intelligence Artificielle Générative va transformer ces activités en



automatisant la création de documents juridiques.

Par exemple, des modèles automatisés pourront rédiger des contrats standards, comme des accords de prêt ou des clauses de confidentialité, en quelques minutes, tout en intégrant les spécificités réglementaires. Ces modèles permettront également de détecter les incohérences dans les documents, réduisant ainsi le risque d'erreurs.

Le temps nécessaire à la rédaction des contrats sera donc réduit et les collaborateurs vont désormais se concentrer davantage sur la validation et la personnalisation des contrats produits par l'Intelligence Artificielle Générative et à ce titre un niveau d'expertise accru sur les différentes thématiques juridiques (droit fiscal, droit patrimonial, droit bancaire, etc). En effet, l'Intelligence Artificielle Générative est en mesure de produire des modèles de contrats standards, de rédiger des clauses spécifiques, et d'analyser rapidement dans des contextes simples. Cela réduit le besoin d'une rédaction manuelle mais nécessite une expertise humaine accrue et un niveau de technicité augmenté. Cette évolution va également nécessiter une **expertise renforcée afin d'adapter les modèles standards aux cas particuliers et pour gérer les exceptions.**



La gestion des litiges et des contentieux

Cette catégorie regroupe les activités liées à la résolution des contentieux, qu'il s'agisse de litiges avec des clients, des partenaires ou des régulateurs. Les juristes sont chargés d'analyser les dossiers, de préparer des arguments juridiques, et de représenter la banque dans des procédures contentieuses ou arbitrales.

L'Intelligence Artificielle Générative apporte une **valeur ajoutée importante dans l'analyse et la préparation des dossiers juridiques**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent extraire les informations pertinentes de volumes importants de documents, identifier les jurisprudences applicables, et suggérer des stratégies juridiques adaptées. Par exemple, un modèle basé sur l'Intelligence Artificielle Générative peut analyser des décisions judiciaires passées afin d'évaluer les chances de succès d'une défense ou d'une réclamation.

Cependant, les juristes doivent développer des compétences en **gestion des données juridiques générées par l'Intelligence Artificielle Générative**, afin de valider les recommandations et de les adapter au contexte spécifique du litige.

La capacité à exploiter les résultats produits par les modèles pour élaborer des arguments juridiques pertinents devient une compétence différenciante. Par ailleurs, les aspects stratégiques, comme la **négociation et la gestion des relations avec les parties prenantes**, restent des compétences humaines essentielles.

Si les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de produire des recommandations, il est néanmoins nécessaire pour les collaborateurs de renforcer leur **prise de recul et leur esprit critique**.

En effet, les modèles d'Intelligence Artificielle bien qu'efficaces, peuvent introduire ou amplifier des biais en raison des données sur lesquelles ils sont entraînés. De plus dans leur capacité à générer du contenu, ces modèles peuvent parfois produire des informations erronées ou inventées, notamment en matière juridique, comme des lois fictives ou des interprétations inexactes de la réglementation. Il est donc crucial que les collaborateurs développent un esprit critique renforcé pour vérifier, contextualiser et valider les informations générées.

La veille juridique et l'analyse des évolutions réglementaires

La veille juridique est une activité au cœur de ces métiers. Les juristes doivent surveiller en continue les évolutions des lois et des règlements, analyser leurs impacts potentiels sur les activités de la banque, et proposer des adaptations des processus ou des produits.

C'est dans ce domaine que l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative est le plus important. En effet, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative optimisent grandement ces activités en **automatisant la collecte et l'analyse des informations réglementaires**. Par exemple, des modèles automatisés peuvent analyser les publications législatives, identifier les modifications pertinentes et produire des synthèses adaptées aux besoins des équipes juridiques et opérationnelles. Cette automatisation permet de réduire considérablement le temps consacré à la recherche d'informations et d'améliorer la réactivité face aux changements.

Les juristes doivent néanmoins développer une capacité à **superviser et interpréter les analyses produites par l'Intelligence Artificielle Générative**. Bien que ces outils puissent identifier des changements législatifs, leur contextualisation et leur application concrète nécessitent une expertise humaine. Il est donc **primordial de poursuivre la formation des jeunes talents aux spécificités métiers** avant tout, une expertise qui reste préalable à l'utilisation et la supervision des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

"Une bonne utilisation de l'IAG permettra de traduire le besoin identifié du client en langage juridique. On va donc tous devenir des prompteurs spécialisés"

Entretien collaborateur - métiers du juridique

Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine des métiers du juridique (en lien avec les compétences existantes sur la fiche métier de l'OMB)

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Conseil juridique et gestion de la conformité	Rédaction et gestion contractuelle	Gestion des litiges et contentieux	Veille juridique et analyse des évolutions réglementaires
Maîtrise de la réglementation juridique, fiscale et de l'analyse financière	Maîtrise des modèles avancés de traitement du langage naturel (NLP)	+	+	+	+
	Maîtrise des outils et méthodes de recherche juridique et fiscale	--	--	--	--
	Gestion de l'information et veille réglementaire	-	-	-	-
	Audit, contrôle interne et conformité financière	+	+	+	++
	Esprit critique d'analyse et de synthèse	++	++	++	++
Connaissance de l'ensemble des risques bancaires	Gestion des données	+	+	+	+
	Compréhension des algorithmes d'apprentissage automatique	+	+	+	+
	Cybersécurité	+	+	+	+
	Conformité réglementaire	-	N/A	N/A	-
Connaissance de l'ensemble des produits et services de la banque, d'investissement, de placement et d'assurance	Collecte et synthèse d'informations sur les produits et service	--	--	--	--
Expertise en droit commercial, fiscal, patrimonial, des contrats et des garanties	Vulgarisation juridique	++	++	++	++
	Recherche juridique	--	--	--	--
	Veille juridique et conformité réglementaire	--	N/A	N/A	--
	Rédaction manuelle des contrats	N/A	--	--	N/A
Sens de l'initiative et de la prise de décision	Proactivité	++	++	++	++

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Conseil juridique et gestion de la conformité	Rédaction et gestion contractuelle	Gestion des litiges et contentieux	Veille juridique et analyse des évolutions réglementaires
Esprit critique, d'analyse et de synthèse	Interprétation des résultats	++	++	++	++
	Prise de recul	++	++	++	++

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

4.5 Métiers du marketing

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels



Au sein de la branche marketing, les collaborateurs mettent en place la stratégie en s'attachant à **étudier le marché, les tendances et la concurrence** afin d'orienter les actions de l'entreprise. Ils s'appuient sur les données issues du « big data » (voir glossaire) pour optimiser leurs outils et leurs campagnes, en utilisant ces informations pour affiner les stratégies et maximiser leur impact. Leur créativité se manifeste dans la conception d'outils de promotion innovants, adaptés aux besoins du marché et aux attentes des clients. Par ailleurs, ils **analysent les résultats des campagnes marketing**, ce qui leur permet d'évaluer l'efficacité des actions menées et d'identifier les axes d'amélioration.

Ce processus d'analyse et d'innovation continue est essentiel pour garantir la compétitivité et la pertinence des initiatives marketing dans un environnement en constante évolution.

L'Intelligence Artificielle Générative transforme les processus marketing grâce à sa capacité à **personnaliser les interactions clients**. En analysant les données comportementales, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de concevoir des campagnes publicitaires sur mesure, adaptées aux besoins et aux préférences de chaque segment de clientèle.

Par exemple, un client recherchant des solutions d'investissement peut recevoir automatiquement des offres personnalisées, accompagnées de contenus éducatifs générés par l'Intelligence Artificielle Générative pour répondre à ses questions. Cette personnalisation améliore non seulement l'engagement client, mais contribue également à renforcer la fidélité et à augmenter le retour sur investissement des campagnes. Cette technologie représente un atout stratégique pour accroître l'efficacité des actions marketing tout en réduisant les coûts.

Cependant, cette transformation exige également une adaptation des processus et des stratégies pour répondre aux défis techniques, éthiques et organisationnels qu'elle soulève.

La **création de contenu** est un autre domaine où l'Intelligence Artificielle Générative apporte une valeur ajoutée significative. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative sont capables de produire rapidement des textes, des visuels et même des vidéos pour alimenter des campagnes multicanaux. Par exemple, une banque peut utiliser l'Intelligence Artificielle Générative pour générer des publications sur les réseaux sociaux ou des articles de blog expliquant les avantages de ses produits financiers. Cette automatisation permet de réduire les délais de production et de diversifier les formats.

En termes de stratégie, l'Intelligence Artificielle Générative joue un rôle clé dans **l'analyse des tendances et la segmentation des audiences**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent identifier des schémas dans les données clients, permettant aux équipes marketing de cibler des niches spécifiques avec des messages adaptés.

Par exemple, une analyse générative peut révéler qu'un groupe particulier de clients est sensible à des produits d'épargne liés aux initiatives de développement durable, permettant à la banque de développer des campagnes spécifiques pour ce segment.

L'Intelligence Artificielle Générative optimise également la **gestion des campagnes en temps réel**. Grâce à sa capacité à analyser instantanément les performances, elle permet d'ajuster les stratégies en cours de campagne pour maximiser l'impact. Par exemple, si une campagne numérique ne génère pas les résultats escomptés, l'Intelligence Artificielle Générative peut proposer des ajustements tels que des modifications dans le contenu, le ciblage ou les canaux de diffusion.

Cette réactivité renforce l'efficacité des efforts marketing tout en minimisant les pertes financières liées à des stratégies moins ciblées. Cependant, l'adoption de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du marketing n'est pas exempte de défis. L'un des risques majeurs est la **sur-automatisation**, qui pourrait nuire à l'authenticité des interactions et au lien émotionnel avec les clients. Bien que l'Intelligence Artificielle Générative puisse produire un contenu extrêmement pertinent, il est important de veiller à ce que ces messages reflètent les valeurs et la personnalité de la marque.

De plus, **les questions de confidentialité et de protection des données** doivent être gérées avec une vigilance, car l'Intelligence Artificielle Générative repose sur des volumes importants de données personnelles pour générer des aperçus de profils pertinents.

Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

Pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du marketing, tout en limitant les risques, plusieurs recommandations stratégiques doivent être prises en compte.

Une **gouvernance claire pour superviser l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative** dans les campagnes marketing est recommandé. Dans le cas des métiers du marketing, il peut s'agir par exemple, des messages produits par l'Intelligence Artificielle Générative qui doivent être revus par des experts humains pour garantir leur pertinence et leur authenticité. Une telle supervision est également essentielle pour prévenir les biais dans le contenu généré, qui pourraient nuire à l'image de la marque.

Concernant la **formation des équipes marketing**, elle concerne l'utilisation mais également l'interprétation des analyses produites par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Cette formation doit inclure des modules sur la gestion des données, la création de contenu et la compréhension des limites de ces technologies.

"Ceux qui ont compris qu'il fallait maîtriser l'art du prompt pour s'en servir intelligemment n'ont pas été déçus"

Entretien collaborateur - métiers du marketing

Enfin, les **projets pilotes** sur des cas d'usage spécifiques, tels que la personnalisation des campagnes ou l'automatisation des interactions sur les réseaux sociaux peuvent être mis en place. Ces projets permettent de tester les modèles, de mesurer leur impact et d'apporter des ajustements avant leur déploiement à grande échelle. En parallèle, il est important de recueillir les retours des clients et des collaborateurs pour s'assurer que les solutions mises en œuvre répondent aux besoins réels et aux attentes des utilisateurs.



"Plus les informations en entrée sont qualitatives, structurées et bien connues, plus le résultat en sortie sera pertinent"

Entretien collaborateur - métiers du marketing

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative offre un potentiel pour transformer le métier du marketing dans le secteur bancaire, en améliorant **l'efficacité, la personnalisation et la réactivité des campagnes**. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est indispensable d'accompagner ces transformations par une stratégie structurée, une gouvernance rigoureuse et une formation adaptée des équipes. Avec ces prérequis en place, les banques peuvent non seulement optimiser leurs efforts marketing, mais aussi renforcer leur compétitivité et leur relation avec leurs clients dans un environnement en constante évolution.

Compétences spécifiques à renforcer

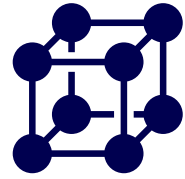
Les métiers du marketing et de la communication doivent renforcer certaines compétences afin de s'adapter aux évolutions du secteur.

La première compétence réside dans l'**analyse stratégique « data-driven »**, qui implique une capacité à exploiter les données clients, les transactions bancaires et les comportements financiers pour développer des stratégies marketing alignées sur des objectifs de fidélisation, de conquête et de conformité réglementaire. Cette analyse approfondie permet de mieux comprendre les besoins des clients et d'orienter les actions marketing de manière efficace.

Ensuite, la capacité à **d'hyper-personnalisation des messages** consiste à concevoir des communications bancaires adaptées, telles que des offres sur-mesure de crédits, d'épargne ou d'investissements, basées sur une analyse des profils financiers et des comportements des clients. Cette hyper-personnalisation améliore l'expérience utilisateur et la pertinence des offres.

La **collaboration multidisciplinaire**

ou travailler de manière fluide avec des équipes

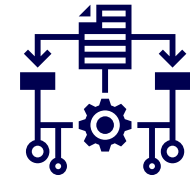


issues de différents secteurs bancaires, comme les départements des risques, de la conformité, de la relation client ou de l'IT, permet d'intégrer les impératifs réglementaires et technologiques aux projets marketing.

Cette transversalité garantit des campagnes à la fois innovantes et conformes. Une autre dimension essentielle concerne la **compréhension des aspects émotionnels et comportementaux** des clients. Il s'agit ici d'intégrer la connaissance du client, de sa relation avec la banque – durée, habitudes... – pour concevoir des campagnes renforçant la confiance et l'engagement des clients dans leurs choix bancaires. Ce travail sur la l'intelligence émotionnelle et relationnelle est un levier utile pour fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante.

Par ailleurs, les professionnels doivent développer une **pensée critique** pour détecter et corriger les biais dans l'analyse des segments clients. Cela garantit des offres et des campagnes équilibrées, éthiques et adaptées, en ligne avec les exigences sociétales actuelles.

La maîtrise des modèles d'Intelligence Artificielle Générative et la compréhension des modèles de langage, constitue également



une priorité. Ces modèles, appliqués au secteur bancaire, permettent d'automatiser et de personnaliser les réponses dans les services clients ou d'améliorer les outils d'aide à la décision grâce au traitement du langage naturel.

- Le « **data storytelling** » (voir glossaire) et la **pédagogie** sont la capacité à transformer des données complexes, comme celles relatives aux performances des produits ou aux tendances de marché, en récits clairs et accessibles. C'est essentiel pour communiquer efficacement avec les clients et les décideurs en interne. Dans la même optique, l'expertise en « **datavisualisation** » (voir glossaire) permet de concevoir des visuels percutants pour illustrer des indicateurs clés de performance bancaire (KPI) (voir glossaire), des analyses de portefeuille ou des tendances financières.

Les professionnels doivent également renforcer leur **force de conseil et leur capacité à personnaliser leurs recommandations**. Proposer des solutions adaptées aux besoins spécifiques des clients, comme des plans de gestion patrimoniale ou des solutions de financement, devient un véritable atout concurrentiel.



L'innovation et la créativité dans l'utilisation des données et des résultats ouvrent de nouvelles perspectives. Il s'agit de détecter de nouvelles opportunités en analysant les comportements bancaires, comme ceux liés à l'épargne, afin de concevoir des produits et services novateurs.

L'interprétation des résultats et leur priorisation permet d'évaluer les performances des campagnes, par exemple en mesurant le taux de conversion des offres de crédit, afin de mieux comprendre les leviers d'efficacité. Cette analyse doit être suivie d'une priorisation des ajustements pour optimiser les impacts et maximiser la pertinence des actions marketing.

La **maîtrise du « prompt engineering »** (voir glossaire) devient un atout stratégique pour concevoir des prompts adaptés permettant de produire des contenus variés, qu'il s'agisse de simulations éducatives sur l'investissement, de supports publicitaires ou encore de contenus institutionnels.

Une bonne maîtrise de ces outils garantit une utilisation optimale et ciblée des technologies d'Intelligence Artificielle Générative.

Enfin, la **veille technologique** est indispensable pour rester compétitif. Cette compétence consiste à suivre les innovations en matière d'Intelligence Artificielle Générative, qu'il s'agisse de solutions de détection des fraudes ou de systèmes de recommandation de produits. Elle permet d'anticiper les évolutions du marché et d'intégrer rapidement ces technologies dans les stratégies marketing, assurant ainsi un avantage concurrentiel durable.

Ces compétences, bien maîtrisées, permettront aux métiers du marketing et de la communication de répondre aux enjeux actuels et futurs liées à l'essor de l'Intelligence Artificielle Générative du secteur bancaire.

A contrario, les compétences suivantes risquent de devenir plus marginales avec l'intégration massive et à l'échelle des modèles d'Intelligence Artificielle Générative :

La **collecte et l'organisation manuelles des données marketing**

sont des tâches souvent chronophages, désormais largement automatisées grâce à des outils capables d'agréger et de structurer les informations en temps réel.



De la même manière, la **création manuelle et la rédaction de contenus** connaissent une révolution. Les modèles d'IA générative sont désormais capables de produire des textes, visuels ou vidéos de manière autonome, tout en répondant aux exigences de personnalisation et de qualité. Le **suivi manuel des indicateurs et la production de rapports** tendent également à voir leur importance diminuer. Les tableaux de bord automatisés, alimentés en temps réel par des systèmes d'Intelligence Artificielle Générative, offrent des analyses instantanées et des visualisations dynamiques. Ces outils permettent aux professionnels de se consacrer à l'interprétation stratégique des données plutôt qu'à leur traitement opérationnel.

En termes de compétences plus spécifiques, nous avons regroupé les métiers du marketing et de la communication en 4 grandes catégories.

L'analyse stratégique et la segmentation de la clientèle

L'Intelligence Artificielle Générative permet de créer des modèles de segmentation des clients d'une précision inédite, en croisant des données financières, comportementales et contextuelles pour anticiper leurs besoins. Dans le secteur bancaire, cela se traduit par une **meilleure identification des opportunités d'offres sur-mesure pour des segments spécifiques**, tels que les jeunes actifs, les PME ou les particuliers fortunés.



Ces modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent également automatiser la production de rapports analytiques complexes, en synthétisant des données de marché et en générant des scénarios prédictifs pour guider les décisions stratégiques. Cela réduit considérablement le délai entre l'analyse des données et la mise en œuvre des stratégies marketing.

Le développement et la gestion de l'offre bancaire

L'Intelligence Artificielle Générative facilite la conception et l'optimisation de produits bancaires en **simulant différents scénarios d'utilisation** et en identifiant les caractéristiques les plus pertinentes pour les clients. Par exemple, elle peut aider à créer des solutions d'épargne personnalisées ou des plans de crédit adaptés aux cycles de vie des clients.

Ces modèles accélèrent également la production de contenus marketing, comme les fiches produits ou les brochures, tout en garantissant leur conformité aux réglementations financières. De plus, grâce à ces technologies, **les banques peuvent innover plus rapidement en lançant des offres digitales intégrant des fonctionnalités avancées** comme les paiements via blockchain ou des portefeuilles numériques.



L'expérience client et la fidélisation multicanale

Dans le secteur bancaire, l'Intelligence Artificielle Générative permet de **personnaliser à grande**

 **échelle les interactions avec les clients.**

 Elle génère automatiquement des communications

adaptées aux préférences de chaque client, comme des emails détaillant des opportunités d'investissement ou des notifications « push » proposant des solutions d'épargne.

Ces modèles renforcent également l'expérience utilisateur en intégrant des chatbots et assistants virtuels capables de traiter des requêtes complexes, comme le calcul d'un prêt hypothécaire ou la gestion d'un portefeuille d'investissement. En outre, l'Intelligence Artificielle Générative peut **produire du contenu en temps réel pour enrichir les plateformes digitales de la banque**, offrant ainsi aux clients un parcours fluide et engageant, quel que soit le canal utilisé.

La communication, l'image de marque et la conformité

Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative transforment la création de campagnes marketing dans le secteur bancaire en **automatisant la génération de concepts publicitaires**, de slogans et même de visuels adaptés aux différents segments de clientèle. Ils permettent également de surveiller en temps réel la réputation de la banque sur les réseaux sociaux et de répondre rapidement aux crises ou aux commentaires des clients, préservant ainsi la

confiance dans la marque. Par ailleurs, l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative simplifie la production de contenus conformes aux normes réglementaires, en générant automatiquement des clauses légales et des supports alignés avec les exigences des autorités financières. **Cela garantit une communication transparente et sans risque de non-conformité.**



Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine de la fonction marketing – communication (en lien avec la compétence existante sur la fiche métier de l'OMB)

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Analyse stratégique et segmentation de la clientèle	Développement et gestion de l'offre bancaire	Expérience client et fidélisation multicanale	Communication, image de marque et conformité
Capacité à analyser des données	Analyse stratégique « data-driven »	++	+	++	+
	Collecte et organisation des données marketing	++	+	++	+
	Compréhension des biais potentiels / pensée critique	+	N/A	++	++
	Datavisualisation	+	+	++	++
	Innovation et créativité sur l'utilisation des données / résultats	++	+	++	++
	Interprétation des résultats et priorisation	++	++	++	++
Capacités à communiquer à l'écrit et à l'oral	Création manuelle / rédaction de contenus	-	-	-	--
	« Data storytelling » / vulgarisation / pédagogie	++	+	++	++
	Force de conseil et de personnalisation	+	++	++	++
Capacité à analyser des données	Analyse stratégique « data-driven »	++	+	++	+
Connaissance des logiciels marketing	Culture technologique IAG / compréhension des modèles de langage	++	+	+	++
	« Prompt engineering » adapté aux solutions (texte / image / vidéo...)	+	+	++	++
	Suivi manuel des indicateurs/production de « reporting »	--	-	--	-
	Veille technologique IAG	++	+	+	++

Légende: (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Analyse stratégique et segmentation de la clientèle	Développement et gestion de l'offre bancaire	Expérience client et fidélisation multicanale	Communication, image de marque et conformité
Maîtrise des techniques de marketing et de communication	Compréhension des aspects émotionnels et comportementaux des clients	+	+	++	++
	Capacité d'hyper-personnalisation des messages	N/A	+	++	++
Sens du contact, curiosité	Collaboration multidisciplinaire	++	++	++	++

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

4.6 Métiers des ressources humaines

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels



Les professionnels des ressources humaines jouent un rôle central dans l'entreprise en répondant à ses besoins en personnel, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, notamment par **le recrutement et la gestion de la mobilité interne**. Ils assurent également un suivi individuel des collaborateurs, en veillant à leur évolution professionnelle et à leur bien-être. Leur mission consiste à appréhender et à décliner la stratégie RH en actions concrètes, tout en gérant les carrières, les promotions, les mutations et les rémunérations des collaborateurs. En parallèle, ils **identifient les besoins de formation et supervisent les actions mises en œuvre pour développer les compétences des équipes**. Ils pilotent et suivent les différents projets RH, en jouant le rôle de porte-parole des transformations organisationnelles et en accompagnant le changement. Enfin, leur **engagement dans le dialogue social et syndical** renforce la cohésion au sein de l'entreprise et favorise un climat de travail constructif et équilibré.

"Le rôle des RH est celui de la sensibilisation aux évolutions du métiers et l'accompagnement des équipes face aux transformations d'avenir"

Entretien collaborateur - métiers RH

Les impacts de l'Intelligence Artificielle Générative sur les processus RH se manifestent de manière transverse, touchant à la fois les opérations quotidiennes et les stratégies à long terme. L'un des impacts les plus significatifs concerne **l'automatisation des tâches administratives**.



Au-delà des technologies d'automatisation tel que le RPA (voir *glossaire*), les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de traiter rapidement des demandes courantes des collaborateurs, comme les congés, les déclarations d'incident, ou les mises à jour de contrat, grâce à des assistants virtuels capables de comprendre et répondre en langage naturel.

Cette automatisation libère du temps pour les équipes RH, leur permettant de se concentrer sur des missions stratégiques telles que l'amélioration de l'engagement des collaborateurs ou la planification des ressources.

En matière de recrutement, l'Intelligence Artificielle Générative **change la manière dont les candidats sont identifiés, évalués et intégrés**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent pré-analyser rapidement des centaines de CV, en extrayant les informations pertinentes et en proposant un classement des candidats en fonction de la pertinence ; **l'humain reste toutefois décideur sur la détermination des profils adaptés**. Par ailleurs, ils sont capables de rédiger des descriptions de poste optimisées et inclusives, adaptées aux attentes des candidats et aux objectifs de diversité. Ces modèles permettent également de créer des tests personnalisés pour évaluer les compétences techniques et comportementales des candidats, garantissant ainsi un processus de sélection plus efficace et objectif.

"L'IAG remplacera les tâches pénibles et sera un vrai gain en termes d'appréciation du travail des collaborateurs"

Entretien collaborateur - métiers RH



L'Intelligence Artificielle Générative joue également un rôle clé dans la **gestion et le développement des talents**. Elle permet de

concevoir des plans de formation sur mesure, basés sur les aspirations des collaborateurs et les besoins en compétences identifiés par l'entreprise. Par exemple, un employé cherchant à développer des compétences en analyse de données peut recevoir des recommandations de formations visées, accompagnées de supports pédagogiques générés automatiquement. Cette personnalisation renforce l'engagement des collaborateurs et favorise leur développement au sein de l'organisation.

"L'IAG nous amènera à un niveau de management où nous gérerons un assistant : l'IAG"

Entretien collaborateur - métiers RH

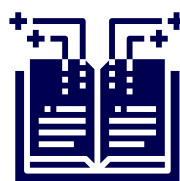
Dans le domaine de la planification stratégique, l'Intelligence Artificielle Générative aide les RH à **anticiper les besoins futurs en compétences**, en améliorant l'analyse des tendances internes et externes.



Par exemple, un modèle peut identifier les compétences émergentes dans le secteur bancaire, comme la maîtrise des technologies basées sur l'Intelligence Artificielle, et recommander des stratégies pour attirer ou former les talents nécessaires. Cela permet aux banques de rester compétitives dans un environnement où l'évolution des compétences est essentielle. Cependant, l'adoption de l'Intelligence Artificielle Générative dans les métiers RH soulève des défis de data quality importants. L'un des principaux enjeux est la **gestion de l'équilibre entre l'automatisation et l'humanisation** des processus RH.

Bien que l'Intelligence Artificielle Générative permette de personnaliser et d'automatiser de nombreux aspects de la gestion des talents, elle ne peut remplacer la dimension humaine, nécessaire pour comprendre les besoins et aspirations des collaborateurs. De plus, l'utilisation de modèles d'Intelligence Artificielle Générative dans des processus tels que le recrutement ou l'évaluation des performances soulève des **questions éthiques et juridiques**, notamment en matière de biais algorithmiques et de respect de la confidentialité des données. À ce titre, la décision doit rester entre les mains du recruteur formé, pleinement conscient qu'il en assume la responsabilité in fine.

Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés



Les métiers RH sont moteurs en matière de formation et de gouvernance structurée encadrant l'utilisation d'Intelligence Artificielle Générative dans l'ensemble des processus, incluant les activités RH.

Cela inclut **l'établissement de lignes directrices éthiques** pour garantir que les modèles d'Intelligence Artificielle Générative sont utilisés de manière responsable et conforme aux réglementations en vigueur.

Par exemple, les outils d'aide à la décision (sous réserve de prévenir les candidats) ou la gestion des talents doivent être systématiquement validés par des responsables humains pour éviter les biais et garantir leur équité. **La formation des équipes RH** constitue un pilier pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle Générative.

"On ne deviendra pas tous des data scientists mais une compréhension de base permettra d'être en capacité de challenger les réponses fournies par l'IAG"

Entretien collaborateur - métiers RH

Sur le plan technologique, les banques seront amenées à investir au mieux dans des **infrastructures adaptées pour intégrer efficacement l'Intelligence Artificielle Générative** dans leurs processus RH. Cela inclut la mise en place de systèmes de gestion des ressources humaines (SIRH) (voir glossaire) modernes, capables d'utiliser des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative peut transformer les métiers des ressources humaines dans le secteur bancaire, en automatisant les processus, en personnalisant les expériences des collaborateurs, et en renforçant la planification stratégique. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est indispensable d'accompagner ces transformations par une stratégie structurée, une formation adaptée des équipes, et une supervision rigoureuse. Avec ces prérequis en place, les banques peuvent non seulement optimiser leurs pratiques RH, mais aussi **renforcer leur attractivité et leur compétitivité dans un environnement en constante évolution**.



Compétences spécifiques à renforcer

Plusieurs compétences stratégiques doivent être renforcées pour rester compétitifs et répondre aux défis liés à la transformation numérique et à l'évolution du cadre réglementaire.

Tout d'abord, la **compréhension des principes et le fonctionnement de l'Intelligence Artificielle Générative** ainsi que ses applications spécifiques dans des processus RH bancaires clés.

Cela inclut l'analyse des candidatures conformément à la réglementation en vigueur, la personnalisation des formations ou encore la génération de rapports de conformité, des tâches désormais optimisées par l'Intelligence Artificielle Générative.

La **bonne compréhension des modèles et plateformes d'Intelligence Artificielle Générative**, en collaboration avec les équipes IT/Data, permet aux professionnels RH de répondre à des besoins bancaires spécifiques, par exemple pour automatiser la rédaction de fiches de poste en conformité avec les régulations du secteur bancaire, mais aussi de disposer d'une vision éclairée des potentiels impacts sur les différents métiers de l'entreprise.



La **capacité à analyser des données internes et externes** permet aux spécialistes RH de savoir exploiter les données provenant de systèmes bancaires (HRIS (*voir glossaire*), LinkedIn, CVthèques spécialisées) et des données externes sectorielles (sur le marché des talents ou les tendances réglementaires) pour mieux orienter leurs stratégies de recrutement et de gestion des compétences.

Cette analyse repose sur une **pensée critique** permettant d'interpréter les résultats des analyses RH et des modèles prédictifs, en prenant en compte les spécificités bancaires, telles que la rigueur des profils réglementés et la gestion des biais algorithmiques.

La **communication**, ou la capacité à vulgariser les analyses complexes, est également un atout majeur. Les professionnels RH doivent être capables de traduire des données et des résultats en récits clairs, accessibles aux différentes parties prenantes, par exemple pour expliquer l'impact d'une décision de promotion ou non en lien avec l'analyse de performance et des compétences.

De plus, la **connaissance des cadres réglementaires** spécifiques à l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire, en respectant des directives telles que celles de l'EBA (*voir glossaire*) ou de la CNIL, permet de garantir la conformité des outils utilisés dans la gestion des talents.

La compréhension des **enjeux éthiques et responsables** liés à l'Intelligence Artificielle Générative sont également un point important. Les professionnels des RH doivent être formés pour identifier les risques potentiels, comme les biais dans les processus de recrutement pour des postes critiques, et pour mettre en place des stratégies garantissant des processus équitables et transparents.

La **collaboration interdisciplinaire**, notamment avec les équipes IA/Data et Conformité, devient indispensable pour coordonner des projets RH intégrant l'Intelligence Artificielle Générative, comme le suivi automatisé des certifications professionnelles des collaborateurs bancaires.

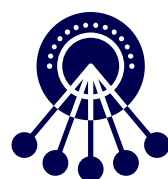
La **capacité à repérer des cas d'usage pertinents** pour la Direction des Ressources Humaines par exemple, pour évaluer l'adéquation des compétences internes aux évolutions réglementaires ou pour répondre aux besoins en talents dans de nouveaux marchés.

En outre, une **veille continue sur les tendances et besoins spécifiques émergents dans le secteur bancaire**, telles que la blockchain ou les fintechs (*voir glossaire*), permet d'anticiper l'impact de ces innovations sur les besoins en ressources humaines, notamment pour attirer des talents techniques rares ou renforcer les compétences internes existantes.

La **veille technologique sur les outils d'Intelligence Artificielle Générative** permet d'identifier les innovations pouvant être directement appliquées aux problématiques bancaires RH.

L'expertise en paramétrage de filtrage automatisé

de profils dans des bases de données comme LinkedIn ou des CVthèques est un atout permettant de cibler efficacement des profils répondant aux critères bancaires complexes, tels que les certifications obligatoires (AMF (*voir glossaire*), CFA (*voir glossaire*)).



De plus, les professionnels des RH doivent être capables de **personnaliser les contenus et les campagnes RH** pour répondre aux besoins spécifiques de la banque. Par exemple, la création d'offres de postes sur mesure pour des analystes quantitatifs ou des experts en conformité permet d'attirer les talents recherchés.

La **relation avec les métiers** reste également un pilier pour les professionnels RH qui doivent collaborer étroitement avec les directions métiers (banque de détail, gestion d'actifs, « compliance ») pour aligner les stratégies RH sur des objectifs spécifiques, qu'il s'agisse du développement de nouvelles offres ou de l'internationalisation, d'autant plus dans un contexte dans lequel les métiers ont du mal à anticiper les besoins / impacts sur l'IA sur leurs périmètres.

La **création d'expériences d'apprentissage personnalisées** pour les collaborateurs est une autre compétence qui consiste à concevoir des parcours de formation adaptés aux exigences du secteur bancaire, comme des modules sur les dernières réglementations AML ou des simulations de gestion des risques. Ces formations maintiennent un personnel hautement qualifié et conforme.

Parallèlement, la **pensée prospective** permet d'anticiper les évolutions des besoins RH, notamment dans des domaines comme l'automatisation des fonctions back-office ou l'intégration de nouvelles technologies dans les services clients.

Enfin, la **modélisation de scénarios complexes** (en lien avec la gestion des emplois et des parcours professionnels, ou GEPP (voir glossaire)) permet de simuler l'évolution des besoins en compétences bancaires. Par exemple, cela permet d'anticiper les effets d'un durcissement des réglementations ou de l'adoption de nouvelles stratégies digitales sur les profils recherchés.

Les **connaissances en matière de sécurité psychologique, neurosciences et sciences comportementales** maintiennent un environnement de travail sain et productif, surtout dans des contextes à forte pression, comme les salles de trading ou les équipes de conformité.



Enfin, l'**analyse d'impact d'un travail hybride Homme-machine** permet d'évaluer les implications de l'automatisation sur les rôles bancaires, comme la collaboration entre analystes humains et modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

Ces compétences, une fois maîtrisées, permettront aux professionnels RH de naviguer dans un environnement en évolution, marqué par l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative.

A contrario, les compétences suivantes risquent de devenir moins importantes avec l'intégration massive et à l'échelle de l'Intelligence Artificielle Générative :

Tout d'abord, la **gestion administrative et la production de rapports** pourraient se voir largement automatisées.

De même, la **rédaction manuelle** a tendance à devenir de moins en moins importante. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, comme ceux utilisés pour générer des documents, des descriptions de poste ou des communications internes, permettent une rédaction rapide et personnalisée, en fonction des critères et des besoins définis.

Cette automatisation modifie profondément le rôle des rédacteurs et rédactrices, qui se concentrent désormais davantage sur la supervision de la qualité et l'adaptation stratégique des contenus.



La **saisie et mise à jour des référentiels métiers et compétences** pourrait également perdre son importance. L'Intelligence Artificielle Générative permet de maintenir des bases de données actualisées en temps réel, en automatisant le suivi des compétences des collaborateurs, des certifications et des évolutions professionnelles, ce qui rend la gestion manuelle de ces référentiels moins nécessaire.

La **veille juridique et le suivi des évolutions**

législatives risquent également de devenir marginales suite à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans le pratiques, capable de scruter en continu les évolutions législatives et d'informer les équipes RH des changements pertinents, souvent avant même qu'ils ne soient mis en application.



Enfin, la **maîtrise du droit et des réglementations liées au travail**, bien que toujours importante, pourrait voir son domaine d'application se réduire grâce aux modèles d'Intelligence Artificielle Générative pouvant être configurés pour analyser des situations spécifiques et fournir des recommandations précises en matière de conformité, ce qui allège la charge des professionnels juridiques dans les équipes RH. En termes de compétences plus spécifiques, nous avons regroupé les métiers des ressources humaines en 5 grandes catégories.

La stratégie RH et l'innovation

En termes d'analyse des besoins spécifiques à la banque, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent **identifier les compétences émergentes nécessaires dans la banque**, comme celles liées à la fintech, à la gestion des risques avancés ou à la blockchain. L'Intelligence Artificielle Générative peut analyser des

volumes massifs de données RH ainsi que les tendances du marché (croissance des fintechs, renforcement des réglementations...) pour prédire les besoins futurs et recommander des plans d'action précis, et ainsi nourrir les ambitions stratégiques de la DRH et de la banque.

Sur les nouvelles tendances comme la finance responsable et la mise en place de critères ESG (voir glossaire), l'Intelligence Artificielle Générative peut produire des supports pédagogiques adaptés à chaque niveau hiérarchique pour expliquer les nouveaux engagements.

En matière de transformation, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative soutiennent la communication et la planification des transformations (fermeture d'agences, adoption du digital) et permettent de personnaliser des messages à grande échelle, par exemple en adaptant les communications RH pour les différentes entités d'une banque multinationale, tout en respectant les sensibilités culturelles et les cadres réglementaires locaux.

Le recrutement, la gestion des talents et la mobilité

Pour le « **sourcing** » et l'**identification des profils spécialisés** (experts en conformité, traders algorithmiques, analystes de données financières conseillers en gestion de patrimoine certifiés, spécialistes en gestion des risques...), les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent analyser des milliers de profils sur



LinkedIn ou dans des bases de données pour identifier rapidement des candidats répondant à des critères précis comme des

certifications ou une expertise technique spécifique, en réduisant les biais humains, et dresser une liste de candidats qualifiés, tout en générant des recommandations adaptées à l'équipe et à la culture bancaire. Ces outils se révéleront également clés pour aider les banques à renforcer leur attractivité, notamment auprès des jeunes diplômés et des experts en nouvelles technologies, en produisant du contenu personnalisé à forte valeur ajoutée (vidéos sur mesure, articles informatifs) et des campagnes sur mesure.

La formation et le développement des compétences

Les banques doivent former leurs équipes sur des réglementations complexes et en constante évolution (ex. : Bâle III (*voir glossaire*), LCB-FT (*voir glossaire*), FATCA (*voir glossaire*)) ou sur les nouvelles solutions comme les Robo-advisors (*voir glossaire*) ou les outils de détection de fraude basés sur l'Intelligence Artificielle Générative.

Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de créer des formations sur mesure, adaptés à différents niveaux d'expertise, comme des modules interactifs simulant des cas pratiques de conformité ou des exercices immersifs de gestion des risques, mais aussi de maintenir une offre de formation réactive et constamment actualisée. Cela rend les formations plus efficaces et engageantes tout en réduisant les coûts de conception.



La gestion des performances, le contrôle social et la gestion administrative et légale

Les banques génèrent **d'énormes volumes de données RH et financières**. Les modèles automatisent également les tâches répétitives (gestion des contrats, suivi des absences...) et intègrent



les contraintes réglementaires dans les systèmes RH. L'Intelligence Artificielle Générative peut ainsi analyser des centaines de pages de textes légaux (comme les directives européennes) et de contrats pour produire des résumés compréhensibles pour les équipes RH ou opérationnelles, et répondre à certains cas particuliers.

Enfin, sur les sujets de rémunération, elle simule des scénarios de rémunération alignés sur les performances, dont le suivi est lui-même automatisé via l'analyse d'indicateurs, et les régulations bancaires (plafonnement des bonus, CRD IV (*voir glossaire*)), et peut même proposer des scénarios de négociations avec les collaborateurs selon leur niveau de performance et leur personnalité.

Le climat social, la diversité, l'inclusion et la QVCT

Bien que les modèles d'Intelligence Artificielle Générative puissent analyser les tendances sociales et préparer des supports pour les négociations, la **gestion des relations avec les syndicats et représentants du personnel repose avant tout sur des compétences humaines**.

Ils peuvent malgré tout détecter les signaux faibles (mal-être, désengagement, risque de conflit ou de grève) via des analyses de « feedback » ou d'enquêtes

internes avec plus de précisions qu'aujourd'hui ainsi qu'en proposant des pistes de solution, mais les actions correctives nécessiteront toujours une approche humaine. Sur la diversité et l'inclusion, en analysant les processus de recrutement et de promotion, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative identifient les biais systémiques et recommandent des actions concrètes pour améliorer cette thématique.



Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine de la fonction RH (en lien avec la compétence existante sur la fiche métier de l'OMB)

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Stratégie RH	Recrutement, gestion des talents	Formation et compétences	Gestion des performances, gestion administrative et légale	Climat social, diversité, inclusion et QVCT
Savoir analyser et synthétiser	Capacité à analyser des données internes et externes	++	++	+	++	+
	Pensée critique et capacité à interpréter les résultats	++	+	+	++	+
	Collaboration interdisciplinaire (en particulier avec les équipes IAG / Data mais aussi réglementaires et les managers opérationnels)	++	++	++	+	+
	Communication / pédagogie / Data storytelling	+	++	++	++	++

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Stratégie RH	Recrutement, gestion des talents	Formation et compétences	Gestion des performances, gestion administrative et légale	Climat social, diversité, inclusion et QVCT
Capacité d'adaptation	Pensée prospective	++	+	+	N/A	+
Ethique et déontologie	Compréhension des enjeux éthiques et responsables / Compréhension et traitement des biais	++	++	+	++	++
	Connaissances en matière de sécurité psychologique / neurosciences / sciences comportementales	+	+	+	N/A	++
	Analyse d'impact d'un travail hybride Homme / machine	++	+	+	+	++
Expression orale et écrite	Rédaction manuelle	-	-	-	--	-
Maîtrise des outils de GEPP et de mobilité	Veille et connaissance des besoins spécifiques et émergents dans la banque (ex. fintech, blockchain ou gestion avancée des risques)	++	++	+	N/A	N/A
	Saisie et mise à jour de référentiels métiers et compétences	N/A	--	--	-	N/A
	Modélisation de scénarios complexes (en lien avec la GEPP / le SWP)	++	+	+	N/A	N/A

Légende: (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Stratégie RH	Recrutement, gestion des talents	Formation et compétences	Gestion des performances, gestion administrative et légale	Climat social, diversité, inclusion et QVCT
Maîtrise des outils numériques	Maîtrise des modèles et plateformes d'IAG / « prompt engineering »	+	++	++	++	+
	Paramétrage de filtrage automatisé de profils sur de grandes bases de données (LinkedIn, CVthèques)	+	++	++	+	+
Maîtrise des principes et structures des systèmes d'information	Compréhension des principes et du fonctionnement de l'IAG	++	+	+	++	+
Maîtrise des règles relatives au droit du travail et connaissance des dispositifs législatifs et réglementaires	Connaissance des cadres réglementaires de l'IAG	++	+	+	++	+
	Veille juridique et suivi des évolutions législatives	+	+	+	++	+
	Maîtrise du droit et des réglementations liées au travail	+	+	+	++	+
Maîtrise des techniques et outils de gestion RH	Gestion administrative & production de rapports	-	-	-	--	-
	Capacité à identifier des cas d'usage pertinents pour la DRH	++	+	+	+	+
	Capacité à personnaliser les contenus et les campagnes	+	++	+	++	++
	Création d'expériences d'apprentissage personnalisées	+	+	++	+	+

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

4.7 Métiers de la comptabilité et de la finance

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels



Les experts en gestion financière et en contrôle de gestion jouent un rôle essentiel dans la santé économique de l'entreprise. Ils **élaborent et pilotent le processus budgétaire, assurant une répartition efficace des ressources financières**. Leur analyse des performances permet d'identifier les axes d'amélioration et de proposer des plans d'action ainsi que des conseils stratégiques pour optimiser les résultats. Ils établissent également le « reporting » et les prévisions, offrant une vision claire et anticipative de la situation financière. En parallèle, ils **conçoivent des normes et des tableaux de bord de gestion** qu'ils contrôlent pour garantir la conformité et l'efficacité des processus.

Leur expertise s'étend à l'analyse et à la justification des comptes, ainsi qu'à la réalisation des bilans et des comptes de résultat, fournissant une vue d'ensemble précise de la situation comptable de l'entreprise.

Enfin, une **veille réglementaire financière** permanente leur permet d'adapter les pratiques aux évolutions des lois et normes en vigueur, assurant ainsi la pérennité et la conformité des activités financières.

"L'IAG permet de traiter la pile de choses qui n'est jamais faite et de le faire mieux"

Entretien collaborateur - métiers de la comptabilité et de la finance

L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans le domaine bancaire impacte les métiers de la comptabilité et de la finance, en particulier par sa **capacité à optimiser les processus, automatiser certaines tâches, et améliorer la précision des analyses**.

Ces métiers, qui sont traditionnellement basés sur des processus rigoureux et répétitifs, bénéficient d'une transformation significative grâce à l'Intelligence Artificielle Générative, qui permet de gagner en efficacité tout en réduisant les coûts et les risques liés aux erreurs humaines. Cependant, cette adoption soulève également des défis, notamment en matière de gouvernance, de formation et de gestion des données sensibles.

- L'un des principaux changements réside dans **l'automatisation des tâches administratives et opérationnelles**, telles que la saisie des données, la gestion des réconciliations, et la production des rapports financiers. Par exemple, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent traiter rapidement de grandes quantités de données comptables, détecter automatiquement les anomalies, et produire des états financiers conformes aux normes internationales comme les IFRS (voir glossaire) ou les GAAP (voir glossaire). Cette automatisation réduit non seulement les délais de traitement, mais également les risques d'erreurs, renforçant ainsi la fiabilité des opérations.

L'Intelligence Artificielle Générative apporte également des avancées significatives dans **l'analyse financière**. Grâce à sa capacité à analyser des données et à simuler des scénarios, elle permet d'optimiser la prise de décision stratégique.

Par exemple, une banque peut utiliser des modèles d'Intelligence Artificielle Générative pour prévoir les fluctuations des marchés financiers, évaluer l'impact des changements réglementaires, ou simuler différents scénarios de gestion des liquidités.

Dans le domaine de la **conformité**, l'Intelligence Artificielle Générative joue également un rôle clé en automatisant la production de rapports réglementaires et en facilitant les audits internes. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent analyser les transactions en temps réel, détecter les écarts par rapport aux normes en vigueur, et générer des rapports détaillés à destination des régulateurs. Cette automatisation réduit la charge de travail des équipes comptables et financières, tout en renforçant la transparence et la conformité des opérations.



"Il faut travailler sur la réception de l'information ; l'IAG doit être capable de rendre des comptes"

Entretien collaborateur - métiers de la comptabilité et de la finance

Les cas d'usage de l'Intelligence Artificielle Générative dans la comptabilité et la finance ne se limitent pas à l'automatisation. Elle permet également de **personnaliser les services financiers pour répondre aux besoins spécifiques des clients**. Par exemple, en analysant les données financières des clients, l'Intelligence Artificielle Générative peut proposer des stratégies d'investissement adaptées ou identifier des opportunités d'optimisation fiscale.

Ces solutions sur mesure renforcent la satisfaction des clients tout en générant de nouvelles opportunités commerciales pour les banques.

Cependant, l'un des principaux enjeux réside dans la **gestion des données sensibles**, qui sont au



cœur de ces métiers. Les banques doivent s'assurer que les données utilisées par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative sont sécurisées, conformes aux réglementations en vigueur, et exemptes de biais susceptibles d'influencer les résultats. Par ailleurs, l'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative nécessite une **révision des processus internes et une adaptation des compétences des collaborateurs**, qui doivent être formés à l'utilisation de ces technologies et à leur supervision.

Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

Pour accompagner les transformations induites par l'Intelligence Artificielle Générative dans les métiers de la comptabilité et de la finance, il est essentiel de mettre en place des stratégies d'intégration adaptées, **combinant une adoption progressive, une formation et une gouvernance adéquate**.

Concernant la mise en place de premiers cas d'usage spécifiques, il peut s'agir, par exemple, de l'automatisation des réconciliations ou de la production de rapports financiers.

Ces pilotes permettent de tester les modèles, d'évaluer leur impact et de recueillir des retours d'expérience avant leur déploiement à grande échelle. Cette approche réduit les risques liés à l'adoption et permet d'optimiser les solutions en fonction des besoins réels des utilisateurs.

Enfin, la mise en place d'une **gouvernance spécifique** pour superviser l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans les métiers de la comptabilité et de la finance est essentielle.



Cela peut inclure la création de comités interfonctionnels, composés de responsables financiers, d'experts en Intelligence Artificielle, et de juristes, chargés de superviser les projets, de valider les résultats produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, et d'assurer leur conformité aux normes en vigueur. Des mécanismes d'audit réguliers peuvent également être instaurés pour garantir la fiabilité et l'éthique des machines utilisées.

"Ces métiers nécessitent une certification humaine, une formation aux métiers de la comptabilité et de la finance est un prérequis"

Entretien collaborateur - métiers de la comptabilité et de la finance

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative offre un potentiel considérable pour transformer les métiers de la comptabilité et de la finance dans le secteur bancaire, en automatisant les processus, en améliorant la précision des analyses, et en renforçant la conformité. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est indispensable d'accompagner ces transformations par une stratégie structurée, une formation adaptée des équipes, et une supervision rigoureuse. Avec ces prérequis en place, les banques peuvent **non seulement optimiser leurs opérations financières, mais aussi renforcer leur compétitivité et leur résilience** dans un environnement en constante évolution.



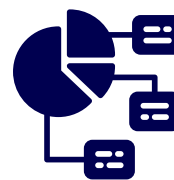
Compétences spécifiques à renforcer

Au global, plusieurs compétences doivent être renforcées pour l'ensemble des métiers comptables et financiers dans le secteur bancaire.

Parmi celles-ci, la **veille et le leadership technologique** traduisant la capacité à identifier les innovations technologiques, telles que les solutions d'automatisation des normes IFRS ou les outils permettant de calculer les ratios prudentiels. Cette capacité permet de guider les équipes dans l'intégration de ces nouvelles technologies, optimisant ainsi les processus financiers et réglementaires.

La **vision stratégique orientée données** caractérise l'aptitude des experts à transformer les données financières et comptables, comme les indicateurs réglementaires tels que le LCR (*voir glossaire*) ou les ratios de fonds propres, en leviers stratégiques pour optimiser la rentabilité et mieux gérer les contraintes imposées par la régulation.

Pour accompagner cette évolution, la **transmission d'une culture « data-driven »** permet aux professionnels de sensibiliser les équipes comptables et financières à l'intégration systématique des analyses de données dans des processus cruciaux, tels que les prévisions de liquidité ou les rapports réglementaires liés à des régimes comme Bâle III ou le CRR (*voir glossaire*).

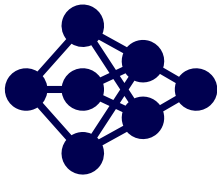


La **capacité d'interprétation des résultats** est une compétence qui permet d'analyser

les données chiffrées issues des bilans bancaires, par exemple, le coût du risque ou la rentabilité des actifs pondérés par les risques, et d'en tirer des recommandations en accord avec les objectifs de performance et de conformité.

Cette compétence se complète par une **compréhension de la gouvernance des données**, qui inclut la gestion des informations financières en conformité avec des exigences comme Bâle III ou le GDPR (*voir glossaire*), tout en garantissant la sécurité des données clients et la qualité des informations utilisées pour les « reportings ».

L'utilisation d'outils analytiques avancés,



tels que Moody's Analytics ou Tableau, devient essentielle pour modéliser des scénarios financiers et extraire des insights exploitables à partir des données comptables.

De même, la **capacité de modélisation financière** permet de concevoir des modèles financiers adaptés aux spécificités bancaires, comme les projections de solvabilité, l'analyse des marges d'intérêts ou la simulation des impacts réglementaires.

Les professionnels comptables doivent aussi faire preuve de **créativité dans l'utilisation des données** pour identifier des opportunités de réduction de coûts, d'amélioration de la gestion des provisions ou de développement de nouveaux produits financiers.

Parallèlement, une **capacité d'analyse et de projection financières** est requise pour analyser les performances financières actuelles tel que le PNB (voir glossaire) ou le CIR (voir glossaire) de la banque et prévoir l'impact des évolutions économiques et réglementaires sur les bilans et les ratios prudentiels.

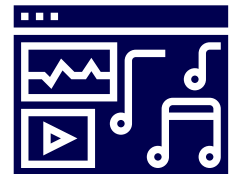
Une **pensée critique** permet de remettre en question les résultats des analyses, notamment en ce qui concerne les calculs des provisions pour pertes sur prêts, et pour évaluer leur pertinence face aux exigences comptables et aux objectifs stratégiques.

Les compétences en collaboration multi-disciplinaire



sont également requise afin de travailler efficacement avec les équipes de conformité, de gestion des risques et de stratégie pour s'assurer que les décisions financières prennent bien en compte les contraintes réglementaires et opérationnelles spécifiques au secteur bancaire.

Enfin, une communication claire, vulgarisée et assertive est indispensable.



Les professionnels doivent être capables de traduire des concepts financiers complexes, tels que les impacts des normes IFRS 9 ou des exigences des « stress tests » (voir glossaire), en messages compréhensibles pour les dirigeants et les parties prenantes non techniques, tout en affirmant leurs recommandations financières.

Enfin, la **transversalité et l'alignement des parties prenantes** permettent de coordonner les interactions entre les différents départements (comptabilité, finance, réglementation, stratégie) pour garantir la cohérence des rapports réglementaires, des prévisions financières et des décisions stratégiques.

A contrario, d'autres compétences risquent de devenir moins essentielles avec l'intégration massive et à l'échelle des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.



Parmi celles-ci, la **saisie manuelle et la production de rapports et tableaux de bord financiers** sont

les premières à être remplacées par des solutions automatisées. De même, le **traitement manuel des opérations comptables**, comme la saisie des factures ou la réconciliation bancaire, est appelé à disparaître. Ces tâches sont de plus en plus confiées à des algorithmes capables de les exécuter avec une rapidité et une précision bien supérieures.

En outre, la **connaissance des règles de conformité comptable et financière**, bien qu'importante historiquement, perd de sa pertinence dans son apprentissage pur. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent désormais intégrer et mettre à jour en temps réel les réglementations.

Enfin, les compétences liées à la **modélisation financière simple**, comme l'utilisation de tableurs pour réaliser des calculs basiques ou des projections standards, deviennent également dépassées. Les outils analytiques avancés et les modèles d'Intelligence Artificielle Générative génèrent désormais des analyses bien plus robustes, libérant les experts pour qu'ils se concentrent sur des missions stratégiques à plus forte valeur ajoutée.

En termes de compétences plus spécifiques, nous avons regroupé les métiers compta-finance en 4 grandes catégories.

La comptabilité bancaire et le « reporting » réglementaire

L'Intelligence Artificielle Générative peut produire automatiquement des rapports relatifs aux **états réglementaires tels que les « reporting » communs et financiers** (COREP Common Reporting (voir glossaire) et FINREP Financial Reporting (voir glossaire)) requis par les régulateurs européens, en extrayant et structurant les données bancaires, mais aussi des rapports spécifiques pour les besoins internes (comité de direction, directions métiers...) ou externes (auditeurs, autres régulateurs).

Elle peut aussi faciliter la détection des anomalies transactionnelles par l'analyse des écritures comptables pour identifier des opérations inhabituelles, des écarts ou des montants anormaux pouvant signaler des erreurs ou des activités suspectes. En termes d'alignement avec les normes comptables internationales (IFRS), l'Intelligence Artificielle Générative peut aider à interpréter et à appliquer des normes complexes, comme IFRS 9 sur les pertes attendues (ECL pour Expected Credit Loss).



La gestion financière, la fiscalité et la trésorerie

La **création de modèles prévisionnels intégrant des scénarios économiques** (par ex. « stress tests » de liquidité),



en tenant compte des variations de dépôts ou des engagements de crédit, permet à l'Intelligence Artificielle Générative de créer des propositions de gestion de liquidité dynamique.

De la même manière, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent l'élaboration de stratégies fiscales adaptées à différentes juridictions grâce à l'analyse des lois fiscales locales et internationales. Enfin, pour le suivi et l'optimisation des positions de trésorerie, l'Intelligence Artificielle Générative pourra suggérer des arbitrages entre différents placements bancaires ou gérer la concentration de risques liés à la trésorerie centralisée.

Le contrôle de gestion bancaire et les risques financiers

L'Intelligence Artificielle Générative permet **d'optimiser la gestion des risques bancaires grâce à des simulations avancées des risques de marché et de crédit**, en générant des scénarios prédictifs qui évaluent la résilience des portefeuilles face aux fluctuations des taux d'intérêt et des « spreads » de crédit.

Elle offre également des tableaux de bord dynamiques en temps réel, permettant de suivre avec précision les performances des portefeuilles de crédit et d'investissement, ce qui facilite des prises de décision éclairées. Enfin, l'Intelligence Artificielle Générative contribue à une détection proactive des risques opérationnels en identifiant précocement les vulnérabilités potentielles des processus ou les zones à haut risque de fraude, renforçant ainsi les mécanismes de prévention.

Le pilotage stratégique, l'analyse financière et l'innovation



La production de rapports stratégiques repose sur la **rédaction automatisée de notes** destinées au conseil d'administration, intégrant des recommandations issues d'une analyse approfondie des tendances du secteur bancaire. L'analyse des performances des filiales s'appuie sur l'agrégation des données provenant des différentes entités du groupe, permettant de formuler des recommandations stratégiques ciblées.

Par ailleurs, le soutien à l'innovation bancaire consiste à développer des idées novatrices pour de nouveaux produits ou services financiers, en se basant sur les préférences des clients identifiées grâce à des analyses génératives. Enfin, la simulation des impacts des décisions stratégiques permet d'évaluer les conséquences financières et opérationnelles de projets majeurs, comme les fusions-acquisitions, afin d'éclairer la prise de décision.

Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine de la fonction compta-finance (en lien avec la compétence existante sur la fiche métier de l'OMB)

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Comptabilité bancaire et « reporting » réglementaire	Gestion financière, fiscalité et trésorerie	Contrôle de gestion bancaire et risques financiers	Pilotage stratégique, analyse financière et innovation
Capacité à analyser et synthétiser	Créativité dans l'utilisation des données	+	++	+	++
	Capacité d'analyse et de projection financières	++	++	++	++
Capacité à argumenter pour convaincre	Communication / vulgarisation / assertivité	+	+	++	+
Connaissance de la stratégie, du fonctionnement, de l'organisation et des métiers de la banque	Vision stratégique orientée données	+	++	++	++
Connaissance des opérations et transactions sur les appareils de gestion	Saisie / production manuelle des rapports et tableaux de bord financiers	--	--	--	-
	Traitement manuel des opérations comptables	--	-	-	N/A
Connaissance des outils et méthodes de projections	Capacité de modélisation financière	+	++	++	++
	Modélisation financière simple (ex. utilisation de tableurs)	--	--	--	-
Curiosité, méthode et rigueur	Pensée critique	++	++	++	++
Esprit d'initiative et de leadership	Veille et leadership technologique	+	+	++	++
	Transmission d'une culture data-driven	+	+	++	++
	Collaboration multidisciplinaire	+	+	++	++
	Transversalité & alignement des parties prenantes	+	+	++	++

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Comptabilité bancaire et « reporting » réglementaire	Gestion financière, fiscalité et trésorerie	Contrôle de gestion bancaire et risques financiers	Pilotage stratégique, analyse financière et innovation
Maîtrise de l'analyse et du traitement de l'information comptable et financière	Capacité d'interprétation des résultats	++	++	++	++
	Compréhension de la gouvernance des données	+	+	++	++
	Utilisation d'outils analytiques avancés	+	++	++	+
Maîtrise des procédures administratives et comptables liées à l'activité	Connaissance des règles de conformité comptable et financière	--	-	-	-

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

4.8 Métiers du contrôle

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels



Les spécialistes de la gestion des risques au sein des banques jouent un rôle primordial dans la **sécurisation des activités financières**. Ils identifient et évaluent les risques associés aux différentes opérations bancaires, en veillant à anticiper et à prévenir les éventuelles menaces. Pour ce faire, ils développent et utilisent des outils d'évaluation performants, tout en réalisant des études approfondies pour affiner leur compréhension des risques. Leur travail consiste également à faire évoluer les procédures existantes, en adaptant les pratiques et les protocoles pour mieux protéger la banque contre les risques identifiés. Enfin, ils assurent un suivi rigoureux des différents dossiers, contribuant ainsi à l'optimisation des opérations bancaires et au renforcement de la résilience de l'établissement face aux défis du marché. Avec l'Intelligence Artificielle Générative, ces métiers bénéficient d'une automatisation accrue, d'une meilleure capacité d'analyse des données, et d'une efficacité opérationnelle renforcée.

Cependant, ces évolutions soulèvent également des défis éthiques, organisationnels et réglementaires qui doivent être anticipés et maîtrisés.

"Mon métier consiste à prendre des décisions pour le présent tout en anticipant leurs répercussions sur l'avenir"

Entretien collaborateur - métiers du contrôle

L'un des changements majeurs réside dans **l'automatisation des audits internes et des contrôles de conformité**. Grâce à sa capacité à analyser de grands volumes de données en temps réel, l'Intelligence Artificielle Générative permet d'identifier des anomalies ou des écarts dans les transactions et les opérations bancaires avec précision.

Par exemple, dans un processus d'audit interne, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent produire des rapports détaillés en quelques heures, synthétisant les informations clés et signalant les zones de risque potentiel. Cette automatisation réduit non seulement les délais nécessaires pour mener un audit, mais améliore également la couverture des processus audités.



Dans le domaine de la gestion des risques, l'Intelligence Artificielle Générative renforce la capacité des banques à **anticiper et à prévenir les risques opérationnels et financiers**. Les modèles permettent de simuler différents scénarios de risque, en tenant compte de facteurs internes et externes, et de proposer des stratégies d'atténuation adaptées. Par exemple, un modèle d'Intelligence Artificielle Générative peut simuler l'impact d'une hausse soudaine des taux d'intérêt sur le portefeuille de prêts d'une banque, offrant ainsi aux gestionnaires de risque une visibilité accrue sur les décisions à prendre.



Les cas d'usage de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du **contrôle** sont divers.

Dans la détection des fraudes, par exemple, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative analysent les données transactionnelles pour identifier des schémas suspects ou atypiques. Contrairement aux approches traditionnelles basées sur des règles prédéfinies, l'Intelligence Artificielle Générative peut détecter des fraudes émergentes ou difficiles à identifier par des systèmes classiques. Par ailleurs, dans la conformité réglementaire, l'Intelligence Artificielle Générative automatise la production des rapports requis par les régulateurs, tout en garantissant leur alignement avec les normes en vigueur. Cela réduit la charge de travail des équipes de conformité et minimise les risques de sanctions liés à des erreurs ou des retards.

Cependant, la **supervision des résultats produits par ces modèles représente un enjeu clé**. Bien que l'Intelligence Artificielle Générative offre une précision accrue, ses modèles ne sont pas infaillibles et peuvent générer des conclusions biaisées ou erronées.

Cela impose une supervision humaine rigoureuse pour **valider les résultats et corriger les éventuelles anomalies**. De plus, l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative dans le contrôle soulève des questions éthiques et réglementaires, notamment en ce qui concerne la confidentialité des données et la transparence des décisions automatisées.

Enfin, l'intégration de ces modèles dans les systèmes existants peut représenter un défi technique et organisationnel, nécessitant des investissements en infrastructures et en formation.

Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

Pour accompagner les transformations induites par l'Intelligence Artificielle Générative dans les métiers du contrôle, plusieurs actions stratégiques doivent être mises en œuvre. La mise en œuvre d'une **gouvernance claire pour superviser l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative** dans les processus de contrôle est recommandée.



Cette gouvernance doit inclure des mécanismes de validation pour s'assurer que les résultats produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative sont fiables, conformes et éthiques.

Par exemple, les rapports générés par l'Intelligence Artificielle Générative doivent être systématiquement revus par des experts humains avant d'être utilisés pour prendre des décisions critiques. Une telle supervision est également nécessaire pour prévenir les biais dans les analyses et garantir que les résultats reflètent une vision équilibrée des risques.

Enfin, pour adopter une **approche progressive d'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative** dans les processus de contrôle, les banques devraient commencer par des projets pilotes sur des cas d'usage spécifiques, tels que la détection des fraudes ou l'automatisation des audits internes, tout en recueillant les retours sur ces cas d'usages pilotes.

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative offre un potentiel considérable pour transformer les métiers du contrôle dans le secteur bancaire, en **renforçant l'efficacité, la précision et la réactivité des processus**. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est indispensable d'accompagner ces transformations par une stratégie structurée, une formation adaptée des équipes, et une supervision rigoureuse.

Avec ces prérequis en place, les banques peuvent non seulement améliorer leurs performances en matière de contrôle, mais aussi **renforcer leur résilience et leur compétitivité** dans un environnement en constante évolution.



Compétences spécifiques à renforcer



Les métiers du contrôle dans le secteur bancaire jouent un rôle fondamental dans **la gestion des risques, la surveillance des activités et la conformité des opérations avec les cadres réglementaires**.

L'Intelligence Artificielle Générative transforme ces métiers en automatisant les processus de surveillance, en renforçant la précision des analyses, et en améliorant la détection proactive des anomalies.

En termes de compétences plus spécifiques, nous avons regroupé les métiers du contrôle en 4 grandes catégories.

Le contrôle des risques opérationnels

Cette catégorie concerne la surveillance et la gestion des risques liés aux processus internes de la banque, notamment les défaillances humaines, techniques ou organisationnelles. Les collaborateurs travaillant en lien avec le contrôle des risques opérationnels veillent à la sécurité des opérations bancaires et au respect des standards internes.

L'Intelligence Artificielle Générative transforme le contrôle des risques opérationnels en **automatisant l'analyse des données et en détectant rapidement les écarts ou anomalies**.



Par exemple, les modèles basés sur l'Intelligence Artificielle Générative peuvent analyser les historiques de transactions et signaler des tendances anormales indiquant des erreurs potentielles ou des fraudes.

L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans le contrôle des risques opérationnels impose une évolution des compétences. Les collaborateurs doivent en effet être en mesure **d'interpréter les alertes générées par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, en distinguant les risques réels des faux positifs.**

Le contrôle de la conformité réglementaire

Le contrôle de la conformité réglementaire consiste à surveiller les activités de la banque afin de garantir leur alignement avec les lois et réglementations en vigueur. Cela inclut la vérification des transactions, la conformité des produits financiers, et la gestion des rapports à destination des régulateurs.

L'Intelligence Artificielle Générative transforme cette catégorie d'activité en automatisant la **vérification des processus et en générant des rapports de conformité de façon plus rapide et avec une précision accrue.**



Au-delà de cette capacité d'interprétation des résultats et alertes, les collaborateurs devront être en mesure d'en tirer des conclusions et des plans d'action adaptés. Ils doivent également maîtriser un premier niveau de supervision de ces modèles d'analyse automatisée, afin de s'assurer que les modèles utilisés restent pertinents et alignés avec les objectifs de l'organisation. De plus, une compétence en **gestion des scénarios exceptionnels** est importante pour traiter les cas particuliers où l'Intelligence Artificielle Générative atteint ses limites.

Par exemple, un modèle génératif pourra analyser les transactions en temps réel afin de détecter des activités suspectes, comme le blanchiment d'argent, et générer automatiquement des alertes ou des rapports pour les autorités compétentes.

Afin d'accompagner ces évolutions, les collaborateurs vont devoir renforcer des compétences telle que la **capacité d'analyse et la prise de recul afin d'être en mesure d'analyser et d'avoir un avis critique** sur les rapports générés par des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.



Ils devront également renforcer leur compétence en gestion des risques liés aux biais algorithmiques. Ils doivent enfin être capables de **travailler en collaboration** avec les équipes techniques afin de pouvoir ajuster les modèles en fonction des évolutions réglementaires.

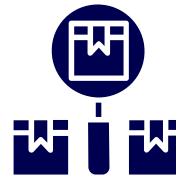
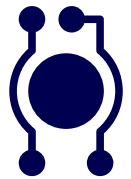
Le contrôle des risques financiers

Cette catégorie regroupe la surveillance des risques liés aux marchés financiers, aux taux d'intérêt, et aux variations des devises, ainsi que la gestion des portefeuilles d'actifs. Les collaborateurs veillent à ce que les stratégies financières de la banque restent conformes aux limites de risque établies.

Au sein de cette catégorie, l'Intelligence Artificielle Générative **améliore la précision et la rapidité de détection des risques financiers**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative pourront ainsi analyser les fluctuations des marchés en temps réel, prévoir les impacts de certains scénarios sur les portefeuilles d'actifs, et proposer des ajustements aux stratégies de couverture. Ces évolutions pourraient ainsi permettre de réduire les pertes potentielles et d'optimiser les rendements.

Pour finir, des compétences en communication interservices sont essentielles pour expliquer les conclusions issues des modèles faisant intervenir l'Intelligence Artificielle Générative et coordonner les actions correctives.

Face à ces évolutions, les collaborateurs vont devoir renforcer **leur capacité d'interprétation notamment sur les projections générées par l'Intelligence Artificielle Générative**, en évaluant leur pertinence par rapport aux contextes économiques et stratégiques.



Ils doivent également développer une **expertise en gestion des modèles prédictifs**, afin de garantir que les outils reflètent correctement les risques financiers actuels et futurs. Pour cela, ils devront être en mesure de collaborer davantage avec les équipes techniques afin d'affiner les modèles en fonction de leurs besoins, mais également de participer au calibrage de ces modèles et à l'évaluation de leur performance, afin de pouvoir mesurer l'efficacité et la précision de ceux-ci et formuler des recommandations d'amélioration si nécessaire. Ils devront également renforcer leur compétence en matière de gestion des scénarios exceptionnels.

En effet, dans les cas où l'Intelligence Artificielle Générative ne suffit pas, les collaborateurs devront intervenir avec une expertise approfondie afin de résoudre les situations isolées.

L'audit interne et le contrôle permanent

L'audit interne et le contrôle permanent visent à évaluer en continu l'efficacité des systèmes de contrôle interne de la banque. Cela inclut la vérification des processus, l'évaluation des performances, et la proposition de recommandations pour renforcer la gouvernance.

L'Intelligence Artificielle Générative transforme cet aspect des métiers du contrôle en **automatisant l'analyse des systèmes de gestion** et en **générant des recommandations basées sur les données historiques**. Par exemple, un modèle génératif pourra être en mesure d'identifier des failles potentielles dans les processus internes et proposer des actions correctives adaptées. De plus, l'Intelligence Artificielle Générative permet de produire des rapports d'audit détaillés avec une rapidité et une précision accrue.

Enfin, la **capacité à communiquer ces résultats aux décideurs de manière claire et stratégique** devient cruciale. A ce titre, les collaborateurs vont devoir renforcer leur compétence en matière de « data storytelling », c'est-à-dire être en mesure de savoir transformer les informations générées par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative en récits clairs et pertinents à destination des clients ou décideurs internes.



Les collaborateurs en lien avec cet aspect des métiers du contrôle devront développer une compétence en **supervision des résultats générés, afin de valider les recommandations et les adapter aux spécificités organisationnelles de la banque**. Ils doivent également renforcer leur capacité à gérer des audits complexes nécessitant une réflexion critique et des ajustements stratégiques. Enfin, une expertise en analyse des processus automatisés devient essentielle pour identifier les opportunités d'amélioration et garantir la résilience des systèmes (cf. paragraphe précédent).

Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine des métiers du contrôle (en lien avec les compétences existantes sur la fiche métier de l'OMB)

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Contrôle de la conformité réglementaire	Contrôle des risques opérationnels	Contrôle des risques financiers	Audit interne et contrôle permanent
Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques	Compréhension des modèles prédictifs	+	+	+	+
	Connaissance des normes comptables locales et internationales	-	-	-	-
	Identification et prévention des fraudes	+	+	+	+
	Capacités à analyser les états financiers et les risques financiers	+	+	+	N/A
	Maîtrise de la conformité réglementaire	++	+	+	+
Maîtrise de la réglementation juridique, fiscale et bancaire	Supervision des processus automatisés	+	+	+	+
	Veille réglementaire	--	--	--	--
	Elaborer et valider des rapports réglementaires et fiscaux	-	N/A	-	-
	Gestion des risques fiscaux	N/A	+	+	+
Maîtrise des logiciels de gestion des données	Data visualisation	+	+	+	+
	Capacité à intégrer les outils de gestion des données	++	++	++	++
	Collecter et organiser les données	+	+	+	+
	Gestion des données sensibles	+	+	+	+
Sens de l'analyse et de la synthèse	Interprétation des résultats de l'IA	++	++	++	++
	Compréhension des biais	+	+	+	+
	Traitement manuel des données	--	--	--	--

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

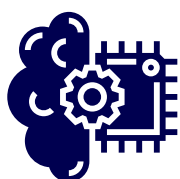
Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Contrôle de la conformité réglementaire	Contrôle des risques opérationnels	Contrôle des risques financiers	Audit interne et contrôle permanent
Capacités relationnelles et de communication	Explicabilité des algorithmes / vulgarisation	+	+	+	+
	Capacité à convaincre / assertivité	--	--	--	--
	Collaboration interdisciplinaire	+	+	+	+
Réactivité, rigueur, curiosité	Veille et culture technologique	+	+	+	+

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

4.9 Métiers producteurs d'IA

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels

Dans le secteur bancaire, les métiers des producteurs



d'Intelligence Artificielle sont acteurs de la transformation numérique et technologique. Avec

l'émergence de l'Intelligence Artificielle Générative, leur rôle évolue significativement, nécessitant de nouvelles ap-

proches, outils, et compétences. Les producteurs d'Intelligence Artificielle, **responsables de la conception, du développement et de la maintenance des solutions basées sur l'Intelligence Artificielle**,

voient leurs activités redéfinies par les capacités innovantes qu'offre l'Intelligence Artificielle Générative. Ces technologies permettent non seulement d'accélérer le développement de nouveaux modèles, mais aussi d'introduire des solutions plus robustes et adaptées aux besoins métiers spécifiques du secteur bancaire. Toutefois, cette transformation s'accompagne de défis en termes de gouvernance, de supervision et d'adaptation organisationnelle.

L'un des impacts transverses les plus notables de l'Intelligence Artificielle Générative sur les processus métiers des producteurs d'Intelligence Artificielle réside dans **l'automatisation du développement et de l'optimisation des modèles**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent, par exemple, générer du code ou des configurations de modèles, facilitant ainsi la phase de prototypage (*voir glossaire*). Les équipes peuvent s'appuyer sur ces modèles pour concevoir des architectures optimisées ou pour automatiser des tâches complexes telles que l'hyperparamétrisation (*voir glossaire*) et le débogage des modèles.

Cette automatisation réduit non seulement le temps nécessaire pour mettre en place des solutions, mais améliore également leur qualité en minimisant les erreurs humaines.

"Nous sommes en contact permanent avec tous les métiers pour comprendre le process de bout en bout et proposer des solutions adaptées"

Entretien collaborateur - métiers producteurs d'IA

L'Intelligence Artificielle Générative joue également un rôle central dans la **gestion des données**, un aspect critique du métier des producteurs d'Intelligence Artificielle. En effet, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent **l'explicabilité et l'auditabilité** (voir glossaire) des modèles. Ces capacités améliorent non seulement la transparence des solutions déployées, mais renforcent également la confiance des clients et des régulateurs dans leur utilisation.

Les cas d'usage de l'Intelligence Artificielle Générative pour les producteurs d'Intelligence Artificielle dans le secteur bancaire sont variés et **impactent plusieurs dimensions stratégiques**. Par exemple, dans la détection des fraudes, l'Intelligence Artificielle Générative permet de développer des modèles capables d'identifier des schémas de fraude singuliers et évolutifs.

Dans la gestion des risques, elle aide à concevoir des solutions prédictives qui simulent des scénarios économiques poussés et proposent des stratégies d'atténuation. Par ailleurs, dans le domaine de la personnalisation client, l'Intelligence Artificielle Générative facilite la création de modèles adaptés à des segments spécifiques, améliorant ainsi la pertinence des recommandations et des offres.

Cependant, malgré ses avantages, l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier des producteurs d'Intelligence Artificielle soulève des défis importants. L'un des principaux enjeux est la **gestion des biais algorithmiques, qui peuvent être amplifiés par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative** si ces derniers sont entraînés sur des données déséquilibrées ou non représentatives. De plus, l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative impose des exigences accrues en matière de supervision humaine, pour garantir que les modèles produits respectent les normes éthiques et réglementaires.

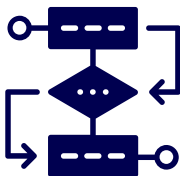
Enfin, l'implémentation de ces technologies nécessite des infrastructures robustes et des systèmes de gestion des données performants, ce qui peut représenter un investissement significatif pour les banques.



Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

Sur le plan technologique, les banques doivent investir dans des **infrastructures adaptées pour intégrer l'Intelligence Artificielle Générative** de manière efficace. Cela inclut l'adoption de plateformes de développement modernes, l'accès à des ressources de calcul haute performance, et l'intégration de systèmes de gestion des données capables de garantir leur sécurité et leur qualité. Une attention particulière doit être portée à la gestion des données¹, avec la mise en place de processus robustes pour garantir leur conformité aux réglementations telles que le RGPD.

Enfin, par soucis de transparence, les producteurs d'Intelligence Artificielle doivent pouvoir fournir des **explications claires sur le fonctionnement et les décisions des modèles**, et s'assurer que ces explications sont compréhensibles pour des audiences non techniques, comme les régulateurs ou les clients.



Des mécanismes de recours doivent également être mis en place pour permettre aux parties concernées de contester les décisions prises par les modèles d'Intelligence Artificielle.



En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative apporte une assistance aux métiers producteurs d'IA et des gains de productivité sur certaines activités notamment concernant la génération de code. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est indispensable d'accompagner ces transformations par une stratégie structurée, une formation adaptée des équipes, et une supervision rigoureuse. Avec ces prérequis en place, les banques peuvent non seulement **optimiser leurs processus de production d'Intelligence Artificielle**, mais aussi **renforcer leur résilience et leur compétitivité** dans un environnement en constante évolution.

¹ Qualité, exhaustivité, homogénéité et cohérence des données (principes BCBS 239)

Compétences spécifiques à renforcer

Les compétences émergentes ou à renforcer pour l'ensemble des métiers producteurs d'IA nécessite de **préciser la nature des métiers derrière cette appellation**.

Dans le but d'avoir une approche holistique et transverse de l'Intelligence Artificielle Générative, nous avons organisé les métiers et les compétences associées en 4

Les métiers et les compétences liés à la donnée

Les données sont l'élément primordial au fonctionnement efficient des solutions d'Intelligence Artificielle Générative. Pour cela **trois métiers sont directement impactés par l'apparition de ces nouvelles technologies**.

- Les data scientists

Parmi ses compétences de base, la plus impactée par l'Intelligence Artificielle Générative sera celle liée au « **machine learning** ». Ces modèles, capables de concevoir et d'écrire des scripts d'entraînement, ainsi que d'optimiser des hyperparamètres, réduisent considérablement la charge de travail traditionnellement associée au développement et à l'ajustement des modèles. La compétence en « machine learning » évolue ainsi vers une supervision des modèles générés. Cette supervision consiste, par exemple, à valider la pertinence des modèles dans des cas critiques tels que la détection d'anomalies (fraudes, cyberattaques) ou la génération de scénarios d'analyse prédictive, notamment dans le cadre de « stress tests ».

Les professionnels devront également se spécialiser dans des tâches comme l'ajustement des modèles à des ensembles de données spécifiques ou la gestion des biais algorithmiques.

Dans une moindre mesure, des compétences connexes seront également à renforcer. La **gouvernance des données** prendra une importance accrue pour garantir la transparence, la traçabilité et l'auditabilité des modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Cela inclut la mise en place de cadres rigoureux permettant de surveiller et documenter les processus automatisés.



La **sécurité des données**, notamment avec l'utilisation croissante de la « synthetic data generation » (voir glossaire) est une technique permettant de simuler des scénarios réalistes sans compromettre les données sensibles, un enjeu crucial dans des environnements comme le secteur bancaire.

Par ailleurs, l'**analyse de données** s'étendra avec le développement de solutions d'« Explainable AI » (XAI) (*voir glossaire*), qui rendent les décisions prises par les modèles plus transparentes et interprétables. Cela s'avère pertinent dans des applications critiques, telles que l'attribution de crédits ou l'évaluation des risques, où il est essentiel de justifier les choix algorithmiques.

Enfin, la **veille technologique** deviendra incontournable. Les experts devront maîtriser des architectures avancées d'Intelligence Artificielle Générative, comme les GANs (Generative Adversarial Networks) et les transformers (*voir glossaire*), qui sont à la base des évolutions récentes. Cette veille leur permettra d'anticiper les impacts de ces technologies sur les processus métiers et de proposer des solutions innovantes adaptées à des contextes spécifiques.

- Les data engineers

Ce métier est **plus fortement impacté que celui de data scientist** dans la mesure où un certain nombre de compétences se trouvent fortement transformées par l'Intelligence Artificielle Générative.

Les **compétences techniques** en particulier, qui constituent la base du métier de data engineer, seront les plus affectées.

En effet, les langages de programmation, tels que Python, utilisés pour l'intégration de modèles d'Intelligence Artificielle Générative via des bibliothèques comme PyTorch, TensorFlow ou LangChain, seront incontournables, et leur utilisation deviendra de plus en plus automatisée.

De même pour le langage de requête structurée (SQL) (*voir glossaire*) pour la préparation des données d'entraînement ou encore des langages comme Scala ou Java pour alimenter les modèles en temps-réel.

Le rôle du data engineer se concentrera davantage sur la supervision de ces processus automatisés, en s'assurant que les données utilisées pour l'entraînement des modèles sont de qualité et bien préparées.

Les compétences liées à la **gestion des données massives**, par



exemple via des outils de « big data », ETL (*voir glossaire*), de « cloud computing » (*voir glossaire*) et de DevOps (*voir glossaire*), seront également transformées.

La gestion des données en temps réel, indispensable pour alimenter efficacement les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, ainsi que la transformation des données pour leur préparation avant leur intégration dans les modèles, deviendront des processus largement automatisés. Les data engineers devront plutôt se concentrer sur l'optimisation de ces systèmes, afin de garantir la fluidité et la sécurité de l'alimentation des modèles en données pertinentes et actuelles.

A l'instar des data scientists, les compétences en **résolution de problème**, en collaboration transversale et en veille seront à renforcer pour poursuivre le rythme imposé par les évolutions technologiques dans le domaine. Les data engineers devront aussi collaborer étroitement avec des équipes multidisciplinaires, notamment des data scientists, des experts en Intelligence Artificielle, et des équipes métiers, pour intégrer les modèles d'Intelligence Artificielle Générative dans les systèmes existants tout en répondant aux besoins des utilisateurs finaux.

Enfin, la **veille technologique** restera clé face à l'évolution rapide des technologies, les data engineers devront continuellement surveiller les dernières avancées en matière de « machine learning » et d'Intelligence Artificielle Générative.

Cette veille leur permettra de comprendre les nouveaux outils, langages et plateformes émergents pour rester à la pointe de l'innovation et anticiper les besoins futurs du secteur.

- Les spécialistes en bases de données

Les bases de données vectorielles jouent un rôle central dans les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, ce qui transforme considérablement le métier de gestionnaire de bases de données. Contrairement aux bases de données relationnelles classiques, qui reposent sur des tables et des relations définies entre elles, les bases de données vectorielles gèrent des représentations numériques de données sous forme d'« embeddings ». Ces « embeddings » permettent de réaliser des recherches sémantiques de manière rapide et précise, ce qui est essentiel pour le bon fonctionnement des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, comme ceux utilisés pour la recherche d'informations contextuelles ou la génération de textes.

Les gestionnaires de bases de données doivent désormais **maîtriser des systèmes spécialisés** tels que Milvus ou Pinecone, qui sont conçus pour gérer ces types de données haute dimension. En plus de leur expertise dans la gestion des bases classiques, ces professionnels doivent se concentrer sur l'optimisation de la scalabilité (voir *glossaire*) et de la latence des systèmes.

Cela devient particulièrement critique lorsqu'ils sont amenés à traiter des volumes massifs de données, où l'efficacité des algorithmes de recherche vectorielle avancés (comme HNSW ou Annoy) est mise à l'épreuve.

L'intégration de ces systèmes dans des environnements d'Intelligence Artificielle Générative nécessite également une **gestion précise de la sécurisation et de la traçabilité des « embeddings »**, afin de garantir la conformité avec les réglementations en vigueur et de limiter les risques de biais dans les modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

Par ailleurs, ce métier devient de plus en plus **multidisciplinaire**. Les gestionnaires de bases de données doivent non seulement être experts en gestion de bases de données classiques, mais aussi comprendre les principes de l'Intelligence Artificielle Générative et être capables de travailler de manière étroite avec les équipes IA. Ils sont responsables de l'alignement des performances des bases vectorielles avec les besoins spécifiques des modèles génératifs.

Cette dimension stratégique implique une compréhension approfondie des systèmes "intelligents" qu'ils supervisent et la capacité à prendre des décisions éclairées pour optimiser l'intégration et la performance globale des solutions de données.

Les métiers et les compétences liés à l'Intelligence Artificielle Générative

Il existe peu de métiers 100% nouveaux et exclusivement issus du fonctionnement de l'Intelligence Artificielle Générative, étant déjà existant en raison de l'utilisation d'autres types d'Intelligence Artificielle dans les banques.

On peut tout de même considérer comme directement lié à l'Intelligence Artificielle Générative le métier de **prompt engineer**, dont les principales compétences requises sont les suivantes :

La compréhension des modèles de langage et de l'Intelligence Artificielle Générative et l'acquisition d'une bonne compréhension de la manière dont les modèles d'Intelligence Artificielle Générative fonctionnent, notamment ceux basés sur des réseaux neuronaux de type transformer.

La **capacité à concevoir et rédiger des prompts efficaces** pour guider les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, tout en procédant à une itération continue pour optimiser les résultats et ajuster le comportement des modèles.

La **maîtrise de langages** comme Python, ainsi que des compétences en API (voir glossaire) et en analyse de données, est indispensable pour interagir avec les modèles d'Intelligence Artificielle Générative et ajuster les paramètres des prompts.

Le prompt engineer doit être **conscient des implications éthiques et des exigences réglementaires**, notamment dans des domaines sensibles comme les données bancaires, la conformité et la gestion des biais dans les résultats générés.

Enfin, le prompt engineer **doit faire preuve d'excellentes compétences en communication** pour collaborer avec des équipes interfonctionnelles (développeurs, experts en Intelligence Artificielle, régulateurs) et résoudre des problèmes complexes liés à la génération de contenu ou d'analyses.

Aussi, **les ingénieurs en « machine learning »** (ML engineers (voir glossaire), MLOps (voir glossaire) ...) devront éventuellement se spécialiser sur les compétences clés suivantes pour effectuer la transition vers les modèles d'Intelligence Artificielle Générative :

- Pour les ingénieurs en ML

Les ingénieurs en « machine learning », qui ont déjà l'expérience des modèles traditionnels d'Intelligence Artificielle, devront se spécialiser dans les compétences suivantes :

Ils devront acquérir **une connaissance des « frameworks » et des bibliothèques pour l'Intelligence Artificielle Générative** comme Hugging Face Transformers, OpenAI API ou Diffusers, qui sont essentiels pour le développement et l'exécution des modèles génératifs.

Ces outils offrent des bibliothèques de modèles pré-entraînés qui peuvent être personnalisés pour différentes tâches (génération de texte, image, etc.).



Les ingénieurs devront également **se familiariser avec des techniques**



de « **machine learning** » **spécifiques** et des architectures avancées comme les réseaux neuronaux

transformers, qui sont la base des modèles génératifs. Ils devront également comprendre des concepts comme l'attention multi-tête (*voir glossaire*) et les mécanismes de masquage (*voir glossaire*), qui permettent de traiter efficacement les informations dans des séquences longues et complexes. Les ingénieurs devront être capables **d'évaluer les performances des modèles génératifs** à l'aide de critères précis comme la qualité, la diversité et la cohérence des résultats.

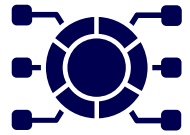
- Pour les MLOps

Les MLOps, qui gèrent l'intégration et le déploiement des modèles, devront adapter leurs compétences :

Ils **devront maîtriser l'optimisation des ressources nécessaires** pour entraîner et exécuter ces modèles d'Intelligence Artificielle Générative, qui peuvent être gourmands en ressources, en particulier lors de l'utilisation de grands ensembles de données ou lors de l'exécution de modèles de grande taille.

Les MLOps devront **ajuster leurs processus CI/CD (intégration continue et déploiement continu)** (*voir glossaire*) pour in-

clure la mise à jour fréquente des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, qui nécessitent une surveillance et une évolution constantes pour garantir des performances optimales.



Il est nécessaire de **mettre en place des mécanismes permettant de détecter et corriger les biais** dans

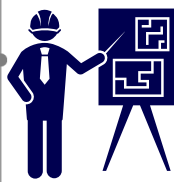


les modèles génératifs, notamment en matière de décisions automatisées, ce qui nécessite des outils d'audit avancés et l'intégration de mécanismes de transparence.

Les métiers et les compétences en support technique et informatique des Intelligence Artificielle Générative

En raison de son caractère hautement technologique, l'ensemble des métiers techniques informatiques et numériques sont touchés, et principalement :

Les **architectes SI** qui devront renforcer leurs connaissances dans les architectures qui intégreront les modèles d'Intelligence Artificielle Générative (LLM (voir glossaire), diffusion, etc.), nécessitant une expertise sur les environnements de calcul intensif, les « frameworks » d'entraînement (TensorFlow, PyTorch) et les optimisations spécifiques (GPU (voir glossaire), TPU (voir glossaire)). De plus, une connaissance approfondie des technologies associées, comme les « data lakes » (voir glossaire), les architectures orientées modèles (ModelOps), et la gestion des données non structurées, sera essentielle.



Enfin, leur capacité à concevoir des solutions adaptées en termes de faisabilité, de coût et de conformité avec les objectifs stratégiques sera tout aussi nécessaire, comme leur capacité à vulgariser ces dernières auprès des métiers.

Les **spécialistes en cybersécurité** puisque l'Intelligence Artificielle Générative impactera fortement la cryptographie, l'analyse des vulnérabilités, les tests d'intrusion et la gestion des incidents. Elle automatise et améliore la détection des failles, la simulation d'attaques sophistiquées, et l'analyse rapide des incidents.



Elle permet également de casser certains algorithmes cryptographiques (voir glossaire) faibles ou de concevoir de nouvelles méthodes robustes. Les spécialistes doivent intégrer ces modèles pour accélérer leurs audits, anticiper des scénarios complexes et renforcer les défenses, tout en surveillant leur usage potentiel par des attaquants. La maîtrise des technologies émergentes, comme la cryptographie post-quantique (voir glossaire), devient cruciale. Ils doivent également superviser les recommandations en matière d'Intelligence Artificielle Générative et affiner leurs stratégies en fonction des menaces de plus en plus avancées. Ainsi, leur rôle évolue vers une expertise combinant supervision technologique et innovation proactive en cybersécurité.

Les métiers et les compétences en support fonctionnel et opérationnel des Intelligence Artificielle Générative

De la même manière, un certain nombre de métiers existants pour devoir renforcer ou développer des compétences spécifiquement liées à l'Intelligence Artificielle Générative.

- Les directeurs de programme / chefs de projet et les formateurs aux solutions d'Intelligence Artificielle Générative

Sur ces deux métiers existants, on peut considérer que l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sera faible hormis la **capacité à comprendre leur fonctionnement et à accompagner les utilisateurs et les parties prenantes** de la banque dans leur utilisation au quotidien (avec en particulier des notions sur la



création de prompt, la gestion des biais, l'analyse des données requises et restituées, et la conformité avec le cadre réglementaire d'utilisation de ces solutions).

- Les responsables produit Intelligence Artificielle Générative et design génératif (voir glossaire) / conversationnel

Au-delà de compétences techniques liées aux modèles et au « **product management** » habituel, des connaissances spécifiques en design conversationnel seront à renforcer, en particulier pour la conception de flux conversationnels qui reposeront sur l'élaboration de dialogues naturels et orientés vers des objectifs précis, garantissant une interaction fluide et intuitive pour les utilisateurs.

Cela inclut la gestion des contextes conversationnels, avec une capacité à traiter des cas complexes tels que la reprise de contexte ou la personnalisation des échanges pour répondre aux attentes spécifiques des utilisateurs.

Une attention particulière sera portée à l'écriture et au ton, avec des scripts soigneusement rédigés pour refléter les valeurs de la banque tout en s'alignant sur les besoins et préférences des utilisateurs.

Enfin, les prototypes conversationnels sont systématiquement évalués par des tests utilisateurs, permettant d'identifier les axes d'amélioration et d'optimiser l'expérience globale.

- Les responsables éthique / RSE / conformité de l'Intelligence Artificielle Générative

Si on peut considérer que l'Intelligence Artificielle Générative représente une évolution nouvelle qui nécessitera de comprendre ces implications en termes réglementaires, éthiques et RSE, les différentes équipes associées à ces tâches devront renforcer leur capacité à effectuer de la **veille de manière continue sur ces sujets en constante évolution**, à

comprendre les implications sur les comportements et la sécurité psychologique des utilisateurs et être en capacité d'interagir de manière régulière, pédagogique et transversale avec l'ensemble des parties prenantes concernées, en interne de la direction générale jusqu'au métier opérationnel, et en externe auprès des régulateurs et de l'ensemble de leurs partenaires.

Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine des métiers producteurs d'IA (en lien avec les compétences existantes sur la fiche métier de l'OMB)

Domaine	Métier	Type d'impact	Compétences clés liées à l'IA
Data	Data scientist	Moyennement enrichi	ML, gouvernance des données, sécurité des données, veille
	Data engineer / ML Ops	Fortement enrichi	Langages de programmation, « big data », « cloud computing », DevOps
	Spécialiste en bases de données	Fortement enrichi	Bases de données vectorielles, sécurisation et traçabilité des « embeddings »
IAG	ML Engineer	Moyennement enrichi	« Frameworks » d'IAG, techniques de ML spécifiques
	MLOps	Moyennement enrichi	Capacité d'optimisation des coûts et de l'infrastructure, outils d'audit automatique de biais
	Prompt engineer	Nouveau	Compréhension des modèles de langage, conception et optimisation de prompts, compréhension des enjeux éthiques et réglementaires
Support IT / Digital	Architecte SI	Moyennement enrichi	Architectures de modèles d'IAG
	Spécialiste cybersécurité	Fortement enrichi	Cryptographie post-quantique, analyse des vulnérabilités, supervision des systèmes d'IAG
Support métier / fonctionnel	Directeurs de programme / chefs de projet	Moyennement enrichi	Compréhension des modèles de langage, des enjeux éthiques et réglementaires
	Responsables produit IA et design génératif / conversationnel	Fortement enrichi	Design conversationnel, expérience de travail Homme-IAG
	Formateurs aux solutions d'IAG	Moyennement enrichi	Compréhension des modèles de langage, des enjeux éthiques et réglementaires, pédagogie et sécurité psychologique
	Responsables éthique / RSE / conformité de l'IAG	Fortement enrichi	Réglementation IAG, éthique et biais, pédagogie et sécurité psychologique, veille

4.10 Métiers du management

Activités exposées à l'Intelligence Artificielle Générative et impacts sur les processus opérationnels

Dans le domaine bancaire, les managers occupent une position stratégique, jouant un rôle de leader dans la gestion des équipes, la prise de décision, et l'élaboration des orientations stratégiques. L'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative modifie en profondeur leurs processus métiers, en leur offrant des modèles puissants pour **analyser des données, anticiper les tendances du marché et optimiser les performances organisationnelles**. Si l'Intelligence Artificielle Générative promet des gains d'efficacité significatifs et une meilleure prise de décision, elle transforme également les attentes vis-à-vis des managers, qui doivent désormais maîtriser de nouveaux outils technologiques tout en s'adaptant à un environnement en constante évolution.

"Je ne finis jamais mes journées en me disant que j'ai fait tout ce que j'avais à faire"

Entretien collaborateur - métiers du management

L'impact transverse le plus notable de l'Intelligence Artificielle Générative sur les managers dans le secteur bancaire réside dans la **transformation des processus décisionnels**. Les managers



bénéficient de modèles d'Intelligence Artificielle Générative capables d'analyser des volumes massifs de données et de proposer des scénarios prédictifs. Par exemple, dans la gestion des risques, l'Intelligence Artificielle Générative peut simuler les impacts d'une fluctuation des taux d'intérêt ou d'un événement macroéconomique, permettant aux managers d'anticiper les conséquences sur les portefeuilles clients et les résultats de la banque. Cette capacité à anticiper et à modéliser différents scénarios renforce leur aptitude à prendre des décisions éclairées, réduisant ainsi les incertitudes et les risques.



L'Intelligence Artificielle Générative intervient également dans **l'optimisation des performances organisationnelles**.

Les managers disposent de modèles d'Intelligence Artificielle Générative pour surveiller en temps réel les indicateurs clés de performance (KPIs), identifier les écarts par rapport aux objectifs, et proposer des ajustements. Par exemple, un tableau de bord alimenté par l'Intelligence Artificielle Générative peut analyser les performances des agences bancaires, identifier les goulots d'étranglement opérationnels, et recommander des actions spécifiques pour améliorer la productivité.

Ces capacités permettent aux managers de mieux superviser leurs équipes et d'aligner les ressources sur les priorités stratégiques.

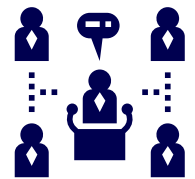
Dans le domaine des interactions internes, l'Intelligence Artificielle Générative facilite la **communication et la coordination entre les équipes**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative permettent de produire des synthèses claires et personnalisées, adaptées à différents niveaux hiérarchiques ou départements.

Par exemple, un manager peut utiliser l'Intelligence Artificielle Générative pour préparer des présentations pour le comité exécutif, générer des rapports détaillés pour les régulateurs, ou communiquer des objectifs clairs aux équipes opérationnelles.

Cette automatisation des tâches administratives libère du temps pour se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée, telles que la gestion des talents ou l'innovation stratégique.

Les cas d'usage de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier du management dans le secteur bancaire sont variés et touchent à la fois les **fonctions de pilotage, de supervision et d'innovation**. Dans le cadre de la gestion des talents, par exemple, l'Intelligence Artificielle Générative peut aider les managers à identifier les besoins en formation, à concevoir des parcours de développement sur mesure pour leurs équipes, et à anticiper les impacts des évolutions technologiques sur les compétences nécessaires. Dans les fonctions de stratégie, l'Intelligence Artificielle Générative peut être utilisée pour analyser les tendances du marché, identifier de nouvelles opportunités commerciales, et simuler les impacts de choix stratégiques élaborés.

Cependant, malgré ses avantages, l'adoption de l'Intelligence Artificielle Générative dans le métier de cadre bancaire pose des défis significatifs.



L'un des principaux enjeux est la **dépendance accrue aux outils technologiques**, qui peut limiter la capacité des managers à exercer leur jugement humain dans certaines situations. De plus, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, bien qu'efficaces, ne sont pas exempts de biais ou d'erreurs, ce qui impose une **supervision rigoureuse pour valider**

les résultats et éviter des décisions basées sur des analyses incorrectes. Enfin, l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans les processus de gestion nécessite une adaptation organisationnelle, notamment en termes de **formation**, de gouvernance des données, et de gestion des changements culturels.

Recommandations pour accompagner ces impacts et les prérequis associés

La formation des managers constitue un prérequis pour maximiser les opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle Générative. **Les managers doivent être formés à l'utilisation des modèles d'Intelligence Artificielle Générative**, mais



aussi à leur supervision. Cette formation doit inclure des modules sur l'interprétation des analyses, la détection des biais algorithmiques, et la gestion des impacts éthiques et réglementaires des décisions automatisées. Par ailleurs, des programmes de **sensibilisation aux enjeux stratégiques et organisationnels** de l'Intelligence Artificielle Générative peuvent aider les managers à mieux comprendre son rôle et ses implications dans la transformation de la banque. Concernant les cas d'usages pilotes, s'agissant des métiers du management, il peut s'agir de l'automatisation des tableaux de bord ou de la simulation des scénarios stratégiques.

Ces projets permettent de tester les modèles, d'évaluer leur impact, et d'apporter des ajustements avant leur déploiement à grande échelle.

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative offre un potentiel considérable pour transformer le métier du management, en améliorant la qualité des décisions, en optimisant les performances organisationnelles, et en renforçant la communication interne. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est indispensable d'accompagner ces transformations par une stratégie structurée, une formation adaptée des managers, et une supervision rigoureuse des modèles utilisés. Avec ces prérequis en place, les banques peuvent non seulement **moderniser leurs pratiques de gestion, mais aussi renforcer leur compétitivité et leur résilience** dans un environnement en constante évolution.

Compétences spécifiques à renforcer

Les compétences des managers dans le secteur bancaire **sont en**



pleine mutation, sous l'effet de l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative. Ces évolutions redéfinis-

sent leur rôle, réorientent leurs priorités et impose **un équilibre renouvelé entre technicité, stratégie et leadership humain**. Certaines compétences vont avoir tendance à se renforcer ou à voir leur niveau de technicité augmenter, tandis que d'autres, historiquement centrales, vont avoir tendance à devenir moins importantes voire pour certaines devenir obsolètes.

En premier lieu, **les compétences stratégiques et organisationnelles** occupent une position de plus en plus cruciale dans les fonctions de management. La compréhension de la stratégie bancaire est facilitée par l'intégration de modèles d'Intelligence Artificielle Générative, qui peuvent offrir des synthèses claires et actualisées des objectifs stratégiques et des tendances du marché. Ces modèles vont ainsi permettre aux managers de se concentrer davantage sur **l'analyse critique et le suivi de l'alignement entre la stratégie et les performances réelles** qui seront donc des compétences à renforcer dans les prochains temps.

Grâce à des visualisations interactives des processus internes, les managers pourront également identifier plus facilement les goulots d'étranglement et optimiser les flux organisationnels.

Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative leur permettent également de naviguer efficacement dans des environnements complexes et d'assurer une meilleure coordination interservices, essentielle afin de décloisonner les départements et maximiser les synergies internes.

À l'avenir, les managers devront renforcer leur capacité à **contextualiser les données stratégiques** dans un environnement bancaire en perpétuelle évolution, où la **réactivité et l'adaptabilité** sont essentielles et doivent également se renforcer.



La compétence en matière de **maîtrise des produits bancaires, des techniques de financement et de l'analyse des risques** va elle aussi fortement évoluer face à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative.

En effet, les modèles d'Intelligence Artificielle Générative jouent un rôle clé en facilitant la diffusion d'informations précises et synthétiques sur les caractéristiques des produits bancaires et d'assurance. Cette capacité à disposer d'une vision actualisée et consolidée aide les managers à prendre des décisions stratégiques plus rapidement.

Par ailleurs, les outils de modélisation financière permettent d'élaborer des scénarios prédictifs, identifiant ainsi des opportunités de financement et des stratégies adaptées. L'analyse des risques devient également plus performante grâce à l'Intelligence Artificielle Générative, qui détecte des modèles complexes et des signaux faibles dans les données clients, offrant ainsi des alertes précoces sur les risques émergents. Les managers doivent désormais renforcer leur **capacité d'interprétation** de ces analyses et les aligner sur les objectifs commerciaux tout en supervisant les équipes dans leur mise en œuvre. Cette évolution induite par l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative exige une montée en compétence en matière de **gestion des modèles financiers**, la supervision des processus de financement et la **capacité à transformer les résultats et solutions produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative en actions prioritaires et stratégiques**.



La supervision de ces systèmes exige également des managers une **culture de l'Intelligence Artificielle Générative avancée et une compréhension des modèles et outils liés à l'IA**, afin de garantir leur fiabilité et leur éthique.

Cette culture de l'Intelligence Artificielle Générative doit aussi être renforcée car les managers des organisations bancaires doivent pouvoir être le relai de l'intégration de ces nouveaux modèles afin d'en garantir l'acceptation et l'intégration par l'ensemble des collaborateurs du secteur.



En ce qui concerne les activités managériales et la **gestion des ressources humaines**, réalisées par les managers, l'arrivée de l'Intelligence Artificielle Générative permet l'automatisation de l'analyse des données RH, facilitant l'identification des besoins en compétences, la gestion des talents et l'élaboration de plans de carrière. Les compétences vont donc davantage s'orienter vers de la **gestion personnalisée des plans de carrière** et vers un **renforcement de la posture managériale**. Ces modèles devraient également permettre une gestion plus proactive des performances, par le biais de la production de tableaux de bord consolidés et l'analyse des différentes contributions individuelles.

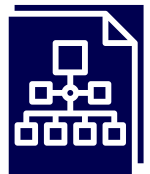
Toutefois, la dimension humaine reste cruciale : les managers doivent conserver leur rôle central dans l'évaluation qualitative des collaborateurs, en mettant en lumière les aspects culturels et relationnels que l'IA ne peut appréhender.

Face à ces évolutions liées à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative, les **compétences managériales** vont devenir centrales. En effet, les managers doivent développer leurs compétences en **leadership et en communication** afin de transformer les données et résultats produits par les modèles en initiatives concrètes, tout en accompagnant l'intégration et la compréhension de ces actions et initiatives et en créant un environnement propice au bien-être et à la performance collective.

Les managers deviennent en effet des acteurs de la **conduite du changement**, capables de mobiliser leurs équipes et de les guider dans un environnement en constante transformation. Ce rôle est accentué par le développement d'un **management hybride homme-machine**, où les technologies soutiennent les décisions humaines sans les remplacer.

La **prise de décision** devient un processus hybride, combinant recommandations algorithmiques et discernement humain. Les managers doivent renforcer leur capacité à faire preuve de **pensée critique**, en évaluant la pertinence des analyses fournies par l'Intelligence Artificielle Générative et en les ajustant en fonction des spécificités organisationnelles et stratégiques. Cette **capacité à interpréter les données** est renforcée par le « **data storytelling** », qui consiste à transformer des analyses complexes en récits accessibles et convaincants.

Les managers doivent ainsi renforcer leur capacité à vulgariser ces informations, en communiquant efficacement avec leurs équipes, partenaires et parties prenantes, afin de garantir une adhésion collective aux décisions prises.



Enfin, l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative au sein du secteur impose également une compréhension approfondie de la **gouvernance des données**, essentielle afin de garantir leur qualité, leur sécurité et leur conformité réglementaire. Les managers devront ainsi davantage superviser la collecte et l'analyse des données, tout en s'assurant que les pratiques respectent les normes éthiques et les lois en vigueur.

Cette compétence en matière de gouvernance des données deviendra un pilier dans le maintien de la fiabilité des systèmes d'Intelligence Artificielle Générative et permettra d'éviter les biais ou erreurs qui pourraient affecter les décisions.

Certaines compétences, autrefois fondamentales, tendent à devenir plus marginales à mesure que les modèles d'Intelligence Artificielle Générative sont intégrés et améliorés. A ce titre, la **vérification manuelle des données**, qui exigeait rigueur et précision, est désormais prise en charge par des modèles automatisés capables de garantir la qualité et de détecter les anomalies dans des volumes massifs d'informations.

De même, les tâches administratives répétitives, comme la **gestion des indicateurs RH ou les processus de reporting ou de suivi**, sont largement remplacés par des processus automatisés et prédictifs. Cette automatisation libère les managers de ces activités, leur permettant de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Enfin, la **prise de décision subjective**, qui prévalait dans des environnements moins numérisés et automatisés, basée davantage sur l'intuition ou l'expérience, cède la place à une méthodologie hybride combinant données factuelles et réflexion critique.

Tableau de synthèse des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative en termes de compétences-clés par grand domaine des métiers du management (en lien avec les compétences existantes sur la fiche métier de l'OMB)

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Analyse de l'impact
Connaissance de la stratégie, du fonctionnement et de l'organisation de la banque	Maitrise de l'organisation de la banque	—
	Suivi des performances	—
	Gestion organisationnelle et optimisation des flux de travail	+
	Prise de décision et priorisation	++
	Capacité à contextualiser les données stratégiques	++
	Maitrise des outils collaboratifs	+
Connaissance des techniques et outils de gestion RH	Gestion des données RH	—
	Leadership et communication	++
	Gestion des talents et personnalisation des plans de développement	+

Compétences existante OMB	Sous-compétences étude IAG	Analyse de l'impact
Maîtrise des caractéristiques des services et produits bancaires et assurance, des techniques de financement et d'analyse des risques	Maîtrise des caractéristiques des produits et services bancaires	-
	Gestion des modèles et scénarios prédictifs financiers	+
	Capacité à identifier les besoins en emplois et en compétences	+
Capacité de prise de décision et d'initiative	Pensée critique et interprétation des données	++
	Force de conseil et de personnalisation	+
	Prise de décision subjective	--
Faculté d'adaptation	Culture technologique IA	++
	Management hybride Homme / machine	++
Rigueur et précision	Capacité de supervision des systèmes IA	+
	Gestion et compréhension de la gouvernance des données	+
Rigueur et précision	Traitement manuel des outils de pilotage	--
Capacité à convaincre et à faire preuve d'autorité	« Data storytelling »	++
	Compréhension de la stratégie IA de la banque	++
Capacités relationnelles, d'écoute, de synthèse et d'analyse	Collaboration interdisciplinaire	++
	Pensée critique sur les résultats produits par l'IAG	++

Légende : (+) Compétence en renforcement moyen ; (++) Compétence en renforcement élevé ; (-) Compétence en obsolescence moyenne ; (--) Compétence en obsolescence élevée ; (N/A) Impact marginal sur la compétence

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades. The buildings are arranged in a way that they converge towards the top of the frame, creating a strong sense of height and perspective. The sky is visible in the center, showing some clouds. The overall color palette is dominated by the blues and greys of the buildings and sky.

5. COMPÉTENCES À ACQUÉRIR ET À DÉ- VELOPPER

L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative induit **un certain nombre d'évolutions dans le secteur bancaire**. Ces modèles, capable de traiter des volumes massifs de données et d'automatiser des processus complexes, redéfinissent les pratiques professionnelles et les attentes organisationnelles. Leur potentiel de transformation des métiers est important et doit s'accompagner d'une redéfinition des compétences afin d'opérer efficacement dans cet environnement.

Alors que l'Intelligence Artificielle Générative s'intègre progressivement dans les différents processus métiers – qu'il s'agisse de conseiller des clients, de gérer les risques ou de concevoir des produits financiers –, il devient essentiel de **réfléchir à la manière dont les collaborateurs devront évoluer**.

Cette analyse sur l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur les compétences se veut volontairement **prospective et anticipe les évolutions à venir en matière de compétences** dans le cadre d'une intégration finalisée de l'Intelligence Artificielle Générative et l'amélioration continue des modèles. L'objectif est de pouvoir anticiper et accompagner une adoption réussie de ces modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Il s'agit en effet de pouvoir anticiper le développement des compétences qui permettront d'en maximiser les résultats tout en relevant les défis éthiques, organisationnels et relationnels qu'elle soulève.



Ainsi, cette analyse s'articule autour de trois grandes catégories de compétences :

- **Les compétences transverses**, qui vont globalement évoluer dans l'ensemble des métiers du secteur. Elles représentent un ensemble de savoirs et de savoir-faire applicables dans divers contextes professionnels.
- **Les compétences techniques**, qui sont des habiletés spécifiques ou des savoir-faire techniques requis afin d'accomplir des tâches ou exercer un métier donné.
- **Les compétences comportementales ou qualités** qui sont un ensemble de dispositions personnelles et sociales, qui influencent la manière d'interagir, de collaborer et de se comporter dans un cadre professionnel. Elles peuvent inclure par exemple des qualités comme l'intelligence émotionnelle, la gestion du stress, ou encore l'esprit d'équipe.

5.1 Compétences transversales

Les compétences transverses développées par la suite présentent les savoirs et savoir-faire applicables dans les différents domaines métier amenés à évoluer face à l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

« Prompt engineering » et maîtrise des modèles génératifs

Avec l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative, le « **prompt engineering** » devient une compétence clé pour les collaborateurs qui auront ce type d'outils dans les mains.

En effet, la formulation de requêtes précises et adaptées est essentielle afin d'exploiter pleinement les modèles d'Intelligence



Artificielle Générative, qu'il s'agisse de générer des rapports, de proposer des recommandations financières ou de concevoir des analyses complexes. Cette compétence s'accompagne également d'un renforcement de la compréhension du fonctionnement des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, afin d'assurer le bon niveau d'esprit critique.

Cela peut comprendre une familiarisation à la fois des plateformes de collaboration, des systèmes d'analyse en temps réel ou encore des logiciels de gestion des données.

Collaboration interservices et gestion des flux d'information

Dans un environnement où l'Intelligence Artificielle Générative connecte des départements autrefois cloisonnés, la capacité à collaborer efficacement entre les services devient cruciale. La collaboration interservices permet de garantir une interprétation et une utilisation cohérente des données générées.

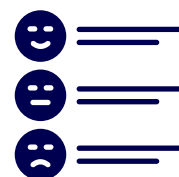


La synchronisation des flux d'information dans la gestion des risques requiert une coordination fluide entre les équipes pour aligner les décisions sur les objectifs de l'organisation. Par exemple, une alerte générée par un modèle d'Intelligence Artificielle Générative sur un risque de blanchiment peut nécessiter l'intervention conjointe des équipes de conformité et des équipes client, plus rapidement et plus efficacement qu'avec les technologies traditionnelles actuelles.

Analyse critique et exploitation des résultats produits par les modèles

L'analyse critique, l'exploitation et l'interprétation des résultats produits par l'Intelligence Artificielle Générative vont devenir essentielles afin de pouvoir **valider les recommandations fournies** par les modèles. Les collaborateurs vont

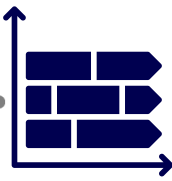
devoir être en capacité à détecter les biais éventuels dans les algorithmes et d'ajuster les décisions en fonction des contextes spécifiques.



Cela peut notamment être le cas si un modèle détecte une baisse de revenus pour un portefeuille client.

Les collaborateurs devront être en mesure de vérifier si cette baisse est liée à une saisonnalité ou à un événement isolé, par le biais d'itération avec le modèle et ce avant de prendre une décision.

« Data storytelling » et prise de décision stratégique



La capacité à transformer des données complexes en récits accessibles, ou « **data storytelling** », va également jouer un rôle clé dans la communication des résultats et scénarios issus des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

Cette compétence va avoir une importance accrue afin que les collaborateurs du secteur soit en mesure de présenter des analyses complexes sous une forme compréhensible, impactante et directement exploitable par les décideurs et leurs différents interlocuteurs (clients internes ou externes).

Sensibilisation et vigilance en matière de cybersécurité

La **cybersécurité** devient également un enjeu fondamental dans un secteur où les données sensibles sont omniprésentes. Les collaborateurs doivent être formés aux bonnes pratiques de sécurité numérique pour protéger les

systèmes, prévenir les cyberattaques, détecter les vulnérabilités potentielles des systèmes, comme les attaques ciblant les bases de données et garantir l'intégrité des données.



Gestion et qualité des données : un levier stratégique

L'aptitude à gérer et **garantir la qualité des données** doit également renforcer afin de devenir une compétence clé dans un contexte

où l'Intelligence Artificielle Générative repose sur des bases de données vastes et complexes.

Les collaborateurs doivent non seulement collecter et organiser les données de manière cohérente, mais aussi veiller à leur exactitude, leur complétude et leur actualité.

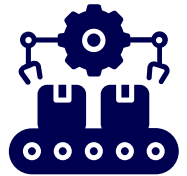
Par exemple, dans la gestion des risques, des données incomplètes ou obsolètes peuvent conduire à des alertes erronées ou à des recommandations inadaptées. Une gestion rigoureuse des données garantit la fiabilité des analyses et renforce la confiance dans les résultats produit par les modèles.

5.2 Compétences techniques

Paramétrage et personnalisation des modèles d'Intelligence Artificielle Générative

L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans les métiers bancaires nécessite des compétences avancées en **paramétrage et personnalisation des modèles**.

Les collaborateurs concernés doivent ainsi renforcer leur capacité à configurer les modèles génératifs afin qu'ils répondent à des besoins spécifiques. Par exemple, en matière de gestion des risques, les analystes peuvent ajuster les seuils des alertes afin d'éviter les faux positifs ou les faux négatifs.



Automatisation des processus et la gestion des exceptions

L'automatisation des tâches répétitives est l'un des bénéfices majeurs de l'Intelligence Artificielle Générative, mais cette automatisation implique également de renforcer les compétences liées à la **maîtrise des modèles d'Intelligence Artificielle Générative** afin d'automatiser des processus comme la vérification de la conformité ou la génération de contrats.

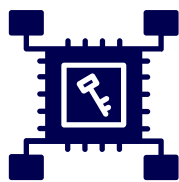
En parallèle, les collaborateurs doivent également développer leur capacité à **gérer les exceptions**, c'est-à-dire à identifier et résoudre les anomalies non prévues par les modèles.



Par exemple, un système automatisé pourrait signaler une transaction suspecte, mais un collaborateur devra valider s'il s'agit réellement d'une tentative de fraude ou d'une simple erreur administrative.

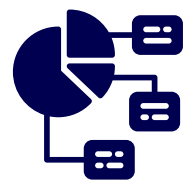
Analyse avancée et la modélisation des scénarios

Les collaborateurs concernés du secteur bancaire doivent également développer des compétences en **analyse avancée et modélisation des scénarios** afin d'anticiper les tendances et d'élaborer des stratégies adaptées. Par



exemple, un analyste financier peut modéliser plusieurs scénarios de fluctuation des taux d'intérêt pour évaluer leur impact sur les portefeuilles d'investissement des clients.

Le renforcement de cette compétence est crucial, car elle permet d'intégrer une di-



mension proactive dans la prise de décision et de mieux répondre aux incertitudes économiques. Avec l'Intelligence Artificielle Générative, la cybersécurité et la **protection des données** se renforcent pour certains domaines métier (cf. partie 4). Les collaborateurs doivent ainsi être capables de détecter et de contrer les cybermenaces ciblant les bases de données et les modèles algorithmiques.

Gestion des algorithmes et amélioration continue

Les collaborateurs doivent également développer des compétences en **gestion et optimisation des algorithmes**. Le niveau de maîtrise de ces sujets dépend bien entendu des domaines métier. Cette compétence en matière de gestion des algorithmes inclut

également la capacité à tester, ajuster et améliorer les modèles d'Intelligence Artificielle Générative afin de garantir leur fiabilité et leur pertinence.

A ce titre, dans le domaine du marketing bancaire, les algorithmes peuvent ainsi être optimisés pour mieux personnaliser les campagnes en fonction des comportements des clients.



5.3 Compétences comportementales

Capacité relationnelle et empathie

Les capacités relationnelles prennent une importance accrue dans un secteur où l'Intelligence Artificielle Générative s'occupe des tâches techniques et analytiques, laissant les interactions humaines aux collaborateurs.



Les conseillers bancaires utilisent ainsi les données générées par l'Intelligence Artificielle Générative afin de **proposer des solutions financières tout en adoptant une approche empathique**, en particulier dans des situations délicates comme les litiges ou face aux difficultés financières des clients. Le renforcement de cette compétence est nécessaire afin de renforcer la confiance et fidéliser les clients dans un environnement de plus en plus numérique.

Capacité de prise de décision et de priorisation

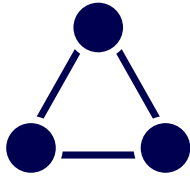
L'Intelligence Artificielle Générative génère un grand nombre de recommandations et d'alertes qui doivent être triées et évaluées. La capacité à **prioriser les actions critiques** et à **prendre des décisions éclairées** doit à ce titre être renforcée.

Un gestionnaire de risques peut ainsi être confronté à plusieurs alertes simultanées : il doit rapidement évaluer lesquelles nécessitent une intervention immédiate et lesquelles peuvent être traitées plus tard.



Collaboration interdisciplinaire et vulgarisation

La capacité à travailler avec des équipes multidisciplinaires, comprenant des experts techniques, des gestionnaires et des décideurs, a une importance accrue dans un contexte où les résultats de l'Intelligence Artificielle Générative doivent être interprétés et exploités collectivement.



La **vulgarisation des données et résultats produits, ainsi que la communication claire** sont des compétences comportementales essentielles pour assurer la compréhension et l'adoption des solutions proposées par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

Capacité d'adaptation et résilience face au changement

Les collaborateurs doivent faire preuve de davantage de flexibilité afin d'intégrer rapidement de nouveaux modèles et processus associés, tout en restant performants. Ainsi, l'introduction d'un nouveau modèle d'Intelligence Artificielle Générative pour la gestion des portefeuilles d'investissement peut nécessiter une **réorganisation des méthodes de travail**.

Le renforcement de cette compétence doit permettre de maintenir l'efficacité et la motivation des collaborateurs, même dans un environnement en constante évolution.

Sens de l'éthique et de la responsabilité



Avec l'Intelligence Artificielle Générative, les collaborateurs doivent également développer un sens accru de **l'éthique et de la responsabilité** dans l'utilisation des modèles

génératifs. Ils doivent s'assurer que les décisions automatisées respectent les droits des clients et qu'elles ne sont pas influencées par des biais présents dans les données ou les algorithmes.

En conclusion

L'Intelligence Artificielle Générative modifie profondément le secteur bancaire en faisant **évoluer les processus métiers**, les **interactions clients** et les **modèles organisationnels**. Cette intégration s'accompagne de **défis significatifs**. Les institutions doivent répondre à des attentes croissantes en matière de transparence, d'éthique et de **conformité réglementaire**, notamment avec l'entrée en vigueur de l'AI Act européen.

L'évolution des métiers induite par l'Intelligence Artificielle Générative nécessite pour les collaborateurs le développement de nouvelles **compétences techniques et comportementales**. Les organisations doivent à ce titre accompagner les évolutions des métiers et des compétences afin de garantir une intégration optimale des modèles d'Intelligence Artificielle Générative. De plus, la transformation des processus organisationnels soulève des questions sur la **qualité de vie au travail**, la gestion des interactions humaines et la préservation de la confiance des clients.





6. RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire transforme profondément les pratiques professionnelles, les attentes organisationnelles et les relations avec les clients. **Cette intégration ouvre des perspectives considérables** : elle automatise les tâches répétitives, améliore la précision des analyses et personnalise les services à un niveau sans précédent. Cependant, elle impose également des défis majeurs, notamment en matière d'éthique, de gestion des données et de préservation de la dimension humaine.

Pour relever ces défis, il est indispensable de **reconfigurer les compétences des collaborateurs**. Les compétences techniques jouent un rôle central en permettant de paramétrer, optimiser et superviser les modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

La gestion des algorithmes, la qualité des données et la cybersécurité garantissent la fiabilité et la performance des outils. Par ailleurs, les compétences transverses telles que le « prompt engineering », la collaboration interservices ou le « data storytelling », offrent aux collaborateurs les moyens de s'adapter rapidement à un environnement en mutation constante et d'exploiter pleinement les capacités des modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Enfin, les compétences comportementales, comme l'intelligence émotionnelle, la prise de décision et la résilience, préservent la relation humaine et la confiance dans un secteur où ces qualités restent essentielles.

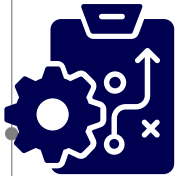
6.1 Utilisation éthique et responsable

L'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative dans le domaine bancaire offre d'importantes opportunités pour optimiser les opérations, personnaliser les services et améliorer l'expérience client.

Cependant, son adoption doit être encadrée par des **lignes directrices éthiques rigoureuses afin de garantir une utilisation responsable**, en accord avec les attentes sociétales et les exigences réglementaires.

Une approche éthique ne se limite pas à prévenir les abus ou les biais : elle vise également à **promouvoir une transparence accrue**, une confiance durable et un impact positif sur l'ensemble des parties prenantes, y compris les collaborateurs et les clients.

La première étape pour garantir une utilisation éthique de l'Intelligence Artificielle Générative consiste à **établir une gouvernance claire**. Les institutions bancaires doivent adopter des principes directeurs fondés sur des cadres



éthiques internationaux, tels que ceux proposés par l'OCDE ou l'Union Européenne, tout en tenant compte des spécificités locales. Ces principes doivent inclure des engagements explicites sur des sujets tels que la transparence, la protection des données, l'équité et l'explicabilité des modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Par exemple, L'IA Act formalise que toutes les décisions prises ou assistées par l'Intelligence Artificielle Générative doivent être compréhensibles et justifiables pour les clients, afin de prévenir les situations où des décisions automatisées pourraient sembler arbitraires, injustifiées ou discriminatoires. Cela implique de développer des modèles capables de fournir des justifications simples des prédictions ou recommandations générées, même lorsque les modèles utilisés reposent sur des architectures complexes telles que les réseaux neuronaux profonds.

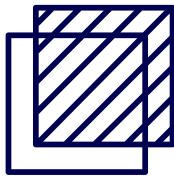
Cette explicabilité est particulièrement importante dans des contextes sensibles, comme l'évaluation des risques de crédit ou la détection des fraudes.

Un autre aspect fondamental concerne la **gestion des biais algorithmiques**. Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, bien qu'avancés, sont sensibles aux biais présents dans les données qui les entraînent. Ces biais peuvent conduire à des décisions injustes, comme des refus de crédit systématiques pour certains groupes démographiques ou des recommandations inadéquates pour des segments spécifiques de clients.

Pour éviter ces dérives, les banques doivent mettre en place des processus rigoureux d'audit des données et des modèles. Ces audits doivent inclure des tests réguliers pour identifier et corriger les biais potentiels, ainsi qu'une documentation détaillée des choix effectués lors de la conception des modèles.

La protection des données personnelles

est un autre pilier essentiel de l'utilisation éthique de l'Intelligence Artificielle Générative. Les banques doivent s'assurer que les données utilisées pour entraîner ou alimenter les modèles d'Intelligence Artificielle Générative respectent les réglementations en vigueur, comme le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Cela inclut l'obtention du consentement éclairé des clients pour l'utilisation de leurs données, ainsi que l'adoption de mesures techniques telles que la pseudonymisation (*voir glossaire*) et le chiffrement pour garantir leur sécurité. De plus, les banques doivent limiter l'utilisation des données à des finalités strictement définies, évitant ainsi tout usage non autorisé ou incompatible avec les attentes des clients.

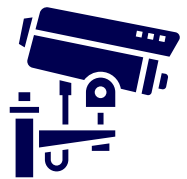


La transparence est un autre principe clé pour favoriser une utilisation éthique de l'Intelligence Artificielle Générative.

Les banques doivent communiquer clairement avec leurs collaborateurs et leurs clients sur la manière dont ces technologies sont utilisées, leurs avantages et leurs limites.

Par exemple, si une interaction client est assistée par un modèle d'Intelligence Artificielle Générative, celui-ci doit être identifié comme tel, et le client doit pouvoir demander une intervention humaine si nécessaire. Cette transparence est essentielle pour instaurer une confiance mutuelle et prévenir les malentendus ou les méfiances liés à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative.

Enfin, les banques doivent adopter une **approche proactive pour surveiller et évaluer** les impacts de



l'Intelligence Artificielle Générative sur leurs activités et sur leurs parties prenantes. Cela inclut la création de comités interdisciplinaires regroupant des experts en éthique, des techniciens, des juristes et des représentants des collaborateurs pour superviser l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative. Ces comités peuvent être chargés d'évaluer régulièrement les risques associés à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative, de recommander des ajustements aux pratiques existantes, et de garantir que les décisions prises respectent les principes éthiques établis.

En conclusion, l'utilisation éthique et responsable de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire **nécessite une approche holistique**, intégrant des lignes directrices claires, des mécanismes de supervision robustes et une transparence accrue envers les parties prenantes.

En adoptant ces pratiques, les banques peuvent non seulement maximiser les bénéfices de l'Intelligence Artificielle Générative, mais également renforcer la confiance des collaborateurs, des clients et des régulateurs, tout en contribuant à une adoption durable et équitable de cette technologie.



6.2 Plan d'action opérationnel

- L'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative dans le domaine bancaire en France doit nécessairement être en lien avec la **mise en place d'actions spécifiques** permettant d'accompagner les évolutions pressenties sur les métiers et les compétences associées. L'évolution des métiers induite par l'Intelligence Artificielle Générative impose aux collaborateurs du secteur le développement ou le **renforcement de compétences techniques et comportementales**.



L'étude approfondie des effets de l'Intelligence Artificielle Générative sur les métiers du secteur bancaire a permis de mettre en lumière des **évolutions à la fois techniques et humaines**, nécessitant le développement d'actions ciblées afin de garantir une transition fluide et pérenne.

Ces stratégies d'accompagnement de l'évolution des métiers et des compétences ont ainsi pour vocation de **soutenir les collaborateurs** face à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative.



La mise en place de **programmes de formation** représente un pilier essentiel dans ces plans d'actions opérationnels. Ces programmes doivent aborder les compétences techniques comme la compréhension des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, l'analyse de données et le « prompt engineering », ainsi que des compétences comportementales telles que l'esprit critique, l'éthique et la gestion du changement.



Par ailleurs, des formats variés, allant des formations en ligne à des ateliers immersifs, devront être proposés pour s'adapter aux différents besoins des collaborateurs.

En complément, le **renforcement des parcours professionnels et la mobilité interne** sont



cruciaux pour préparer les collaborateurs à occuper de nouveaux rôles liés à l'Intelligence Artificielle Générative. Des grilles d'analyse des métiers impactés et des plans de succession adaptés devront être développés pour identifier les opportunités à court et moyen terme. La **création de passerelles entre différents départements** facilitera également la mobilité horizontale et verticale.

Enfin, libre à chaque établissement d'adopter sa propre **gouvernance adaptative** afin de superviser ces transformations. Cela inclut la mise en place de cellules de veille et d'évaluation continue afin d'intégrer les évolutions technologiques, réglementaires et organisationnelles dans les stratégies de gestion des talents. Cette approche permettra aux banques de tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'Intelligence Artificielle Générative tout en limitant les risques sociaux et organisationnels.

Déploiement de modalités de montée en compétence diverses et transverses – Focus sur les programmes de formation

L'analyse détaillée de l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur les compétences du secteur et des métiers a permis de faire état d'un certain nombre de **compétences qui seront nécessairement transformées** par l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative et sur lesquelles il est prioritaire d'organiser et d'accompagner la montée en compétence.

L'analyse de l'offre de formation actuelle met en évidence une **diversité croissante** avec des programmes couvrants des aspects techniques tels que le « prompt engineering », le paramétrage d'outils et des dimensions stratégiques comme l'intégration organisationnelle et la conduite du changement.

Des institutions renommées, notamment l'École Polytechnique et le CNAM, proposent ainsi des cursus adaptés à divers profils, du novice au professionnel expérimenté.

Certaines de ces formations sont reconnues par des certifications officielles, renforçant leur crédibilité sur le marché du travail.

La cartographie de l'offre de formation existante en lien avec l'Intelligence Artificielle Générative

L'offre de formation en France sur les thématiques liées à l'Intelligence Artificielle Générative s'est considérablement développée afin **de répondre à la demande croissante** de compétences dans ce domaine.

Liste non exhaustive de l'offre de formation existante sur les thématiques liées à l'Intelligence Artificielle Générative

Institution/ Organisme	Formation proposée	Thèmes couverts	Durée	Public cible	Mode (en ligne/ présentiel)	Certifica- tion	Éligibilité CPF	Inscrip- tion RNCP
DataScientest	Prompt Engineering & Generative AI	Prompt engineering, outils IA générative	35 heures	Profession- nels et étudiants	En ligne	Certification DataS- cientest	Oui	Non
Jedha	Formation Prompt Engineer	Conception de prompts, intégration IA	42 heures	Débutants & avancés	En ligne/ présentiel	Certification Jedha	Oui	Non
Rocket School	Formation Prompt Engineer	Utilisation des modèles génératifs (ChatGPT, DALL-E)	2 jours	Débutants	Présentiel	Attestation de forma- tion	Non	Non
Lefebvre Dal- loz Compétences	IA et « Prompt Engineering »	Initiation à l'IA générative, rédaction de prompts	1 jour	Profession- nels	Présentiel	Attestation de partici- pation	Non	Non
Wild Code School	IA & ChatGPT & Prompt Engineering	Utilisation d'outils IA gé- nérative, méthodologie de prompts	5 jours (envi- ron)	Profession- nels	En ligne	Certification reconnue par l'État	Oui	Oui
École Polytechnique (Exécutive)	Formation en IA Générative	Intégration stratégique, enjeux orga- nisationnels	3 jours	Managers, cadres	Présentiel	Certification Polytech- nique	Oui	Non
Open- Classrooms	Introduction à l'IA Généra- tive	Bases de l'IA générative, création de prompts	5-10 heures	Débutants	En ligne	Certificat de réussite	Non	Non

Institution/ Organisme	Formation proposée	Thèmes couverts	Durée	Public cible	Mode (en ligne/ présentiel)	Certification	Éligibilité CPF	Inscription RNCP
Ecole 42	Atelier IA Générative	Techniques avancées de prompt engineering, développe- ment d'outils	3 jours	Avancés	Présentiel	Non	Non	Non
CNAM (Con- servatoire National)	Formation sur l'IA et les ou- tils génératifs	Analyse, pa- ramétrage d'outils, IA éthique	6 se- maines (part- time)	Profession- nels	En ligne/ présentiel	Diplôme uni- versitaire	Oui	Oui
AI Crafters	Transforma- tion organisation- nelle : IA et Conduite de Changement	Intégration de l'IA dans les processus or- ganisationnel s, gestion du changement	Variable	Managers, respon- sables RH	En ligne	Attestation de forma- tion	Non	Non
Sciences Po Exécutive Education	L'IA généra- tive au service des dirigeants, des managers et des organisations	Identification et évaluation des cas d'usage de l'IA généra- tive, conduite du change- ment	Variable	Dirigeants, managers	Présentiel	Attestation de partici- pation	Non	Non
France Num	Les IA génératives : formation	Compréhen- sion de l'IA génératrice, impact sur la performance et la conduite du change- ment	20 minutes	Profession- nels, TPE/PME	En ligne	Attestation de suivi	Non	Non
France Car- rière	Formation IA génératrice en entreprise : usages, solu- tions et stratégies	Usages de l'IA génératrice, intégration stratégique, conduite du changement	Variable	Chefs d'entreprise, respon- sables métiers, DSI	En ligne	Attestation de forma- tion	Non	Non
Bpifrance Université	Les IA génératives	Fonctionne- ment de l'IA génératrice, cas d'usages, implications organisation- nelles	Variable	Entrepre- neurs, dirigeants	En ligne	Attestation de suivi	Non	Non
ESSEC Busi- ness School	Transformer les métiers à l'ère de l'IA génératrice	Conduite du changement, transforma- tion des métiers avec l'IA	Variable	Managers, respon- sables RH	Présentiel	Attestation de partici- pation	Non	Non
Mastère Spécialisé IA Génératrice Corporate - ECE	Mastère Spécialisé IA Génératrice Corporate	Maîtrise technique de l'IA généra- tive, leadership managérial	1 an	Profession- nels souhaitant se spéciali- ser	Présentiel	Diplôme Mastère Spécialisé	Oui	Oui

L'analyse de l'offre de formation met en évidence la **diversité** de celle-ci. En effet, les formations couvrent un **large spectre de thématiques**, allant des compétences techniques (« prompt engineering », paramétrage des outils génératifs) aux dimensions stratégiques (intégration organisationnelle, transformation des métiers). Cette variété permet ainsi de répondre aux besoins de différents profils, des débutants aux experts, et inclut des **acteurs diversifiés** tels que des grandes écoles (École Polytechnique, CNAM, ESSEC), des organismes de formation spécialisés (DataScientest, Jedha, AI Crafters), ainsi que des plateformes accessibles comme OpenClassrooms.

L'intégration croissante des certifications au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) (*voir glossaire*) dans certaines formations est également à noter. En effet, les certifications offrent une **reconnaissance officielle** et garantissent la qualité des parcours éducatifs, facilitant leur acceptation et leur reconnaissance par les employeurs. Par exemple, des programmes comme ceux proposés par le CNAM ou le Mastère Spécialisé de l'ECE bénéficient de cette reconnaissance.



Cette reconnaissance au RNCP témoigne d'une volonté grandissante de structurer les compétences dans le domaine émergent de l'Intelligence Artificielle Générative.

Enfin, la **diversité en termes de formats** (en ligne,



hybride ou présentiel) permet à un public large de suivre ces formations. Les professionnels en reconversion ou souhaitant se spécialiser trouvent ainsi des solutions adaptées à leur emploi du temps, notamment via des modules courts ou des « bootcamps » (*voir glossaire*) intensifs.



Si l'offre de formation actuelle présente des points forts, des **axes d'amélioration subsistent** néanmoins. En effet, la standardisation des certifications, bien qu'en progression, est encore insuffisante pour les métiers liés à l'Intelligence Artificielle Générative.

Les titres inscrits au RNCP restent limités, et les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) (*voir glossaire*), pourtant adaptés aux besoins des entreprises, sont quasi inexistant dans ce domaine.

Cela complique la reconnaissance des compétences sur le marché du travail, notamment pour les nouveaux métiers comme prompt engineer ou *intégrateur d'Intelligence Artificielle Générative* (voir glossaire).

De plus, l'offre de formation reste largement concentrée sur les **aspects techniques et stratégiques**, n'abordant que peu certaines thématiques devenant essentielles. Ainsi, les enjeux éthiques liés à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative, comme la gestion des biais algorithmiques ou les impacts sociétaux, sont peu explorés.



De même, l'interconnexion entre les modèles d'Intelligence Artificielle Générative et le **développement durable** reste peu explorée, alors qu'elle constitue un enjeu clé pour l'avenir. La gestion des données intégrées dans les systèmes génératifs, incluant des thématiques comme la qualité des données, la conformité RGPD, ou la gestion de l'apprentissage, n'est également que peu couverte. Enfin bien que certaines formations abordent la thématique de la conduite du changement, celle-ci est souvent limitée à des concepts généraux. Des programmes plus détaillés, **axés sur les compétences en leadership** sont ainsi nécessaires afin de gérer les transformations induites par l'Intelligence Artificielle Générative, seraient particulièrement utiles pour les managers et dirigeants.

- Focus sur l'état des titres RNCP et des CQP

Les titres RNCP jouent un **rôle essentiel dans la reconnaissance des compétences professionnelles en France**. Dans le domaine de l'Intelligence Artificielle Générative, plusieurs titres RNCP sont disponibles :

- **Chef de projet en développement de solutions d'intelligence artificielle** : ce titre vise à former des professionnels capables de concevoir et de piloter des projets intégrant des solutions d'Intelligence Artificielle au sein des entreprises.
- **Chef de projet en Intelligence Artificielle** : cette certification prépare les candidats à gérer des projets d'Intelligence Artificielle, en mettant l'accent sur la conformité aux réglementations telles que le RGPD et les considérations éthiques.
- **Architecte en Intelligence Artificielle** : proposé par l'école Jedha en partenariat avec NEOMA, ce certificat exécutive est éligible au CPF (voir glossaire) et correspond au bloc de compétences numéro 1 du titre RNCP niveau 7.

- **Mastère Spécialisé IA Générative Corporate** : Offert par l'ECE, ce programme de niveau Bac+5 vise à former des experts en Intelligence Artificielle Générative pour le secteur corporate.

Les titres RNCP restent peu nombreux et ne sont pour la plupart pas spécifique à l'Intelligence Artificielle Générative mais davantage **axés sur l'Intelligence Artificielle de façon plus générique**. Les CQP spécifiques à l'Intelligence Artificielle Générative sont encore **rare, voire inexistant**. Le développement de tels CQP est à envisager afin de faciliter l'adaptation rapide des compétences aux besoins émergents du secteur.

En conclusion sur la cartographie de l'offre de formation existante, nous constatons que malgré une



offre de formation en expansion et diversifiée, des lacunes persistent dans la standardisation des certifications, afin de

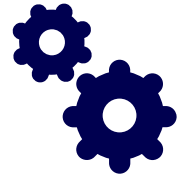
rendre notamment les programmes plus accessibles techniquement, et intégrer des thématiques essentielles encore peu couvertes. À mesure que la

demande pour ces compétences augmente, l'adaptabilité des contenus pédagogiques et leur accessibilité seront des facteurs clés pour assurer une transition fluide vers un avenir largement influencé par l'Intelligence Artificielle Générative. **Le développement de titres RNCP et de CQP** spécifiques aux compétences liées à l'Intelligence Artificielle Générative pourrait également contribuer à une meilleure structuration des compétences dans ce domaine en pleine croissance.

Le déploiement de modalités de montée en compétence diverses et transverses

Afin d'accompagner de manière pertinente les évolutions pressenties, un des axes d'actions prioritaires réside dans la **formation des collaborateurs**. L'accompagnement des collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences est fondamental. Les formations variées (mentorat, certifications, hackathons) doivent aborder des **thématiques techniques**, comme la compréhension des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, mais aussi des **soft skills**, telles que l'esprit critique et la posture de conseil.

Des **parcours spécifiques pour les managers**, incluant la gestion d'équipes hybrides, renforceront leur rôle dans cette transition sont également à prévoir.



Il est donc prioritaire de mettre en place des **programmes d'accompagnement des collaborateurs**, sous des formats variés (formation interne / externe avec ou sans certification, mentorat, vis ma vie, challenges / hackathons...), afin d'amorcer la transition vers l'acquisition de ses compétences fondamentales.

Parmi les différentes compétences en évolution, nous avons identifiées comme **thématiques prioritaires** à adresser les principales compétences identifiées comme étant nécessaires à tous les niveaux et dans tous les métiers à moyen terme :

- La compréhension des basiques de l'IA & des IAG
- La modélisation simple / la raisonnement en chaine de pensée / le « prompt engineering »
- L'analyse et la communication de données
- L'esprit critique dans la prise de décision
- La posture de conseil et d'orientation vers le client
- Les enjeux de réglementation et d'éthique / la gestion des biais

Tableau sur les formats d'accompagnement pour la montée en compétence des collaborateurs

Compétences clé transversales	Type de compétence	Formats (non exhaustif)				
		E-learning	Formation in situ	Jeu de rôle / P2P	Mentorat	Observation / vis ma vie
Compréhension des basiques de l'IA & des IAG	Technique	X				
Modélisation simple / raisonnement en chaîne de pensée / « prompt engineering »	Technique	X	X			X
Analyse et communication de données	Technique		X			X
Esprit critique dans la prise de décision	Comportementale		X	X	X	
Posture de conseil et orientation vers le client	Comportementale		X	X	X	X
Enjeux de réglementation et d'éthique / gestion des biais	Technique	X	X			

Pour **les métiers du management**, les éléments suivants nous semblent importants à être intégrés à des parcours spécifiques :

- La capacité à donner le sens et à décliner les orientations stratégiques sur l'IA (manager-leader)
- La capacité à évaluer une performance hybride ou « augmentée » de l'IA (manager-pilote)
- La capacité à accompagner au développement des compétences dans ses équipes (manager-coach)

Tableau sur les formats d'accompagnement pour la montée en compétence des managers

Compétences clé transversales	Type de compétence	Formats (non exhaustif)				
		E-learning	Formation in situ	Jeu de rôle / P2P	Mentorat	Observation / vis ma vie
Donner le sens et décliner les orientations stratégiques sur l'IA	Comportementale		X	X		
Evaluer une performance hybride ou « augmentée » de l'IA	Technique		X			
Accompagner au développement des compétences dans ses équipes	Technique		X	X	X	X

Fiches actions opérationnelles (non exhaustif)

Développer un programme de formation en prompt engineering

Constats

Le prompt engineering est une des compétences permettant de renforcer l'efficacité des modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Cette expertise, qui consiste à **concevoir et structurer des interactions précises avec les modèles d'Intelligence Artificielle Générative**, doit encore se renforcer au sein des organisations du secteur afin de garantir la capacité à exploiter pleinement ces modèles. Par ailleurs, les formations actuelles, bien que disponibles, ne sont **pas** toujours adaptées aux besoins spécifiques des métiers bancaires.

Description de l'action

Mise en place d'un programme de formation technique, destiné à former certains collaborateurs sur les fondamentaux et si nécessaire selon les profils, sur les techniques avancées du prompt engineering. L'objectif est de fournir une expertise pratique pour concevoir des instructions adaptées aux modèles d'Intelligence Artificielle Générative, en intégrant les besoins opérationnels des métiers.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Identification des besoins, sélection des partenaires de formation, suivi de la mise en œuvre
Managers	Sélection des collaborateurs prioritaires à former, encouragement à la participation
Collaborateurs	Participation active aux sessions de formation et mise en pratique des acquis

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Analyse des besoins

- Audit des compétences existantes au sein des équipes
- Identification des métiers ayant besoin d'une montée en compétence prioritaire

2. Partenariat avec des organismes spécialisés

- Sélection de formations reconnues, telles que celles proposées par le CNAM, Jedha, ou DataScientest
- Conception de modules spécifiques pour les métiers bancaires.

3. Déploiement des formations

- Modules théoriques en e-learning pour introduire les bases.
- Ateliers pratiques pour appliquer les concepts à des cas concrets.

4. Évaluation post-formation

- Tests pratiques pour évaluer l'acquisition des compétences.
- Sessions de feedback afin d'ajuster le contenu des formations si nécessaire.

Conditions de réussite

- Adéquation du contenu des formations avec les besoins des métiers
- Suivi personnalisé afin de garantir l'assimilation des compétences
- Engagement des managers dans le soutien post-formation

Impacts / résultats attendus

- Renforcement de l'efficacité dans l'utilisation des outils d'Intelligence Artificielle Générative
- Meilleure exploitation des capacités des modèles, réduisant les erreurs
- Développement d'une expertise interne en prompt engineering

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de collaborateurs formés
- Taux de satisfaction des participants
- Amélioration mesurable de la productivité liée à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative

Outils utilisés

Plateformes d'e-learning
Études de cas spécifiques au secteur bancaire
Guides pratiques pour le prompt engineering

Former les managers à l'évaluation de la performance augmentée

Constats

L'adoption des modèles d'Intelligence Artificielle Générative modifie les **critères d'évaluation de la performance**, combinant l'efficacité humaine avec les apports technologiques. Les managers manquent souvent d'outils nécessaires à l'évaluation de cette performance hybride, ce qui peut conduire à des évaluations biaisées ou incomplètes.

Description de l'action

Développement et déploiement d'un programme de formation pour les managers, axé sur l'évaluation des performances augmentées par l'Intelligence Artificielle Générative. Les modules couvriront les concepts clés, les méthodologies d'analyse et l'intégration des performances technologiques dans les objectifs individuels et collectifs.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Développement des modules et suivi de leur mise en œuvre
Managers	Participation active et application des compétences acquises lors des sessions de formation
Consultants internes ou externes	Apport d'expertise sur la performance augmentée

Modalités pratiques de mise en œuvre

- 1. Conception des modules**
 - Développement de contenus pédagogiques sur l'évaluation hybride.
 - Intégration d'exemples concrets et d'études de cas.
- 2. Formation des managers**
 - Sessions en ligne pour les bases théoriques.
 - Ateliers pratiques en présentiel pour des mises en situation.
- 3. Mise en pratique**
 - Tests d'évaluation fictifs pour s'exercer à la mise en œuvre des concepts.
 - Feedback structuré avec les équipes.
- 4. Suivi post-formation**
 - Sessions de coaching pour accompagner les managers dans leurs premières évaluations hybrides.

Conditions de réussite

- Adhésion des managers au programme
- Mise en pratique systématique des concepts dans les évaluations annuelles
- Collaboration avec les équipes RH pour ajuster les méthodes

Impacts / résultats attendus

- Amélioration de l'équité et de la précision des évaluations
- Augmentation de la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis des processus d'évaluation

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de managers formés
- Taux de satisfaction des équipes sur les évaluations reçues
- Augmentation des performances mesurées au niveau collectif

Outils utilisés

Guide pratique sur la performance augmentée
Simulations d'évaluations hybrides
Plateformes d'e-learning pour la théorie

Intégrer des modules liés à l'éthique dans les programmes de formation sur les thématiques de l'Intelligence Artificielle Générative

Constats

Les enjeux éthiques, tels que la gestion des biais algorithmiques et la conformité réglementaire (RGPD), sont encore **insuffisamment abordés dans les formations actuelles**. Ces lacunes peuvent entraîner des **usages inappropriés** ou des **risques juridiques** pour les organisations.

Description de l'action

Ajout de modules éthiques dans les programmes de formation existants. Ces modules couvriront les biais algorithmiques, les considérations réglementaires et les implications sociétales de l'Intelligence Artificielle Générative, tout en incluant des **cas pratiques** pour ancrer ces concepts dans le quotidien des collaborateurs.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Intégration des modules aux programmes existants
Experts en éthique et data science	Conception des contenus
Collaborateurs	Participation active et mise en pratique

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Conception des modules

- Collaboration avec des partenaires académiques et juridiques.
- Développement de contenus interactifs et études de cas pratiques.

2. Développement des formations

- Sessions en ligne pour les bases théoriques.
- Ateliers pratiques pour appliquer les concepts dans des scénarios simulés.

3. Suivi et évaluation

- Tests réguliers pour évaluer la compréhension.
- Retour d'expérience des participants pour ajuster les contenus.

Conditions de réussite

- Intégration systématique des modules éthiques dans toutes les formations sur l'Intelligence Artificielle Générative
- Soutien et conduite du changement auprès des managers afin de favoriser l'adoption des principes éthiques

Impacts / résultats attendus

- Réduction des risques liés aux biais et à la non-conformité
- Amélioration de la confiance des collaborateurs dans les modèles d'Intelligence Artificielle Générative

Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de participation
- Amélioration des scores de conformité réglementaire
- Réduction des cas d'erreurs liés aux biais

Outils utilisés

Supports pédagogiques interactifs
Études de cas spécifiques au secteur bancaire
Quiz et évaluations en ligne

Former les managers à la conduite du changement face à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative

Constats

L'introduction des modèles d'Intelligence Artificielle Générative transforme les processus métiers et modifie profondément les rôles et responsabilités des équipes. Ces changements suscitent parfois des **résistances au sein des collaborateurs**, pouvant freiner l'adoption des nouvelles technologies. Les **managers, souvent en première ligne** pour accompagner ces transformations, manquent parfois des outils et des compétences nécessaires pour gérer efficacement les impacts humains et organisationnels du changement.

Description de l'action

Déploiement d'un programme de formation destiné aux managers, visant à leur fournir **des outils et des méthodes pour conduire le changement de manière proactive et inclusive**. Ce programme aborde des thématiques clés telles que la gestion des résistances, la communication du sens de la transformation, et l'accompagnement des équipes dans l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Conception du programme, sélection des formateurs et suivi des résultats
Managers	Participation au programme, application des compétences apprises et retour d'expérience
Consultants externes (si besoin)	Apport d'expertise sur la gestion du changement et l'Intelligence Artificielle Générative

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Analyse des besoins

- Identification des managers concernés par l'accompagnement au changement (équipes les plus impactés par l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative)
- Enquête interne afin d'évaluer les besoins perçus par les managers

2. Conception des modules de formation

- Développement de contenus sur la gestion des résistances, les techniques de communication et la mobilisation des équipes.
- Inclusion d'études de cas spécifiques à l'adoption des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

3. Déploiement des formations

- Ateliers pratiques en présentiel et modules e-learning sur les bases théoriques.
- Mises en situation pour renforcer les compétences pratiques.

4. Suivi post-formation

- Sessions de coaching individuel pour accompagner les managers.
- Création de groupes d'échange pour partager les retours d'expérience.

Conditions de réussite

- Implication des managers dès la phase de conception
- Disponibilités des ressources pour un suivi personnalisé après la formation
- Collaboration entre les managers formés afin de diffuser les bonnes pratiques

Impacts / résultats attendus

- Meilleure gestion des résistances au changement
- Adoption plus rapide et fluide des modèles d'Intelligence Artificielle Générative par les équipes
- Amélioration de la satisfaction et de l'engagement des collaborateurs

Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de participation des managers
- Amélioration du taux d'adoption des modèles d'Intelligence Artificielle Générative dans les équipes
- Feedback positif des collaborateurs sur la gestion du changement

Outils utilisés

Guide pratique sur conduite du changement
Simulation et études de cas
Plateformes de formation en ligne pour les bases théoriques

Développer l'esprit critique des collaborateurs face aux résultats produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative

Constats

Les résultats produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative peuvent inclure des biais ou des erreurs. Les collaborateurs doivent être capables d'évaluer ces résultats de manière critique afin d'éviter des décisions mal informées ou des conséquences non prévues.

Description de l'action

Création d'un programme de formation visant à renforcer l'esprit critique des collaborateurs face aux résultats générés par l'Intelligence Artificielle Générative. Cette formation peut inclure selon les profils de collaborateurs des modules sur la détection des biais algorithmiques, l'évaluation de la qualité des données, et la prise de décision éclairée.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Définition des contenus de formation et coordination des sessions
Formateurs internes ou externes	Animation des ateliers et accompagnement des participants
Collaborateurs	Participation active et mise en pratique des compétences apprises

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Conception des modules

- Collaboration avec des experts en data science pour créer des contenus adaptés aux métiers du secteur bancaire.
- Inclusion de cas pratiques tirés de l'activité quotidienne des collaborateurs.

2. Déploiement des formations

- Modules en ligne pour la théorie (bases sur les biais, qualité des données).
- Ateliers interactifs en présentiel pour travailler sur des exemples concrets.

3. Évaluation des compétences

- Tests pratiques pour évaluer la capacité des collaborateurs à détecter des biais ou des erreurs.
- Retour d'expérience des participants pour ajuster le contenu si nécessaire.

4. Suivi post-formation

- Mise en place d'une veille collaborative sur les résultats produits par l'Intelligence Artificielle Générative.
- Création d'une base de données d'erreurs fréquentes pour sensibiliser les équipes

Conditions de réussite

- Engagement des participants dans les formations
- Application des compétences apprises dans les activités quotidiennes
- Soutien des managers afin d'encourager l'esprit critique dans les équipes

Impacts / résultats attendus

- Réduction des erreurs liées à une interprétation incorrecte des résultats de l'Intelligence Artificielle Générative
- Amélioration de la qualité des décisions prises
- Renforcement de la confiance dans les modèles d'Intelligence Artificielle Générative

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de collaborateurs formés
- Taux de détection des biais dans les résultats produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative
- Feedback des équipes sur la pertinence des formations

Outils utilisés

Modules de formation en ligne
Cas pratiques et simulations interactives
Quiz et évaluations pour tester les compétences critiques

La mise en œuvre d'une démarche de « Workforce Planning » spécifiquement dédiée aux enjeux de l'IA générative

Il est essentiel d'initier une approche de « Workforce Planning » (voir glossaire) dédiée à l'**analyse de l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative** sur les métiers et les compétences du secteur.

L'un des éléments fondamentaux de cette démarche repose sur la qualité des référentiels, qui doivent être mis à jour de la manière suivante :

- **Référentiels de compétences** : Décrire avec précision, lorsque cela s'avère nécessaire, ce que recouvre la compétence « Intelligence Artificielle Générative ». Il convient en particulier de vérifier que les savoir-faire identifiés dans la présente étude figurent bien dans le référentiel et qu'ils sont intégrés aux différents processus RH (recrutement, formation, évaluation, etc.).
- **Référentiels métiers** : Intégrer les évolutions induites par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative dans la description des missions et des activités, et, le cas échéant, créer de nouveaux métiers ou rôles qui n'existeraient pas encore.

Une fois ces travaux préliminaires réalisés, ou menés en parallèle lorsque cela est pertinent, il importe que les fonctions RH et les directions métiers **coanniment des analyses ciblées sur les domaines qui seront vraisemblablement les plus impactés à court terme**, tant en termes d'effectifs que de compétences. L'objectif est d'évaluer finement les conséquences de l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative sur les modes de fonctionnement actuels des équipes.

En s'appuyant sur des **principes de « Strategic Workforce planning »**, adaptés aux enjeux spécifiques de l'Intelligence Artificielle Générative, les organisations du secteur doivent être en mesure d'identifier les gains de productivité susceptibles d'être obtenus, tout en intégrant les « angles morts » liés à l'utilisation de pratiques relationnelles, aux connaissances tacites ou non documentées, aux interdépendances sociales et fonctionnelles découlant de l'automatisation partielle ou totale d'une activité, ainsi qu'à la notion de sens et de satisfaction au travail.

Cette approche vise à **limiter les effets négatifs d'une automatisation uniquement basée sur des enjeux de productivité**, et qui pourrait se traduire à moyen terme par des coûts additionnels liés à l'absentéisme, au désengagement ou au turnover.

Enfin, dans la mesure où l'évolution des métiers pourrait se traduire par des **mobilités internes ou externes**, du fait de gains de productivité substantiels ou d'une transformation en profondeur des activités, la question de la mobilité entre départements et entre métiers se pose de manière prégnante.

- **Passerelles de mobilité verticales**, en prenant en compte les voies de promotion des collaborateurs juniors ainsi que les filières d'évolution non managériales (expertise, animation, rôle d'ambassadeur de la marque employeur, coaching, etc.).
- **Passerelles de mobilité horizontales**, pour favoriser la passerelle entre différents métiers, en identifiant en priorité les parcours susceptibles d'être particulièrement touchés à court terme (par exemple, Risques/Conformité, Comptabilité-Finance, Ressources Humaines ou Relation Client), ces domaines pouvant être les plus exposés tant en termes d'évolution des effectifs, que de cas d'usage pertinents.

En définitive, l'instauration d'une démarche de Strategic Workforce Planning spécialement conçue pour répondre aux défis liés à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative a pour objectif **d'offrir aux organisations du secteur une compréhension à la fois globale et nuancée des dynamiques liées aux compétences, aux métiers et aux mobilités internes**.

Il semble donc primordial de cartographier les métiers de la banque à travers une grille d'analyse adaptée à l'Intelligence Artificielle Générative et de définir des parcours d'évolution :

En anticipant simultanément l'ensemble de ces éléments, le but est de pouvoir doter les organisations des moyens nécessaires afin de consolider leur résilience face à l'intégration et l'amélioration continue des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, tout en préservant un climat social serein.

Une approche méthodique et agile, s'appuyant sur la mise à jour des référentiels de compétences et de métiers ainsi que l'adaptation des processus RH, constitue dès lors un levier stratégique décisif pour aborder cette intégration avec discernement et efficacité.

Fiches actions opérationnelles (non exhaustif)

Mettre à jour les référentiels de compétences afin d'intégrer l'Intelligence Artificielle Générative

Constats

Les référentiels de compétences actuels ne reflètent pas toujours les savoir-faire spécifiques nécessaires afin d'exploiter pleinement les capacités de l'Intelligence Artificielle Générative. **L'absence de descriptions précises** peut compliquer le recrutement, l'évaluation, et la formation des talents dans ce domaine en plein essor.

Description de l'action

Mise à jour du **référentiel de compétences de l'organisation** afin d'y intégrer les savoir-faire spécifiques à l'Intelligence Artificielle Générative. Cette action inclut une description fine des compétences nécessaires (ex. prompt engineering, gestion des biais, conception de modèles), leur **intégration dans les processus RH**, et leur **alignement avec les objectifs métiers**.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Conduite de la mise à jour du référentiel, coordination avec les directions métiers et communication interne
Directions métiers	Validation des compétences spécifiques identifiées et contribution à leur description
Expert en IA	Apport de connaissances techniques pour affiner les descriptions

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Audit des compétences existantes

- Analyse des compétences actuelles dans le référentiel RH.
- Identification des écarts entre les besoins liés à l'Intelligence Artificielle Générative et les compétences recensées.

2. Conception des nouvelles descriptions

- Élaboration de fiches descriptives pour chaque compétence liée à l'Intelligence Artificielle Générative.
- Intégration de ces compétences dans les processus RH (recrutement, évaluation).

3. Validation et diffusion

- Validation par les directions métiers et la direction générale.
- Communication interne pour informer les équipes des nouvelles compétences intégrées.

Conditions de réussite

- Collaboration étroite entre RH, métiers et experts techniques
- Adéquation des descriptions avec les besoins opérationnels
- Mise à disposition d'outils pour favoriser l'appropriation par les collaborateurs

Impacts / résultats attendus

- Meilleure adéquation des compétences des collaborateurs aux besoins liés à l'Intelligence Artificielle Générative
- Simplification des processus de recrutement et d'évaluation
- Renforcement des compétences internes en lien avec l'Intelligence Artificielle Générative

Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de mise à jour des référentiels
- Taux d'utilisation des nouvelles compétences dans les processus RH
- Feedback des managers sur la pertinence des descriptions ajoutées

Outils utilisés

Outils RH pour la gestion des référentiels de compétences
Supports de communication interne pour diffuser les mises à jour

Cartographier et mettre en place des passerelles de mobilité

Constats

L'évolution des métiers liée à l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative peut entraîner une **redistribution des effectifs et des compétences, nécessitant dans certains cas la création de passerelles de mobilité internes** afin de répondre aux besoins de transformation.

Description de l'action

Mise en œuvre d'une cartographie des métiers bancaires impactés par l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative et définition de passerelles de mobilité horizontales et verticales afin de faciliter la transition des collaborateurs vers de nouveaux rôles ou activités.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Conception et mise en œuvre des passerelles
Managers	Identification des collaborateurs concernés et accompagnement dans leur transition
Collaborateurs	Participation active et suivi des parcours proposés

Modalités pratiques de mise en œuvre

- 1. Cartographie des métiers**
 - Identification des métiers en forte évolution ou émergents.
 - Evaluation des compétences nécessaires pour les transitions.
- 2. Définition des passerelles**
 - Création de parcours d'évolution verticale (expertise, coaching).
 - Développement de passerelles horizontales pour les métiers en reconversion.
- 3. Mise en œuvre**
 - Communication interne sur les opportunités de mobilité.
 - Mise en place de programmes d'accompagnement individuel (mentorat, formation).

Conditions de réussite

- Implication des collaborateurs et managers
- Adéquation des passerelles avec les aspirations et compétences des collaborateurs

Impacts / résultats attendus

- Fluidification de la mobilité interne
- Meilleure adaptation des compétences aux besoins émergents

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une mobilité
- Taux de satisfaction des participants aux parcours

Outils utilisés

Logiciels RH pour suivre les mobilités internes
Outils de formation pour accompagner les transitions

Communiquer et valoriser les passerelles de mobilité interne

Constats

Les passerelles de mobilité interne, bien qu'existantes, sont parfois méconnues des collaborateurs. Cette méconnaissance peut limiter leur utilisation, freiner les transitions professionnelles, et peut éventuellement conduire à un manque d'engagement ou à une sous-utilisation des talents en interne. Par ailleurs, les passerelles sont parfois perçues comme peu accessibles ou peu valorisantes, réduisant leur attractivité.

Description de l'action

Mise en place d'une stratégie de communication et de valorisation des passerelles de mobilité interne, avec des initiatives telles que des programmes « vis ma vie », des témoignages inspirants de collaborateurs ayant bénéficié de ces passerelles, et des campagnes d'information ciblées. L'objectif est de renforcer la visibilité des opportunités internes et d'encourager les collaborateurs à envisager ces transitions comme des leviers de développement personnel et professionnel.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Élaboration de la stratégie de communication et coordination des actions
Managers	Promotion active des passerelles auprès des équipes et identification des collaborateurs susceptibles d'en bénéficier
Collaborateurs	Participation aux initiatives (ex. « vis ma vie », témoignages)
Communication interne	Création et diffusion des supports informatifs et promotionnels

Modalités pratiques de mise en œuvre

- Campagne d'information**
 - Création de supports (vidéos, infographies, articles intranet) pour présenter les passerelles disponibles.
 - Organisation de webinars et sessions d'information sur les opportunités de mobilité.
- Programme « vis ma vie »**
 - Permettre aux collaborateurs d'expérimenter un autre métier ou rôle pendant une période limitée (ex. 1 à 2 jours).
 - Suivi des expériences avec des questionnaires pour identifier les opportunités d'amélioration.
- Témoignages inspirants**
 - Mise en avant de collaborateurs ayant réussi une transition via une passerelle interne (interviews vidéo, témoignages écrits).
 - Valorisation des bénéfices pour leur carrière et leur épanouissement professionnel.
- Outils interactifs**
 - Développement d'un outil numérique (ex. portail RH) permettant aux collaborateurs de visualiser les passerelles possibles en fonction de leurs compétences et aspirations.
 - Mise en place d'une fonctionnalité pour planifier des immersions ou discuter avec des collègues ayant déjà effectué une transition.

Conditions de réussite

- Participation active des managers dans la promotion des passerelles
- Engagement des collaborateurs pour explorer ces opportunités
- Accessibilité des informations via des canaux de communication clairs et variés

Impacts / résultats attendus

- Meilleure utilisation des passerelles internes, renforçant la mobilité et la polyvalence des équipes
- Augmentation de l'engagement des collaborateurs grâce à une perception positive des opportunités de développement interne
- Réduction des départs volontaires liés à un manque de perspectives professionnelles

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de participants au programme « vis ma vie »
- Taux de collaborateurs ayant bénéficié d'une mobilité interne
- Feedback positif sur la visibilité et l'attractivité des passerelles
- Augmentation de la satisfaction globale des collaborateurs (mesurée via des enquêtes internes)

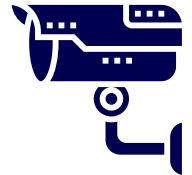
Outils utilisés

Portail RH interactif pour visualiser les passerelles et planifier les immersions
Plateformes de communication interne (intranet, newsletters, affichage numérique)
Ressources pour organiser et structurer le programme « vis ma vie » (calendriers, guides d'accueil pour les immersions)

Instaurer une cellule de veille dédiée aux modèles d'Intelligence Artificielle Générative, voire une gouvernance spécialisée

Afin de faire face à l'accélération de l'intégration des modèles de l'Intelligence Artificielle Générative et à **l'amélioration continue de ces modèles** qui touchent à la fois la technologie, la réglementation et les usages, il apparaît essentiel de mettre en place une **structure de veille spécifique** consacrée à l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative. Qu'il existe déjà ou non, au sein des organisations, un dispositif de veille portant sur les évolutions des technologies sur les métiers et les compétences, le rythme soutenu des transformations actuelles induites par l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative impose une surveillance active et une actualisation permanente des connaissances.

Les progrès technologiques (émergence de modèles d'Intelligence Artificielle Générative de plus en plus autonomes, possibilité à moyen ou long terme d'un déploiement plus généralisé), les initiatives législatives (telles que l'IA Act à l'échelle européenne, parallèlement à une multitude de réglementations à l'international) et les évolutions sociétales (niveau très variable de compréhension et d'appropriation des usages selon les individus et leur profil) participent à un contexte dynamique, nécessitant une adaptation continue de la part des établissements bancaires.



Dans ce cadre, la cellule de veille mise en place devra notamment :

- Inventorier et analyser la **diversité croissante** des solutions d'Intelligence Artificielle Générative présentes sur le marché, y compris celles référencées par des plateformes spécialisées (à l'instar de theresanaiforthat.com).
- Évaluer la **pertinence et la fiabilité** de ces outils au regard des besoins métiers, en s'appuyant sur des critères tels que la maturité technologique, la conformité réglementaire, la sécurité des données ou encore l'adaptabilité aux processus internes des organisations du secteur.
- Définir des modalités d'intégration **claires et sécurisées** des modèles d'Intelligence Artificielle Générative dans les pratiques professionnelles, afin de favoriser leur adoption par les équipes et d'en tirer un maximum de valeur opérationnelle.



Au-delà de la création d'une entité centralisée chargée de cette veille, il est également recommandé de constituer des **communautés d'expertise internes**, dans lesquelles des collaborateurs d'horizons variés (métiers, IT, juridique, conformité, etc.) échangent et mutualisent leurs connaissances. De telles communautés encouragent la diffusion rapide d'informations, la capitalisation sur les retours d'expérience et la co-construction de solutions innovantes adaptées aux besoins spécifiques de l'organisation.

Pour autant, la mise en place de cette cellule de veille ou de ces communautés de pratique ne saurait suffire. Il convient également de mettre sur pied une **gouvernance dédiée**, en étroite articulation avec les démarches de « Workforce Planning » (cf. *paragraphe et fiche action, dédiés précédemment*).

En conclusion, en **créant une cellule de veille spécifiquement dédiée à l'Intelligence Artificielle Générative et en l'insérant dans une gouvernance plus large**, les banques se dotent d'un véritable avantage stratégique. Elles renforcent leur capacité à analyser et saisir rapidement les opportunités offertes par cette technologie tout en préservant une cohérence étroite avec leurs enjeux de conformité, de sécurité et de développement des compétences.

Ainsi structurées, les organisations pourront anticiper les évolutions futures, capitaliser sur l'innovation et maintenir une dynamique pérenne de création de valeur, tant pour leurs collaborateurs que pour leurs clients.



Fiches actions opérationnelles (non exhaustif)

Mettre en place un observatoire de l'évolution des métiers et des compétences

Cette fiche action est également à mettre en lien avec les actions associées au Strategic Workforce Planning

Constats

L'évolution rapide de l'Intelligence Artificielle Générative transforme les métiers et les compétences au sein du secteur bancaire. Cependant, il manque une **instance dédiée pour analyser ces évolutions de manière continue**, anticiper les besoins émergents, et ajuster les stratégies RH et organisationnelles en conséquence.

Description de l'action

Création d'un observatoire de l'évolution des métiers et des compétences, spécifiquement axé sur les impacts de l'Intelligence Artificielle Générative. Cet observatoire permettra de **suivre les transformations des activités et des besoins en compétences**, de formuler des **recommandations stratégiques** et de faciliter la prise de décision en matière de gestion des talents.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Pilotage de l'observatoire, organisation des réunions et exploitation des résultats
Directions métiers	Contribution en partageant les retours terrain sur les évolutions des métiers
Experts en IAG	Analyse des impacts techniques sur les métiers et les compétences
Partenaires externes (universités, cabinets de conseil)	Apport de perspectives externes et benchmarks

Modalités pratiques de mise en œuvre

- 1. Création de l'observatoire**
 - Définition des objectifs stratégiques de l'observatoire (suivi, anticipation, recommandations)
 - Constitution d'un comité de pilotage pour encadrer les travaux.
- 2. Composition de l'observatoire**
 - Inviter des profils variés, tels que :
 - Experts en RH et transformation organisationnelle.
 - Représentants des métiers les plus impactés (ex. Risques, Relation Client).
 - Experts en IAG et data science.
 - Représentants syndicaux ou sociaux pour garantir une dimension inclusive.
 - Partenaires académiques et analystes du marché.
- 3. Périodicité des réunions**
 - Réunions trimestrielles pour analyser les évolutions et ajuster les priorités.
 - Publication annuelle d'un rapport synthétique sur les impacts observés et les recommandations.
- 4. Mise en œuvre des recommandations**
 - Traduction des analyses de l'observatoire en actions concrètes : mises à jour des référentiels métiers, développement de formations adaptées, ou révision des stratégies RH.

Conditions de réussite

- Participation active et engagement des membres de l'observatoire
- Disponibilité de données qualitatives et quantitatives fiables sur les métiers et les compétences
- Collaboration fluide entre l'observatoire et les directions métiers

Impacts / résultats attendus

- Meilleure anticipation des évolutions liées à l'Intelligence Artificielle Générative
- Alignement renforcé entre les besoins métiers et les compétences disponibles
- Amélioration de la résilience organisationnelle face aux transformations technologiques

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de réunions organisées par an
- Taux de participation des membres de l'observatoire
- Impact des recommandations (ex. taux de mise à jour des référentiels métiers, taux de satisfaction des collaborateurs sur les actions mises en œuvre)

Outils utilisés

Outils collaboratifs pour organiser les réunions (ex. plateformes de vidéoconférence, gestion de projets)
Base de données RH pour fournir des données précises sur les métiers et les compétences
Rapports annuels pour diffuser les résultats et recommandations

Constituer des communautés d'expertises internes sur l'Intelligence Artificielle Générative

Constats

L'adoption des modalités d'Intelligence Artificielle Générative peut être freinée par le **cloisonnement des connaissances et la dispersion des retours d'expérience dans les organisations**. Les collaborateurs peuvent alors manquer de forums dédiés pour mutualiser leurs savoirs et développer des solutions adaptées aux besoins spécifiques des métiers.

Description de l'action

Création de communautés d'expertise internes autour de l'Intelligence Artificielle Générative, composées de collaborateurs issus de divers horizons (RH, IT, métiers, juridique, conformité). Ces communautés favoriseront le partage des bonnes pratiques, la capitalisation sur les retours d'expérience, et l'élaboration de solutions innovantes adaptées aux besoins de l'entreprise.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Animation des communautés et suivi des résultats
Managers	Identification des membres clés et encouragement à participer
Collaborateurs	Participation active et partage d'expériences

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Création des communautés

- Identification des collaborateurs clés et constitution des groupes par thématique (ex. utilisation métier, conformité, innovation technologique).
- Définition des objectifs et des formats de travail (réunions, ateliers, etc.).

2. Animation des communautés

- Réunions bimensuelles pour échanger sur les avancées.
- Organisation de hackathons ou workshops thématiques.

3. Capitalisation et diffusion

- Création de guides de bonnes pratiques basés sur les retours d'expérience.
- Partage des enseignements via des newsletters ou intranet.

Conditions de réussite

- Participation régulière et active des membres des communautés
- Soutien des managers pour valoriser les contributions des participants
- Coordination avec la cellule de veille et les instances de gouvernance

Impacts / résultats attendus

- Amélioration des connaissances et pratiques liées à l'Intelligence Artificielle Générative
- Diffusion rapide des innovations et bonnes pratiques
- Renforcement de la dynamique d'innovation interne

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de communautés et de participants réguliers
- Nombre de guides ou synthèses produits
- Feedback positif des collaborateurs sur la pertinence des échanges

Outils utilisés

Plateformes collaboratives pour l'animation des communautés
Outils de documentation pour archiver les connaissances
Supports de communication interne pour promouvoir les initiatives

Renforcer la dynamique d'expérimentation



Dans une phase de transition marquée à la fois par des réflexions exploratoires, des expérimentations ciblées et des déploiements localisés de certains modèles d'Intelligence Artificielle Générative, il demeure essentiel de préserver, voire d'amplifier, une **culture de l'expérimentation mobilisant un large éventail de collaborateurs et de managers**.

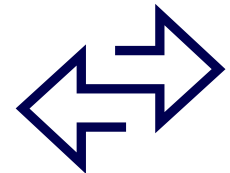
Cette approche favorise non seulement l'appropriation progressive des nouveaux modèles, mais contribue également à l'enrichissement continu des savoir-faire et des pratiques internes. Pour ce faire, et en cohérence avec la gouvernance évoquée précédemment, il peut s'avérer pertinent de déployer des leviers d'expérimentation portant sur des **cas d'usage concrets, simples et quotidiens**.

Ces expériences, menées dans un cadre défini, doivent être soutenues par des retours d'expérience à la fois collectifs et documentés, permettant à l'entreprise de :

- **Capitaliser sur les enseignements** tirés des projets pilotes (succès, limites, facteurs de risque)
- **Diffuser ces enseignements** de manière transversale au sein des équipes et des métiers
- **Adapter progressivement les processus**, afin d'intégrer les meilleures pratiques et de corriger les dysfonctionnements ou biais éventuels

Cependant, l'un des risques majeurs consiste à **générer une fracture entre les entités** qui bénéficieraient d'une mise en œuvre accélérée de ces technologies, avec leurs opportunités et leurs aléas, et celles qui resteraient en

retrait, privées d'expérimentation et susceptibles de recourir à des outils non contrôlés (phénomène proche du « shadow IT » (voir glossaire)).



Pour éviter de tels déséquilibres, il convient alors de veiller à :

- **Harmoniser l'accès aux opportunités d'expérimentation**, en incitant chaque département à s'impliquer et en assurant une cohérence dans les délais et modalités de déploiement
- **Superviser l'usage des technologies** en offrant un accompagnement pédagogique (formations, guides de bonnes pratiques, tutoriels...), de sorte que les collaborateurs se familiarisent avec un environnement sécurisé
- **Mesurer en continu l'impact des expérimentations sur le climat social et la performance des équipes**, afin de repérer rapidement d'éventuelles tensions ou incompréhensions et d'y remédier en ajustant le dispositif



En conclusion,
élargir la dynamique
d'expérimentation à l'ensemble
de l'organisation contribue à forger
une culture de l'innovation et à stimuler
l'intelligence collective.

Dans cette perspective, le recours à des retours d'expérience formalisés et à une gouvernance adaptée représente un gage de cohérence et de durabilité dans l'adoption de ces nouvelles technologies.

En écartant tout cloisonnement ou « fracture » entre les équipes, les organisations pourront ainsi se doter des conditions nécessaires pour développer une vision globale et partagée de l'Intelligence Artificielle Générative, tout en maintenant une vigilance quant aux risques de dérives ou d'usages non contrôlés.

Fiches actions opérationnelles (non exhaustif)

Déployer des projets pilotes pour l'expérimentation de cas d'usage simples et quotidiens

Constats

L'adoption progressive des modèles d'Intelligence Artificielle Générative nécessite une **phase d'expérimentation structurée** pour tester les outils sur des cas d'usage simples et quotidiens. Une telle approche permet aux équipes de se familiariser avec ces technologies, tout en identifiant les opportunités et limites des solutions testées. Cependant, **l'absence d'un cadre structuré pour ces expérimentations peut limiter leur efficacité et engendrer des risques**, notamment une adoption inégale entre les départements.

Description de l'action

Lancement de projets pilotes encadrés pour expérimenter des cas d'usage concrets et accessibles dans différents départements. Ces expérimentations permettront de tester l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, d'évaluer leurs impacts opérationnels et sociaux, et de capitaliser sur les retours d'expérience pour adapter les processus internes.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Coordination des expérimentations et suivi des impacts sur les compétences.
Directions métiers	Identification des cas d'usage à tester et suivi des résultats.
IT et juridique	Évaluation de la sécurité des outils et de la conformité réglementaire.

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Identification des cas d'usages prioritaires

- Consultation des managers afin de recenser les processus pouvant bénéficier de l'Intelligence Artificielle Générative (ex. automatisation de tâches répétitives, analyse de données).
- Priorisation des cas d'usage selon leur faisabilité et leur impact potentiel.

2. Mise en place des projets pilotes

- Sélection de départements ou d'équipes pour tester les outils.
- Formation des collaborateurs impliqués pour garantir une utilisation optimale.

3. Suivi et capitalisation

- Organisation de points de suivi réguliers pour collecter les retours d'expérience.
- Diffusion des enseignements sous forme de rapports ou ateliers internes.

Conditions de réussite

- Implication des managers et collaborateurs dans la phase d'expérimentation
- Mise en place d'un cadre clair pour sécuriser les données et garantir la conformité
- Documentation systématique des retours d'expérience

Impacts / résultats attendus

- Meilleure compréhension des opportunités et limites de l'Intelligence Artificielle Générative dans les processus métiers
- Adoption progressive des outils par les collaborateurs
- Diffusion des bonnes pratiques dans l'ensemble de l'organisation

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de projets pilotes lancés
- Taux de satisfaction des équipes ayant participé aux expérimentations
- Nombre de processus optimisés suite aux projets pilotes

Outils utilisés

Plateformes collaboratives pour coordonner les expérimentations
Supports de formation et guides de bonnes pratiques
Outils d'analyse pour mesurer l'impact des expérimentations

Harmoniser et accompagner des expérimentations afin d'éviter les fractures organisationnelles

Constats

La mise en œuvre accélérée des technologies d'Intelligence Artificielle Générative dans certains départements peut créer des **déséquilibres au sein des organisations**, où certaines équipes bénéficieraient des opportunités d'expérimentation, tandis que d'autres non. Cette fragmentation peut engendrer des **frustrations**, des **incompréhensions**, voire des **usages non contrôlés des outils** (shadow IT).

Description de l'action

Développement d'un **cadre harmonisé pour l'expérimentation** de l'Intelligence Artificielle Générative, garantissant une **implication équilibrée** des départements et un accompagnement pédagogique. Cette approche permettra de **renforcer l'appropriation collective des outils** tout en préservant la cohérence organisationnelle.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Élaboration des programmes d'accompagnement et suivi de l'impact des expérimentations sur le climat social
Managers	Engagement actif pour mobiliser les équipes et remonter les besoins <u>spécifiques</u>
IT et conformité	Supervision des usages pour garantir un environnement sécurisé et <u>conforme</u>

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Coordination centralisée

- Création d'un tableau de bord des expérimentations pour suivre leur répartition entre les départements.
- Définition d'un calendrier harmonisé pour garantir un accès équitable aux opportunités.

2. Accompagnement des équipes

- Développement de guides pratiques, tutoriels, et formations en ligne pour accompagner les collaborateurs dans leur découverte des outils.
- Organisation de sessions de sensibilisation pour expliquer les objectifs et bénéfices des expérimentations.

3. Suivi et ajustements

- Mise en place de mécanismes de feedback pour détecter les tensions ou incompréhensions.
- Ajustement des dispositifs en fonction des retours des équipes.

Conditions de réussite

- Engagement des managers pour assurer une participation équilibrée
- Communication claire et transparente sur les objectifs et les résultats des expérimentations
- Suivi rigoureux des impacts sur les équipes et le climat social

Impacts / résultats attendus

- Réduction des potentielles fractures organisationnelles liées à l'adoption inégale des technologies
- Amélioration de la collaboration et du partage d'expériences entre les équipes
- Adoption plus fluide et généralisée des modèles d'Intelligence Artificielle Générative dans l'ensemble de l'organisation

Indicateurs de succès (KPI)

- Taux d'implication des départements dans les expérimentations
- Nombre de guides ou supports d'accompagnement produits
- Feedback positif des collaborateurs sur les dispositifs d'accompagnement

Outils utilisés

Outils de gestion de projet pour coordonner les expérimentations (ex. Trello, Microsoft Teams)
Plateformes de formation en ligne pour les modules d'accompagnement
Enquêtes internes pour mesurer l'impact social des expérimentations

La valorisation des profils « ambassadeurs » en soutien à la transformation

Dans une perspective de **déploiement pérenne des modèles d'Intelligence Artificielle Générative**, il est indispensable de mobiliser une diversité de profils susceptibles d'agir afin de favoriser l'appropriation de ces nouveaux modèles.

Si les managers jouent naturellement un rôle primordial en raison de leur position hiérarchique et de leur expérience en matière de conduite du changement, d'autres catégories de collaborateurs peuvent également se révéler déterminantes dans la conduite du changement et l'adoption des modèles d'Intelligence Artificielle Générative :



- Les **métiers « producteurs d'IA »** : tels que ceux identifiés lors de la cartographie des compétences et des métiers (data scientist, experts en algorithmique, spécialistes de la gouvernance des données, etc.), qui disposent d'une connaissance poussée de l'Intelligence Artificielle et qui sont en mesure de guider leur intégration dans les processus métiers
- Les **profils dit « early adopters »** : c'est-à-dire des collaborateurs particulièrement curieux, innovants qui sont enclins à expérimenter de nouvelles approches et à en faire la promotion auprès de leurs pairs, contribuant ainsi à l'adoption plus large de ces outils

Afin de soutenir et de mettre en lumière ces « **ambassadeurs** », plusieurs leviers peuvent être activés :

- **L'ouverture d'espaces d'expression et de partage** : associer ces profils à des comités de pilotage, à des groupes de réflexion ou à des initiatives transversales, afin qu'ils puissent faire remonter leurs besoins, leurs retours d'expérience et leurs propositions d'amélioration
- **L'intégration dans les instances de dialogue social** : en les faisant participer à certaines discussions et négociations, de manière à garantir une compréhension partagée des enjeux et à susciter une adhésion large au sein de l'organisation
- **La mise en place de programmes de reconnaissance et de développement** : proposer des parcours de formation personnalisés, des opportunités de réseautage ou d'évolution professionnelle, de façon à

consolider leur engagement et à renforcer leur rôle de « référents » internes.

En conclusion, la valorisation de ces profils « ambassadeurs » constitue



un levier stratégique essentiel pour ancrer durablement l'Intelligence Artificielle Générative dans les

pratiques et les modes de fonctionnement de la banque.

Grâce à une synergie entre les responsables hiérarchiques, les experts techniques et les collaborateurs précurseurs, les organisations du secteur pourront non seulement stimuler le potentiel d'innovation, mais également susciter une adhésion collective autour du changement. Ce faisant, elles tissent un climat propice à l'appropriation de nouvelles solutions technologiques, tout en maintenant un équilibre sain entre performance, compétitivité et responsabilisation des équipes.

Fiches actions opérationnelles (non exhaustif)

Identifier et structurer un réseau d'ambassadeurs de l'Intelligence Artificielle Générative

Constats

Pour accompagner le déploiement des modèles d'Intelligence Artificielle Générative, il est crucial de **s'appuyer sur des profils clés** tels que les managers, les experts techniques, et les collaborateurs innovants. Cependant, ces profils ne sont **pas toujours clairement identifiés** ni mobilisés de manière structurée, ce qui limite leur impact sur la conduite du changement.

Description de l'action

Identification et structuration d'un **réseau d'ambassadeurs internes**, incluant des managers, des experts en IA, et des profils innovants (early adopters). Ces ambassadeurs seront **formés et soutenus** pour promouvoir l'adoption de l'Intelligence Artificielle Générative, partager des retours d'expérience, et accompagner leurs équipes dans cette transformation.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Coordination du programme et sélection des ambassadeurs
Managers	Identification des profils au sein de leurs équipes et appui dans leur mobilisation
Ambassadeurs	Participation active à la promotion des initiatives et partage d'expertise

Modalités pratiques de mise en œuvre

- 1. Identification des ambassadeurs**
 - Mise en place d'un processus de sélection basé sur des critères tels que la maîtrise technique, la curiosité, et l'appétence pour l'innovation.
 - Consultation des managers et auto-candidature pour les collaborateurs intéressés.
- 2. Formation et accompagnement**
 - Organisation de sessions de formation sur les fondamentaux de l'Intelligence Artificielle Générative et les outils déployés.
 - Mise en place d'ateliers pour renforcer leurs compétences en leadership et en conduite du changement.
- 3. Structuration du réseau**
 - Création de groupes de travail transverses où les ambassadeurs échangent et élaborent des solutions adaptées aux besoins métiers.
 - Intégration dans les instances de dialogue social pour faire remonter les propositions et retours des équipes.

Conditions de réussite

- Identification claire des profils pertinents et valorisation de leur rôle
- Accès à des outils et formations pour soutenir leur montée en compétence
- Reconnaissance officielle de leur contribution dans l'organisation

Impacts / résultats attendus

- Accélération de l'adoption des modèles d'Intelligence Artificielle Générative
- Amélioration de la diffusion des bonnes pratiques et des retours d'expérience
- Dynamisation de l'engagement des collaborateurs autour de la transformation

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre d'ambassadeurs identifiés et actifs dans le réseau
- Taux de participation des ambassadeurs aux ateliers et initiatives
- Satisfaction des équipes sur l'accompagnement reçu

Outils utilisés

Plateformes collaboratives pour faciliter les échanges entre ambassadeurs
Supports de formation adaptés à chaque catégorie d'ambassadeurs
Outils de communication interne pour valoriser leurs actions

Mettre en place des programmes de reconnaissance et de développement pour les ambassadeurs

Constats

Les ambassadeurs jouent un rôle essentiel dans la **conduite du changement** lié à l'Intelligence Artificielle Générative. Cependant, **sans une reconnaissance adéquate et des opportunités de développement**, leur engagement peut s'éroder, limitant leur impact sur l'adoption des technologies et la transformation organisationnelle.

Description de l'action

Déploiement de **programmes de reconnaissance et de développement dédiés aux ambassadeurs** afin de consolider leur engagement, valoriser leur rôle, et renforcer leur expertise. Ces programmes incluront des **formations personnalisées, des opportunités de réseautage, et des parcours d'évolution professionnelle adaptés**.

Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction RH	Élaboration et pilotage des programmes de reconnaissance et de développement
Managers	Contribution à l'identification des opportunités d'évolution pour les ambassadeurs
Ambassadeurs	Participation aux initiatives et retour sur leurs besoins spécifiques

Modalités pratiques de mise en œuvre

1. Création de parcours personnalisés :

- Développement de formations sur mesure pour approfondir leurs compétences techniques, stratégiques, et relationnelles.
- Organisation de séminaires et d'ateliers de co-développement.

2. Mécanismes de reconnaissance

- Mise en place d'un système de récompenses non financières (certificats, badges internes, mentions officielles).
- Valorisation de leurs contributions dans les communications internes (newsletters, événements).

3. Opportunités d'évolution professionnelle

- Intégration dans des projets stratégiques pour renforcer leur visibilité et leur impact.
- Accompagnement dans la construction de parcours d'évolution vers des rôles d'expertise ou de management.

Conditions de réussite

- Communication claire sur les avantages et opportunités offerts aux ambassadeurs
- Suivi personnalisé pour répondre à leurs besoins spécifiques
- Implication active des managers dans le soutien à leurs collaborateurs

Impacts / résultats attendus

- Renforcement de l'engagement des ambassadeurs dans la transformation organisationnelle
- Amélioration des compétences et de la satisfaction des ambassadeurs
- Meilleure appropriation des outils et pratiques liés à l'Intelligence Artificielle Générative dans l'ensemble des équipes

Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre d'ambassadeurs ayant suivi les programmes de développement
- Taux de satisfaction des ambassadeurs sur les opportunités offertes
- Augmentation des contributions des ambassadeurs dans les projets stratégiques

Outils utilisés

Plateformes de formation en ligne pour les modules techniques et stratégiques
Systèmes de suivi RH pour monitorer les parcours de développement
Outils de communication interne pour valoriser les réussites et contributions des ambassadeurs

Conclusion et stratégie de mise à l'échelle de l'Intelligence Artificielle Générative

La mise à l'échelle de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire requiert une feuille de route détaillée et progressive, permettant de maximiser les bénéfices tout en maîtrisant les risques. L'introduction de cette technologie doit être abordée de manière stratégique, en harmonisant les objectifs techniques, humains, et organisationnels avec les impératifs éthiques et réglementaires. La feuille de route proposée se décline en plusieurs phases successives, chacune visant à garantir une adoption réussie et durable.



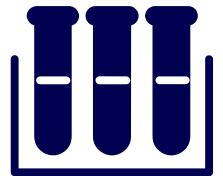
La première phase, dite exploratoire, repose sur l'identification des cas d'usage prioritaires de l'Intelligence

Artificielle Générative. Il s'agit d'évaluer les besoins spécifiques de chaque métier bancaire – qu'il s'agisse des services clients, des fonctions financières, ou des activités de conformité – afin de cibler les processus où l'Intelligence Artificielle Générative peut apporter une valeur ajoutée. Cette étape inclut également une évaluation des capacités techniques existantes, ainsi qu'un audit des données disponibles.

L'objectif est de garantir que les modèles d'Intelligence Artificielle Générative seront alimentés par des données fiables, complètes, et conformes aux réglementations en vigueur.



La deuxième phase consiste à développer et tester des projets pilotes sur des cas d'usage spécifiques.



Ces pilotes permettent d'évaluer la faisabilité technique et organisationnelle de l'Intelligence Artificielle Générative dans des contextes contrôlés, tout en mesurant son impact sur les performances et la satisfaction des parties prenantes. Par exemple, un pilote pourrait viser à automatiser la rédaction des rapports de conformité ou à personnaliser les interactions avec les clients grâce à des assistants virtuels basés sur l'Intelligence Artificielle Générative. Ces projets doivent inclure des mécanismes de supervision humaine pour valider les résultats produits par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative et détecter d'éventuelles anomalies.

Les retours d'expérience recueillis lors de cette phase serviront à affiner les modèles et les processus avant un déploiement plus large.

Une fois les pilotes validés, la troisième phase consiste à passer à l'échelle.

Cela implique de généraliser l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative dans les processus métiers identifiés, tout en mettant en place des infrastructures adaptées pour garantir la pérennité et la scalabilité des solutions. Cette étape nécessite des investissements dans des plateformes technologiques robustes, capables de gérer des volumes importants de données et de supporter les charges computationnelles élevées des modèles d'Intelligence Artificielle Générative. Parallèlement, des efforts doivent être déployés pour intégrer ces modèles aux systèmes d'information existants, en veillant à assurer une interopérabilité (voir glossaire) fluide entre les différentes applications et bases de données.



Le déploiement à grande échelle de l'Intelligence Artificielle Générative doit s'accompagner d'une **formation continue des collaborateurs**.

Les compétences nécessaires pour interagir avec les modèles d'Intelligence Artificielle Générative, les superviser, et interpréter leurs résultats doivent être développées à travers des programmes de formation adaptés. Ces programmes doivent inclure des modules techniques, mais également des sessions sur les aspects éthiques et réglementaires de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative. Une attention particulière doit être portée à la gestion du changement, afin d'assurer une adoption harmonieuse et de minimiser les résistances potentielles.

Une phase de suivi et d'évaluation continue est indispensable pour garantir le succès de la

mise à l'échelle. Les banques doivent mettre en place des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur leurs opérations, leur compétitivité, et la satisfaction de leurs collaborateurs et clients. Ces indicateurs doivent inclure des mesures quantitatives, comme la réduction des délais de traitement ou l'augmentation des ventes croisées, ainsi que des dimensions qualitatives, comme l'expérience client ou l'engagement des collaborateurs.



Les résultats de ces évaluations doivent être utilisés pour ajuster les stratégies et optimiser l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative au fil du temps.

Enfin, la mise à l'échelle de l'Intelligence Artificielle Générative doit s'inscrire dans une **démarche de transparence et de communication proactive**.

Les banques doivent expliquer clairement à leurs collaborateurs, leurs clients, et leurs parties prenantes les objectifs et les bénéfices de cette transition, ainsi que les mesures prises pour garantir une utilisation éthique et responsable. Cette transparence est essentielle pour renforcer la confiance et favoriser une adoption durable de l'Intelligence Artificielle Générative

En conclusion, le passage à l'échelle de l'Intelligence Artificielle Générative dans le secteur bancaire **repose sur une approche progressive**, combinant identification des cas d'usage, validation par des pilotes, déploiement généralisé, formation continue, suivi des performances, et communication proactive. Cette démarche structurée permet non seulement d'exploiter pleinement le potentiel de l'Intelligence Artificielle Générative, mais aussi de garantir une adoption harmonieuse et responsable, alignée avec les attentes des collaborateurs, des clients, et des régulateurs.

6.3 Stratégies d'acculturation

L'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative dans le domaine bancaire en France ne peut se limiter à une simple mise en œuvre technologique. Son adoption réussie repose sur une **transformation culturelle profonde**, tant auprès des collaborateurs que des clients. Les stratégies d'acculturation jouent un rôle clé dans cette transition, en garantissant une appropriation harmonieuse de la technologie, en répondant aux réticences éventuelles et en favorisant une adoption durable.

Ces stratégies reposent principalement sur un accompagnement au changement adapté et une communication proactive, visant à construire la confiance et à maximiser l'impact positif de l'Intelligence Artificielle Générative.



L'accompagnement au changement est une composante essentielle des stratégies d'acculturation, car il permet de répondre aux inquiétudes des collaborateurs face à l'automatisation et aux transformations des processus métiers.



L'Intelligence Artificielle Générative, en modifiant en profondeur les tâches quotidiennes et les responsabilités des collaborateurs, peut engendrer des résistances si ces changements ne sont pas anticipés et expliqués. Il est important de commencer par une sensibilisation approfondie des équipes, afin de leur présenter les avantages de l'Intelligence Artificielle Générative non seulement pour l'organisation, mais aussi pour leurs propres tâches et responsabilités. Par exemple, des formations spécifiques peuvent démontrer comment l'Intelligence Artificielle Générative peut automatiser les tâches répétitives et chronophages, permettant ainsi aux collaborateurs de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Ces actions doivent s'accompagner de **programmes de formation continue** pour garantir que les collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour tirer parti des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

La montée en compétences doit inclure des aspects techniques, comme la compréhension des modèles et leur utilisation, ainsi que des éléments comportementaux, tels que l'adaptabilité et la collaboration interdisciplinaire.

Des parcours de formation personnalisés, basés sur les besoins spécifiques des différents métiers, peuvent être développés pour répondre aux attentes des collaborateurs tout en renforçant leur engagement. De plus, des ateliers participatifs ou des groupes de travail peuvent offrir un espace d'échange pour partager des bonnes pratiques et des retours d'expérience, favorisant ainsi une appropriation collective.

La communication externe et la gestion de l'influence jouent également un rôle central dans



l'acculturation à l'Intelligence Artificielle Générative. L'un des enjeux majeurs pour les banques est de construire une perception positive de cette technologie auprès de leurs clients et du grand public. Une stratégie de communication claire et transparente doit être mise en place pour expliquer comment l'Intelligence Artificielle Générative est utilisée, quels bénéfices elle apporte, et quelles mesures sont prises pour garantir son utilisation éthique et responsable.

Par exemple, les banques peuvent organiser des campagnes de communication axées sur des cas concrets d'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative, comme la personnalisation des offres clients ou l'amélioration de la détection des fraudes, afin de démontrer les avantages tangibles de cette technologie.

Ces campagnes doivent également inclure des **messages rassurants sur la protection des données et la transparence des processus automatisés**. Les clients



doivent être informés des mesures mises en place pour sécuriser leurs données personnelles et s'assurer que les décisions prises ou assistées

par l'Intelligence Artificielle Générative sont explicables et justes. Une communication proactive sur ces aspects peut renforcer la confiance des clients, tout en contribuant à une meilleure acceptation de la technologie.

La gestion de l'influence passe également par la **collaboration avec des parties prenantes externes**, comme les régulateurs, les associations de consommateurs, et les experts du secteur.

En établissant des partenariats et en participant activement à des forums de discussion sur l'éthique et la gouvernance de l'Intelligence Artificielle Générative, les banques peuvent non seulement légitimer leur démarche, mais aussi contribuer à façonner un cadre réglementaire et culturel favorable à l'adoption de cette technologie.

Par exemple, la participation à des initiatives sectorielles ou la publication de livres blancs sur l'utilisation responsable de l'Intelligence Artificielle Générative peuvent positionner les banques comme des acteurs de référence dans ce domaine.

Enfin, les banques doivent veiller à **intégrer l'Intelligence Artificielle Générative dans leur stratégie de marque** pour refléter leur engagement envers l'innovation et la responsabilité. Cela peut inclure des actions spécifiques, comme le développement de labels ou de certifications internes pour valoriser les projets utilisant l'Intelligence Artificielle Générative de manière éthique et durable. Une telle approche permet non seulement de différencier l'organisation sur le marché, mais aussi de renforcer la fierté et l'engagement des collaborateurs face à cette transformation.

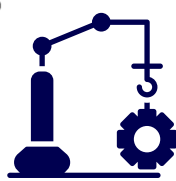
En conclusion, les stratégies d'ac-culturation à l'Intelligence Artificielle Générative dans le sec-teur bancaire nécessitent **une approche globale**, combinant un accompagnement au change-ment structuré et une communication proactive et transparente. **En impliquant acti-vement les collaborateurs** et en construisant une relation de con-fiance avec les clients, les banques peuvent non seulement réussir la

transition technologique, mais aussi renforcer leur compétitivité et leur position en tant qu'acteurs res-ponsables et innovants. Cette ap-proche garantit que l'Intelligence Arti-ficielle Générative est perçue non comme une contrainte, mais comme une opportunité partagée par toutes les parties prenantes.



6.4 Suivi et évaluation

La mise en œuvre de l'Intelligence Artificielle Générative dans le do-maine bancaire représente une transformation profonde des pro-cessus, des métiers et des interactions avec les clients. Ce-



pendant, pour maximiser les avan-tages de cette technologie tout en minimisant les risques associés, il est essentiel de mettre en place un **mécanisme rigoureux de suivi et d'évaluation**. Ce mécanisme re-pose sur l'identification et l'analyse d'indicateurs clés permettant de mesurer l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur la perfor-mance organisationnelle, l'efficacité des processus métiers, et la satisfaction des parties pre-nantes.

Ces indicateurs doivent non seule-ment évaluer les résultats directs de l'Intelligence Artificielle Générative, mais aussi offrir une vision à long terme de ses effets sur l'orga-nisation et ses collaborateurs.

Le suivi de l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur la perfor-mance et



l'efficacité com-mence par la définition de mé-triques claires et spécifiques. Ces indicateurs doi-vent couvrir plusieurs dimensions, incluant **l'amélioration opération-nelle, la qualité des services, l'expérience des clients et des col-laborateurs, ainsi que le respect des normes éthiques et réglemen-taires**.

Par exemple, un indicateur clé dans le domaine des services clients pourrait être la réduction des délais de traitement des de-mandes grâce à l'automatisation générée par l'Intelligence Arti-ficielle Générative. Une évaluation avant et après l'intégration de l'In-telligence Artificielle Générative permettrait de quantifier les gains d'efficacité en termes de temps de réponse et de satisfaction client.

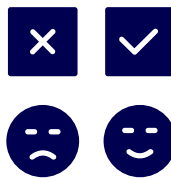


Dans les processus internes, l'Intelligence Artificielle Générative est souvent déployée pour automatiser des tâches répétitives et réduire les erreurs humaines.

Un indicateur pertinent pour mesurer cet impact est le **taux de réduction des erreurs dans les opérations automatisées**, tel que le traitement des transactions ou la gestion des réconciliations comptables. De plus, l'augmentation de la productivité des équipes, mesurée en termes de tâches accomplies par unité de temps ou de libération de ressources pour des activités à plus forte valeur ajoutée, constitue un autre critère pour évaluer l'efficacité de l'Intelligence Artificielle Générative.

Il est prévu que l'introduction de l'Intelligence Artificielle dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des banques augmentera la productivité de 22 à 30% dans les mois à venir¹.

Pour les collaborateurs, l'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative peut transformer leurs rôles et responsabilités, ce qui nécessite une évaluation spécifique de son impact sur leur bien-être, leur engagement, et leur développement



professionnel. **Des enquêtes régulières peuvent être menées pour recueillir leurs perceptions sur l'utilité et la facilité d'utilisation des modèles d'Intelligence Artificielle Générative**, ainsi que sur les opportunités de formation qui leur sont offertes. Un indicateur clé pourrait être le niveau de satisfaction des collaborateurs concernant l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur leur charge de travail et leur capacité à se concentrer sur des tâches stratégiques ou créatives.

L'expérience client est un autre domaine central où l'Intelligence Artificielle Générative peut produire des effets significatifs. **Des indicateurs comme le Net Promoter Score (NPS) (voir glossaire), la fidélité client, et le volume des retours positifs** concernant les services personnalisés peuvent aider à évaluer l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur la satisfaction et la rétention des clients. Par exemple, une banque pourrait analyser les taux d'utilisation et de satisfaction des chatbots basés sur l'Intelligence Artificielle Générative pour comprendre leur efficacité à répondre aux besoins des clients et à améliorer leur expérience globale.

¹ D'après News Informatique, 12/12/2024 L'IA et les banques : où en est le secteur ?

Au-delà des bénéfices opérationnels, il est essentiel de suivre l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative sur le respect des normes éthiques et réglementaires. Les banques doivent surveiller régulièrement la conformité des modèles d'Intelligence Artificielle Générative aux réglementations en vigueur, notamment en matière de protection des données et de lutte contre les biais algorithmiques.

Un indicateur pertinent dans ce domaine pourrait être **le nombre d'audits réussis ou le taux de conformité des modèles d'Intelligence Artificielle Générative par rapport aux exigences réglementaires**.

Pour garantir une évaluation complète et équilibrée, il est recommandé de **combiner ces indicateurs quantitatifs avec des analyses qualitatives**. Les retours d'expérience des collaborateurs, des clients, et des partenaires externes peuvent offrir une perspective précieuse sur les forces et les limites de l'Intelligence Artificielle Générative, ainsi que sur les ajustements nécessaires pour optimiser son intégration. Ces retours peuvent être recueillis via des enquêtes, des ateliers participatifs, ou des forums d'échange, et doivent être analysés régulièrement pour informer les décisions stratégiques.

Enfin, les **résultats des processus de suivi et d'évaluation doivent être partagés avec l'ensemble des parties prenantes** pour assurer une transparence et une responsabilité accrues. Les banques peuvent publier des rapports périodiques sur l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative, incluant les progrès réalisés, les défis rencontrés, et les actions correctives mises en œuvre. Cette transparence renforce non seulement la confiance des collaborateurs et des clients, mais contribue également à positionner l'organisation comme un acteur responsable et innovant dans l'adoption de technologies de pointe.

En conclusion, un suivi rigoureux des impacts de l'Intelligence Artificielle Générative sont essentiels pour garantir une adoption réussie



et durable de cette technologie dans le domaine bancaire. En définissant des indicateurs clairs, en recueillant des données qualitatives et quantitatives, et en communiquant régulièrement sur les résultats obtenus, les banques peuvent non seulement maximiser

les bénéfices de l'Intelligence Artificielle Générative, mais également anticiper et gérer efficacement les risques associés à son utilisation. Ce cadre permet ainsi de construire une stratégie d'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative qui soit non seulement performante, mais aussi éthique et centrée sur les besoins des collaborateurs et des clients.

6.5 Impacts pressentis de l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative sur la Qualité de Vie et les Conditions de travail

Réduction des tâches répétitives et valorisation des missions : présentation des bénéfices pressentis de l'Intelligence Artificielle Générative sur la QVCT

Pour une majorité significative des collaborateurs ayant participé à cette étude, l'introduction de l'Intelligence Artificielle Générative au sein des processus organisationnels est perçue comme un **levier stratégique permettant de réduire les charges administratives ainsi que les tâches répétitives**.

En libérant du temps sur ces activités, elle offre l'opportunité de se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. Cela se manifeste notamment dans l'automatisation des réponses aux courriels ou aux avis clients, l'usage de chatbots pour accompagner les conseillers dans le traitement des demandes ou encore la pré-instruction de dossiers de prêt grâce à l'automatisation des données.

Dans certaines structures, l'Intelligence Artificielle Générative est explicitement exploitée pour éliminer les tâches routinières, contribuant ainsi à une meilleure satisfaction et motivation des collaborateurs.

"Finalement, l'Intelligence Artificielle Générative permet un nivellement par le haut et est très positif. C'est aussi pour ça que de nombreux collaborateurs l'adoptent avec plaisir et intérêt, car cela valorise au fond ce qu'ils produisent."

"On est autour de 50 % de gain de temps sur l'automatisation des réponses aux e-mails clients."

Entretiens collaborateur

La représentation globale des collaborateurs sur l'utilisation actuelle et/ou future de l'Intelligence Artificielle Générative contribue à une **vision positive de leur métier et aurait tendance à renforcer l'intérêt pour le travail**. L'enjeu réside essentiellement dans les conditions de réalisation du changement sur ce sujet.

Comme toujours, c'est la manière dont le changement est administré qui permet l'adhésion du plus grand nombre et qui rend le changement, étant donné sa conduite, acceptable car il est perçu comme une source supplémentaire de performance permettant de réaliser un travail de qualité, ce qui est un facteur central de prévention des risques psychosociaux.

Les collaborateurs ont bien identifié le fait que l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative



aurait pour effet, tendanciellement, de **modifier le contenu des tâches**. Ils y voient ainsi une source d'amélioration car les tâches répétitives ou sans valeur ajoutée pourraient être automatisées (ex. : commande d'un chéquier après analyse du fonctionnement bancaire par l'Intelligence Artificielle Générative). Sur le plan commercial, des collaborateurs voient essentiellement des avantages à l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative qui leur permettrait de mieux se concentrer sur la relation client, d'établir un meilleur ciblage des opportunités commerciales ou bien de se consacrer à des dossiers plus complexes tout en ayant une gestion du risque plus pointue.

Tous ces éléments sont susceptibles d'améliorer la productivité ainsi que la relation client. Dans l'objectif de **renforcer la communication et afin de faciliter l'implication des collaborateurs**, certaines organisations ont instauré des groupes de travail, des retours d'expérience à travers des bêta-tests, ainsi que des sessions d'acculturation numérique. Parallèlement, dans certaines des entreprises rencontrées lors de la phase d'entretien, le dialogue social a été renforcé grâce à des consultations régulières des instances représentatives du personnel (CSE) lors de l'introduction des nouvelles technologies.

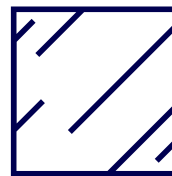
"L'introduction des nouvelles technologies a fait l'objet d'une présentation devant le CSE, car cela constitue une étape essentielle pour instaurer un dialogue constructif avec le corps social."

Entretiens collaborateur

"Une table ronde trimestrielle a été organisée avec 150 managers pour discuter de l'impact de l'Intelligence Artificielle Générative."

Entretiens collaborateur

Si l'Intelligence Artificielle Générative offre des perspectives d'amélioration des conditions de travail, elle soulève également des



défis organisationnels. De façon générale, **les inquiétudes liées à l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative sont abordées par le biais d'une communication transparente sur les impacts des technologies et les dispositifs d'accompagnement**. Les managers jouent ainsi un rôle clé afin d'apaiser les inquiétudes, d'identifier les processus automatisables et de guider les collaborateurs dans leur montée en compétences.

Les managers voient aussi dans les modèles d'Intelligence Artificielle Générative la possibilité d'améliorer leur management en étant plus attentifs aux conditions de réalisation de l'activité et en s'appuyant sur l'Intelligence Artificielle Générative afin d'alléger la partie administrative et logistique liée aux activités de management (comme l'organisation de points réguliers).

"Les craintes sont notamment exprimées par rapport à la mise en cause de certains emplois (exemple : assistante), or on se rend compte que l'on a toujours besoin de personnes pour relire et vérifier les informations."

"Sur l'Intelligence Artificielle Générative, on a eu pas mal de questions sur ce que les collaborateurs allaient devenir, et on a communiqué sur le fait de ne pas laisser les gens sur le carreau."

Entretiens collaborateur

Pour certains, l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative et des modèles associés permet de **libérer des heures de travail sur certaines activités** (jusqu'à 1 million d'heures économisées selon un exemple concret), offrant ainsi potentiellement une meilleure gestion du temps pour les collaborateurs.

"L'Intelligence Artificielle Générative a libéré 1 million d'heures de travail grâce à des optimisations mises en place depuis 2016."

Entretiens collaborateur

De fait, en automatisant les tâches simples, l'Intelligence Artificielle Générative permettrait aux collaborateurs du secteur de se concentrer davantage sur des **missions plus complexes et valorisantes, améliorant leur satisfaction au travail**, ce qui est un facteur de motivation intrinsèque supplémentaire.



"Les agences ont été vidées des flux courants, ce qui est positif. Cela permet de se concentrer sur des interactions complexes."

Entretiens collaborateur

Au niveau de l'encadrement, les managers doivent désormais intégrer des **compétences technologiques et stratégiques** afin d'identifier les opportunités



d'automatisation et de potentiellement accompagner les équipes dans l'adoption de ces nouvelles technologies. Vraisemblablement l'effet envisagé est un renforcement des compétences en leadership afin d'intégrer l'Intelligence Artificielle Générative dans la stratégie métier tout en maintenant une approche humaine. Ainsi, la mise en œuvre de nouvelles technologies nécessite de travailler sur la culture organisationnelle afin de générer de l'adhésion et d'éviter les éventuelles contradictions entre innovation et bien-être au travail.

"Les managers devront accompagner la montée en compétence et repérer quels sont les processus pouvant être automatisés par l'IA."

"Il y a un vrai travail à faire pour construire de l'adhésion sur ces sujets, car ce n'est pas totalement trivial. C'est lié à la culture d'entreprise."

Entretiens collaborateur

Appréhensions et enjeux identifiés pour la QVCT face à l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative

Malgré les nombreuses opportunités offertes par l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative présentées précédemment, celle-ci suscite également des **craintes et des appréhensions** de la part de certains collaborateurs du secteur.

Les collaborateurs expriment ainsi des inquiétudes face à une **automatisation croissante des tâches qu'ils jugent constitutives de leur expertise ou essentielles à leur quotidien professionnel**. Parmi les appréhensions les plus fréquemment citées figure la peur d'une substitution de leurs postes de travail par des systèmes automatisés. En effet, l'Intelligence Artificielle Générative, en automatisant des fonctions administratives, des analyses ou des processus comme le traitement de dossiers, engendre des interrogations sur la pertinence de certains rôles à l'avenir.

Cette incertitude peut créer un climat de défiance et une baisse de l'engagement des collaborateurs, nuisant à leur sentiment de sécurité professionnelle.

De plus, certains collaborateurs perçoivent également l'intégration des modèles d'Intelligence Artificielle Générative comme **une menace pour leur autonomie et leur maîtrise du travail**. La dépendance accrue aux modèles d'Intelligence Artificielle Générative, couplée à la complexité croissante de ces modèles, peut générer un sentiment de perte de contrôle, notamment pour ceux qui éprouvent des difficultés à s'adapter à de nouvelles méthodes.



Cela est particulièrement vrai pour les profils moins à l'aise avec les compétences numériques, qui peuvent ressentir une surcharge cognitive face à l'apprentissage de nouvelles techniques, comme *la rédaction de prompts précis et pertinents ou l'interprétation des analyses fournies par ces modèles*.



Ainsi, plusieurs entreprises ont mis en place des **programmes de formation** sur l'Intelligence Artificielle

Générative (e-learning, ateliers pratiques) afin d'accompagner les collaborateurs dans leur compréhension des outils et dans le développement des compétences en lien avec l'Intelligence Artificielle Générative (notamment sur l'art du prompt et la gestion des risques). Il s'agit de souligner l'importance de l'accompagnement pour faciliter l'adoption des nouvelles technologies et éviter un sentiment de désorientation.

"On a organisé un e-learning de 40 minutes permettant de se former à l'IAAG, au prompt, et à ce que fait [l'établissement] sur le sujet."

"On a mis en place un "data day" avec 1 500 formations réalisées, afin de former les collaborateurs."

Entretiens collaborateur

Par ailleurs, l'accélération des processus induite par l'Intelligence Artificielle Générative soulève des **préoccupations en lien avec l'intensification du travail**.



Bien que l'automatisation vise à optimiser la productivité, elle peut parfois engendrer une augmentation des objectifs ou des exigences, notamment dans les métiers commerciaux ou opérationnels, où la pression pour atteindre des performances accrues peut peser sur les collaborateurs.

Ces évolutions peuvent ainsi potentiellement déséquilibrer la charge de travail, en remplaçant les tâches répétitives par de nouvelles responsabilités perçues comme plus complexes et parfois sources de stress.

La dimension relationnelle constitue également un point de vigilance. Dans un secteur comme



la banque, où la relation client est un pilier central, la numérisation excessive de certaines interactions, via des outils de self-care ou des chatbots, peut être perçue comme déshumanisante. Cela peut avoir un impact non seulement sur la qualité des relations sociales au travail, mais aussi créer un sentiment d'isolement parmi les collaborateurs.

Ces derniers peuvent de ce fait ressentir une perte de sens dans leurs missions si les interactions humaines, qu'ils considèrent comme essentielles à leur métier, sont remplacées majoritairement par des processus automatisés.

Enfin, l'implémentation de modèles d'Intelligence Artificielle Générative peut, si elle est mal accompagnée, **exacerber les risques psychosociaux (RPS)** en entreprise. Un manque de communication ou d'accompagnement sur les impacts réels des modèles peut alimenter des peurs irrationnelles et des frustrations. L'absence de clarté sur les finalités de l'Intelligence Artificielle Générative et sur les moyens de préserver la dimension humaine du travail risque de mettre à mal la confiance que les collaborateurs ont dans leur organisation. La perception d'une technologie imposée, sans considération suffisante des besoins du terrain, peut ainsi freiner l'adhésion et accentuer les résistances au changement.

"Les outils de « self-care » permettent de répondre aux clients, mais on doit s'assurer que cela n'isole pas les collaborateurs."

Entretiens collaborateur

Il est essentiel que les entreprises du secteur bancaire adoptent une approche inclusive et transparente, axée sur l'accompagnement des équipes. La réussite de l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative repose à ce titre sur une **communication proactive, une écoute active des collaborateurs et une mise en œuvre réfléchie**, permettant de concilier innovation technologique et bien-être au travail.

En conclusion, les a priori des collaborateurs du secteur sont **globalement positifs**. En matière de conduite du changement, l'enjeu est donc de réaliser un travail d'adhésion sur le sujet afin de l'intégrer à la culture d'entreprise. Car selon les environnements de travail, les compétences et les métiers, la perception de l'utilité de l'Intelligence Artificielle Générative et de ses usages peut être différenciée.



D'aucuns y verront peut-être une **dépossession de tâches** qu'ils appréciaient et de connaissances qu'ils maîtrisaient, **au profit de tâches plus complexes** qu'ils ne souhaitent pas forcément prendre en charge. L'accompagnement par la communication sur les nouvelles pratiques de travail escomptées et sur les outils de formation en lien avec le changement sont au cœur de la transition technologique portée par les modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

Recommandations opérationnelles

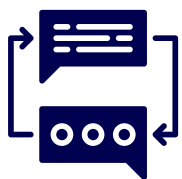
L'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans les entreprises représente une avancée majeure, tant pour l'amélioration de **l'efficacité des processus que pour l'optimisation des prises de décision et la personnalisation des services**. Les témoignages recueillis auprès des collaborateurs témoignent d'une perception globalement positive des bénéfices associés à ces technologies. Toutefois, cette transformation soulève également des défis organisationnels et humains, en particulier concernant la QVCT.

Une **mise en œuvre mal maîtrisée pourrait engendrer des impacts négatifs** sur le bien-être des collaborateurs, leur engagement et, par extension, sur la performance globale de l'entreprise. Il est donc indispensable d'identifier les points de vigilance et d'adopter une approche réfléchie et inclusive, en prenant à la fois en compte les réalités opérationnelles vécues par les collaborateurs et les exigences managériales, clés de voûte des organisations.



Mise en place d'espaces de discussion sur le travail (EDT)

Créer des espaces de discussion sur le travail constituerait un levier essentiel pour accompagner les collaborateurs dans la transition vers l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative. En effet, dialoguer sur le travail, c'est avant tout créer un lieu d'échanges entre collaborateurs permettant de pointer des difficultés du travail quotidien, les penser ensemble et les partager avec le reste de l'organisation dont les managers qui sont une des clés de leur résolution.



En période de changement et dans le cadre de l'intégration de modèles d'Intelligence Artificielle Générative, de tels espaces de discussion pourrait permettre aux collaborateurs de capitaliser sur leur expérience passée, et d'explicitier leurs besoins et leurs attentes tout au long du déploiement de cette nouvelle technologie afin de garder un collectif de travail soudé et soutenant. Ainsi, en **favorisant une approche participative**, ils permettraient de contribuer à maintenir un collectif de travail uni et solidaire, tout en jouant un rôle crucial dans la préservation de la QVCT et la prévention des risques psychosociaux.

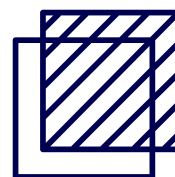
Objectifs spécifiques des Espaces de Discussions sur le travail (EDT) :

- ✓ **Engager une réflexion sur l'engagement des collaborateurs**, l'organisation du travail et les modes de management adaptés à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative ;
- ✓ **Identifier les points d'amélioration et les forces existantes** sur lesquels le collectif peut s'appuyer dans une optique d'agilité organisationnelle ;
- ✓ **Adopter une approche très pragmatique des problématiques**, avec des échanges centrés sur l'objectif initial et l'intérêt commun, positionnant l'Intelligence Artificielle Générative comme un outil facilitateur de l'acquisition de nouvelles compétences ;
- ✓ **Co-construire des plans d'action**, en s'appuyant sur un diagnostic partagé des enjeux identifiés ;
- ✓ Renforcer les **liens sociaux entre les équipes**, dans une démarche de prévention primaire des risques et d'accompagnement au changement

Favoriser une transparence totale sur les outils déployés

Il est primordial d'expliquer aux collaborateurs, de manière claire et accessible, le fonctionnement, le rôle et les limites des outils d'Intelligence Artificielle Générative. Une telle démarche permet de réduire les craintes relatives à une éventuelle substitution des tâches, une perte de contrôle sur leur travail ou une déshumanisation de leurs missions.

La transparence aide à instaurer un climat de confiance, tout en clarifiant la place que chaque collaborateur conserve au sein des processus, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et d'autonomie.



Associer les collaborateurs dès les premières étapes du projet

Une telle démarche permet de **réduire les craintes relatives à une éventuelle substitution des tâches**, une perte de contrôle sur leur travail ou une déshumanisation de leurs missions. S'assurer en promouvant les limites de son utilisation que les systèmes générés par l'Intelligence Artificielle Générative n'imposent pas de rythmes ou pression excessifs, comme des objectifs inatteignables calculés par l'Intelligence Artificielle Générative.

Préserver des rythmes de travail équilibrés

Il est essentiel de veiller à ce que l'utilisation de l'Intelligence Artificielle Générative **n'impose pas des rythmes de travail excessifs ou des objectifs inatteignables** générés par des algorithmes. L'introduction de ces modèles ne doit pas exacerber la pression ressentie par les équipes, mais au contraire les soutenir dans leur quotidien.

De fait, l'encouragement d'interactions humaines, notamment par la préservation de relations interpersonnelles avec les clients et dans les équipes est primordiale.

Les interactions humaines, tant avec les clients qu'entre collaborateurs, doivent être préservées afin d'éviter une déshumanisation des relations professionnelles, source potentielle d'isolement et de stress.



Renforcer les compétences des collaborateurs par des plans de formation adaptés

La formation est un pilier central pour garantir une adoption réussie



de l'Intelligence Artificielle Générative. Les entreprises formeront aux prompts les collaborateurs qui auront accès à un SIA nécessitant ces compétences.

Cela inclue des modules sur les fonctionnalités des outils, la rédaction de *prompts* efficaces et les opportunités de collaboration avec ces technologies. Ces initiatives permettent non seulement d'éviter une perte de sens au travail, mais aussi d'accompagner les collaborateurs dans le développement de nouvelles compétences, renforçant ainsi leur employabilité et leur confiance en l'avenir.

Développer des outils adaptatifs et personnalisés

Les modèles d'Intelligence Artificielle Générative doivent être conçus pour répondre aux **spécificités des métiers et des pratiques de travail de chaque secteur**. En proposant des solutions personnalisées et adaptatives, les entreprises peuvent améliorer non seulement la performance, mais aussi l'expérience utilisateur, en s'assurant que ces outils soient perçus comme des facilitateurs du quotidien et non comme des contraintes supplémentaires.

Ce besoin de priorisation sur les cas et besoins métiers les plus critiques se traduit aujourd'hui par le fait que seulement **25% des organisations ayant mis en œuvre Intelligence Artificielle Générative en perçoivent une valeur réelle, et que 60% ne parviennent pas à définir et à suivre les KPI financiers liés à la création de valeur** de l'Intelligence Artificielle Générative¹.

¹International sourcing

Promouvoir des ambassadeurs de l'Intelligence Artificielle Générative

La mise en place d'un réseau d'ambassadeurs internes peut constituer un moyen efficace pour anticiper et répondre aux éventuelles craintes des collaborateurs.

Ces ambassadeurs, formés et sensibilisés aux avantages et limites de l'Intelligence Artificielle Générative, peuvent jouer un rôle clé dans la diffusion d'une vision équilibrée des technologies, en renforçant la confiance et l'engagement des équipes.



Évaluer régulièrement l'impact sur la QVCT

Enfin, il est crucial de **mesurer à intervalles réguliers l'impact des outils d'Intelligence Artificielle Générative sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail**. Cela peut se faire par le biais d'enquêtes de satisfaction, d'entretiens ou d'ateliers collaboratifs, dans une optique d'amélioration continue des pratiques organisationnelles. Une telle démarche permet d'identifier rapidement les éventuels points de tension et d'ajuster les stratégies pour prévenir les risques psychosociaux tout en maximisant les bénéfices pour les collaborateurs.



En conclusion, l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative dans les entreprises constitue une **opportunité transformatrice**, à condition qu'elle soit menée avec **prudence, transparence et en étant attentif aux collaborateurs**. En adoptant ces recommandations, les organisations peuvent garantir une transition technologique réussie, conciliant performance, bien-être des collaborateurs et alignement stratégique.

7. CONCLUSION

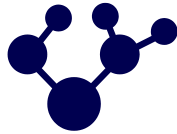
L'Intelligence Artificielle Générative ouvre un champ des possibles inédit pour le secteur bancaire, au-delà des **transformations immédiates** qu'elle engendre sur les processus, **les métiers et les compétences**. Bien que l'étude démontre des impacts concrets et des actions nécessaires pour intégrer l'Intelligence Artificielle Générative, elle invite également à une réflexion plus large sur les opportunités encore à explorer, les limites à repousser et les nouveaux horizons à atteindre.

L'Intelligence Artificielle Générative ne doit pas être perçue uniquement comme une technologie de rationalisation ou d'optimisation, mais comme un **catalyseur d'innovations disruptives**. Elle offre la possibilité de repenser les services bancaires en intégrant des expériences hyper-personnalisées, en créant des produits financiers adaptés à des besoins spécifiques et en anticipant les attentes des clients avant même qu'elles n'émergent.

Cette capacité à prédire et à s'adapter transforme la relation client en une véritable collaboration basée sur la confiance et la co-crédation.

Cependant, cette vision exploratoire implique également de **redéfinir le rôle des institutions bancaires** dans un écosystème plus large. Les banques peuvent devenir des plateformes d'échange collaboratif, intégrant des partenaires technologiques, des startups et même des régulateurs pour créer un cadre d'innovation collectif. Par exemple, l'Intelligence Artificielle Générative pourrait servir à **modéliser des scénarios économiques**, à simuler des crises systémiques ou à concevoir des solutions financières inclusives adaptées à des populations aujourd'hui exclues du système bancaire.

Sur le plan des compétences, l'Intelligence Artificielle Générative invite à dépasser le cadre actuel des métiers en **développant des approches interdisciplinaires**. Les experts en IA devront collaborer étroitement avec des sociologues, des éthiciens et des environnementalistes pour comprendre les impacts sociaux et environnementaux de cette technologie. De nouveaux métiers émergeront, comme les "architectes éthiques de l'IA", responsables de concevoir des algorithmes transparents et équitables, ou les "spécialistes en expérience augmentée", chargés de marier intelligence artificielle et interaction humaine.



Pour les organisations bancaires, l'enjeu sera également **d'explorer**



des modèles de gouvernance plus souples et adaptatifs.

Une gouvernance exploratoire pourrait inclure des comités hybrides, mêlant experts technologiques, clients et partenaires externes, pour guider les décisions stratégiques.

Cela permettrait non seulement de gérer les risques associés à l'Intelligence Artificielle Générative, mais aussi **d'anticiper les opportunités émergentes et d'orienter l'innovation vers des usages à fort impact social et économique.**

Enfin, cette exploration ne peut se faire sans une réflexion continue sur **l'éthique et les valeurs fondamentales**. L'Intelligence Artificielle Générative, en tant qu'outil puissant, doit être utilisée de manière responsable, en minimisant les biais, en renforçant la transparence et en garantissant une égalité d'accès à ses bénéfices. Ce cadre éthique sera essentiel pour maintenir la confiance des clients et des parties prenantes.

En conclusion, l'Intelligence Artificielle Générative est bien plus qu'une technologie : elle est une **porte ouverte sur de nouvelles façons de penser, d'innover et de collaborer**. En adoptant une approche exploratoire, les banques peuvent dépasser leurs modèles traditionnels pour se transformer en acteurs clés d'un écosystème financier, technologique et social. L'avenir de l'Intelligence Artificielle Générative n'est pas seulement une question de mise en œuvre, mais de capacité à imaginer, expérimenter et construire un monde où la technologie et l'humanité évoluent ensemble.

8. ANNEXES

8.1 Glossaire

Ce glossaire regroupe les définitions des termes utilisés dans ce document.



Algorithme Cryptographique

Ensemble de techniques mathématiques utilisées pour sécuriser les communications, protéger les données et garantir l'intégrité des informations. Ces algorithmes servent à coder (chiffrer) et décoder (déchiffrer) des messages, à assurer l'authenticité des informations, et à vérifier leur intégrité.

Certification AMF

Diplôme délivré par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en France, visant à valider les compétences et connaissances des professionnels évoluant dans les métiers de la finance, en particulier ceux qui interviennent sur les marchés financiers. Cette certification est souvent requise pour des postes liés à la gestion d'actifs, la vente de produits financiers ou la gestion de portefeuilles, afin d'assurer que les collaborateurs respectent les règles et principes de régulation des marchés.

Anti-Money Laundering (AML)

Lutte contre le blanchiment d'argent. Les institutions financières, les entreprises et les organismes doivent mettre en place des dispositifs de contrôle et des procédures de vérification (par exemple, la surveillance des transactions, la vérification de l'identité des clients, et la déclaration des transactions suspectes) pour respecter les normes AML et garantir la conformité avec les réglementations nationales et internationales.

Application Programming Interface (API)

Interface qui permet à deux logiciels de communiquer entre eux en définissant des règles et des protocoles pour l'échange de données et l'accès aux fonctionnalités d'une application ou d'un service. Une API expose des fonctions, des méthodes ou des points de terminaison spécifiques qui permettent à un programme de solliciter certaines actions ou obtenir des informations, sans avoir besoin d'accéder au code source sous-jacent.

Attention multi-tête

Mécanisme utilisé dans les réseaux neuronaux transformers, qui permet au modèle de se concentrer simultanément sur différentes parties de la séquence d'entrée. Il divise le mécanisme d'attention en plusieurs "têtes" qui apprennent à attribuer des poids différents à différentes sous-parties de la séquence. Cela permet de capturer diverses relations et dépendances entre les éléments, améliorant ainsi la performance du modèle, notamment pour les tâches complexes comme le traitement du langage naturel.

Auditabilité

Capacité d'un système, d'un processus ou d'une organisation à être audité de manière efficace. Elle repose sur la disponibilité, la clarté et la traçabilité des informations nécessaires pour évaluer la conformité, les performances ou la sécurité. Une bonne auditabilité implique des enregistrements complets, un suivi des changements et des contrôles transparents, permettant ainsi aux auditeurs de formuler des conclusions fiables et objectives.

Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR)

Adossé à la Banque de France, il est en charge de l'agrément et de la surveillance des établissements bancaires, d'assurance et de leurs intermédiaires, dans l'intérêt de leurs clientèles et de la préservation de la stabilité du système financier.



Bâle III

Accord international de réglementation bancaire visant à renforcer la stabilité et la résilience du système bancaire mondial. Il a été développé par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire en réponse à la crise financière de 2008.

Big data

Ensemble de données volumineuses, variées et complexes qui ne peuvent être traitées efficacement par des outils traditionnels de gestion de données.

Blockchain

Technologie de registre décentralisé permettant de stocker et transmettre des informations sous forme de blocs sécurisés et reliés chronologiquement. Chaque bloc contient des données, une empreinte numérique unique (hachage) et un lien vers le bloc précédent, garantissant transparence et immuabilité.

Bootcamp

Formation intensive et courte, souvent axée sur les compétences pratiques, visant à acquérir rapidement des connaissances dans des domaines spécifiques, comme la programmation, le marketing ou la gestion de projet.



Compound Annual Growth Rate (CAGR)

Taux de croissance annuel composé, utilisé pour mesurer la croissance moyenne d'une valeur (par exemple, un chiffre d'affaires ou un investissement) sur une période donnée, en prenant en compte l'effet des intérêts composés.

Cas d'usage

Situation ou scénario dans lequel une technologie, un produit ou un service est utilisé pour résoudre un problème spécifique ou répondre à un besoin particulier.

Continuous Delivery (CD)

Livraison continue. Après l'intégration (CI), les modifications de code sont automatiquement préparées pour le déploiement en production, garantissant que le code est toujours dans un état déployable. Le déploiement peut être automatique ou nécessiter une validation manuelle.

Certification CFA

Certification professionnelle internationale reconnue dans le domaine de la finance, délivrée par le Chatered Financial Analyst Institute. Elle est destinée aux professionnels des marchés financiers et de l'investissement, tels que les gestionnaires de portefeuilles, les analystes financiers et les conseillers en investissement. La certification CFA atteste d'une expertise approfondie dans des domaines comme l'analyse financière, la gestion d'actifs, la gestion des risques, l'éthique professionnelle et la planification financière.

Chatbot

Programme informatique qui simule et traite une conversation humaine (écrite ou parlée), permettant aux humains d'interagir avec des terminaux digitaux comme s'ils communiquaient avec une personne réelle.

Continuous Integration (CI)

Intégration continue. Il s'agit de la pratique consistant à intégrer régulièrement (souvent plusieurs fois par jour) les modifications de code dans un référentiel partagé. Chaque modification est automatiquement testée, ce qui permet de détecter rapidement les erreurs.

Crédit d'Impôt Recherche (CIR)

Dispositif fiscal français destiné à encourager les entreprises à investir dans la recherche et le développement (R&D).

Cloud Computing

Modèle de fourniture de services informatiques (comme des serveurs, des bases de données, du stockage, des logiciels, etc.) via internet, souvent appelé "le cloud". Ce modèle permet aux utilisateurs d'accéder à des ressources informatiques à la demande sans avoir à gérer les infrastructures sous-jacentes.

Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL)

Autorité administrative indépendante française chargée de veiller à la protection des données personnelles et à la conformité avec la réglementation en vigueur, notamment la loi Informatique et Libertés et le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Common Reporting Framework (COREP)

Cadre harmonisé de reporting réglementaire mis en place par l'Autorité Bancaire Européenne (EBA). Il s'applique aux banques et aux institutions financières dans l'Union européenne et vise à standardiser la déclaration des informations relatives aux fonds propres, aux risques, et à la conformité aux exigences réglementaires prévues par les accords de Bâle III et les directives européennes, comme CRD IV/CRR.

Compte Personnel de Formation (CPF)

Dispositif français permettant à toute personne active d'accumuler des droits à la formation professionnelle tout au long de sa carrière. Ces droits peuvent être utilisés pour financer des formations éligibles afin de développer des compétences ou se reconverter.

Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)

Certifications créées et délivrées par les branches professionnelles en France. Ils attestent de compétences spécifiques à un métier et répondent aux besoins des entreprises d'un secteur particulier.

Capital Requirements Directive IV (CRD IV)

Directive européenne régissant les exigences en matière de fonds propres pour les banques et les institutions financières. Elle a été mise en place pour renforcer la stabilité du secteur bancaire européen à la suite de la crise financière de 2008. CRD IV transpose en droit européen les accords de Bâle III et établit des normes concernant le capital minimum que les banques doivent détenir pour couvrir leurs risques, notamment en matière de crédit, de marché et de liquidité.

Capital Requirements Regulation (CRR)

Règlement européen qui établit des exigences de fonds propres pour les banques et autres institutions financières. Il complète la **CRD IV** en imposant des règles détaillées sur le calcul des fonds propres, les exigences de capital et les ratios de liquidité pour assurer la stabilité et la résilience du système bancaire européen. Le CRR transpose également les normes internationales de Bâle III dans le droit européen.

Cryptographie post-quantique

Branche de la cryptographie qui vise à développer des algorithmes de chiffrement résistants aux attaques des ordinateurs quantiques.



Data Lakes

Système de stockage de données conçu pour stocker de grandes quantités de données brutes et non structurées, en provenance de diverses sources, dans leur format natif.

Data Storytelling

Art de transformer des données brutes en récits clairs, engageants et compréhensibles. Il combine l'analyse de données, la visualisation et des techniques narratives pour communiquer efficacement des insights ou des messages clés à un public varié. Le data storytelling permet de contextualiser les chiffres, d'expliquer des tendances, de justifier des décisions ou de convaincre des parties prenantes en rendant les données accessibles et percutantes.

Datavisualisation

Technique de représentation graphique des données afin de faciliter leur compréhension et leur interprétation. En utilisant des éléments visuels tels que des graphiques, des tableaux, des cartes ou des infographies, la data visualisation permet de révéler des tendances, des corrélations et des patterns cachés dans les données. Elle aide les utilisateurs à prendre des décisions informées en rendant les informations complexes accessibles et intuitives.

Deep learning

Sous-domaine du machine learning qui utilise des réseaux de neurones artificiels composés de plusieurs couches (d'où le terme "profond") pour modéliser et résoudre des problèmes complexes.

Design Génératif

Méthode de conception assistée par l'ordinateur qui utilise des algorithmes pour générer des solutions de design optimisées en fonction de critères définis, tels que les contraintes de performance, les coûts, les matériaux ou l'esthétique. Le design génératif explore de manière itérative une grande variété de configurations possibles, permettant ainsi de découvrir des solutions innovantes et efficaces qui n'auraient pas été envisagées par les concepteurs humains.

DevOps

Pratique qui combine les processus de développement logiciel (Dev) et d'exploitation informatique (Ops) pour améliorer la collaboration, l'automatisation et la qualité des logiciels. L'objectif de DevOps est de réduire le cycle de vie du développement tout en assurant une livraison continue et rapide de logiciels fiables. Cela implique l'utilisation d'outils d'automatisation pour l'intégration continue (CI), le déploiement continu (CD), et la gestion de la configuration.



European Banking Authority (EBA)

Autorité bancaire européenne, créée pour garantir la stabilité et l'intégrité du système financier de l'Union européenne. L'EBA est responsable de la régulation et de la supervision des banques au niveau européen, visant à harmoniser les règles bancaires, à promouvoir la transparence et à renforcer la confiance dans le secteur bancaire.

European AI Act

Règlement européen visant à encadrer l'usage de l'Intelligence Artificielle. Le 12 juillet 2024, le Parlement européen a publié un « Règlement établissant des règles concernant l'Intelligence Artificielle ». Ce texte représentera la première loi sur l'Intelligence Artificielle Générative au monde.

Environmental, Social and Governance (ESG)

Critères utilisés pour évaluer la performance d'une entreprise ou d'un investissement en matière de durabilité et de responsabilité sociale.

Extract, Transform, Load (ETL)

Processus utilisé pour intégrer des données provenant de sources diverses dans un entrepôt de données.

Explainable AI (XAI)

Intelligence artificielle explicable, désigne un ensemble de méthodes et de techniques permettant de rendre les décisions et les prédictions des systèmes d'IA compréhensibles pour les utilisateurs humains.



Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)

Loi américaine mise en place en 2010 pour lutter contre l'évasion fiscale des citoyens américains à l'étranger. Elle oblige les institutions financières étrangères à identifier et à déclarer les comptes détenus par des citoyens ou des résidents américains, ainsi que les revenus générés par ces comptes.

Fintechs

Entreprises utilisant les technologies de l'information et de la communication pour offrir des services financiers innovants. Les fintechs couvrent une large gamme de secteurs financiers, allant des paiements électroniques, du financement participatif (crowdfunding), des services bancaires numériques, à la gestion d'actifs, en passant par les assurances (insurtech) et la blockchain. Ces entreprises cherchent à rendre les services financiers plus accessibles, plus rapides, moins coûteux et plus personnalisés, tout en exploitant des technologies avancées comme l'Intelligence Artificielle, la blockchain et l'analyse de données.



Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)

Principes comptables généralement reconnus, établis pour encadrer la préparation et la présentation des états financiers dans un pays donné. Ces normes définissent des règles, des conventions et des pratiques visant à assurer la cohérence, la transparence et la comparabilité des informations financières entre entreprises. Les GAAP varient selon les juridictions, par exemple, les US GAAP sont spécifiques aux États-Unis.

Generative Adversarial Networks (GAN)

Architecture de deep learning. Il entraîne deux réseaux neuronaux à se faire concurrence afin de générer de nouvelles données plus authentiques à partir d'un jeu de données d'entraînement donné.

Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)

Processus stratégique au sein des ressources humaines visant à anticiper et à gérer les évolutions des emplois et des compétences dans une organisation. La GEPP permet d'adapter les ressources humaines aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte des changements technologiques, des évolutions de marché et des aspirations des collaborateurs.

General Data Protection Relation (GDPR)

Règlement général sur la protection des données, une législation de l'Union européenne entrée en vigueur le 25 mai 2018, visant à renforcer la protection des données personnelles des citoyens européens.

Generative Pre-trained Transformer (GPT)

Un transformeur génératif préentraîné est un type de grand modèle de langage basé sur l'architecture transformeur. Le « préapprentissage » consiste à prédire le prochain mot dans une séquence de texte. Répété pour de vastes corpus de données textuelles, cet apprentissage permet ensuite au modèle de générer du texte semblable.

Graphics Processing Unit (GPU)

Unité de traitement graphique, principalement utilisée pour accélérer le rendu des graphiques et des images sur un écran. Cependant, les GPU sont également largement utilisés dans le domaine de l'apprentissage automatique et de l'Intelligence Artificielle en raison de leur capacité à effectuer des calculs parallèles massifs de manière plus efficace que les CPU (Central Processing Unit).



Human Resources Information System (HRIS)

Système informatique utilisé pour gérer et automatiser les processus liés aux ressources humaines au sein d'une organisation. Un HRIS centralise les informations relatives aux collaborateurs, telles que les données personnelles, les salaires, la gestion des congés, les évaluations de performance, la formation et la gestion des talents.

Hyper-paramétrisation

Processus de définition et d'ajustement des hyperparamètres d'un modèle d'apprentissage automatique. Les hyperparamètres sont des paramètres qui contrôlent le fonctionnement du modèle (comme le taux d'apprentissage, la profondeur d'un réseau neuronal ou le nombre de clusters dans un algorithme de regroupement) et ne sont pas appris directement à partir des données. Une bonne hyper-paramétrisation est essentielle pour optimiser les performances du modèle, généralement obtenue via des méthodes comme la recherche en grille, la recherche aléatoire ou l'optimisation bayésienne.

Intégrateur d'Intelligence Artificielle Générative

Professionnel ou une organisation spécialisée dans la mise en œuvre et l'adaptation de solutions d'Intelligence Artificielle Générative au sein d'entreprises. Il s'assure que ces technologies répondent aux besoins spécifiques, tout en optimisant leur utilisation pour améliorer les processus, produits ou services.

Intelligence Artificielle Générative (IAG)

Branche de l'Intelligence Artificielle qui se concentre sur la création de contenu original à partir de données existantes. Grâce à des modèles d'apprentissage avancé.

International Financial Reporting Standards (IFRS)

Normes comptables internationales établies par l'IASB (International Accounting Standards Board), visant à harmoniser la présentation des états financiers des entreprises à l'échelle mondiale. Elles favorisent la transparence, la comparabilité et la fiabilité des informations financières, essentielles pour les investisseurs et les autres parties prenantes.

Internet des Objets (IoT)

Réseau d'objets physiques connectés à Internet, capables de collecter, échanger et traiter des données grâce à des capteurs, des logiciels et des technologies de communication. Ces objets peuvent inclure des appareils du quotidien (comme des thermostats ou des montres connectées) ainsi que des équipements industriels.

Interopérabilité

Capacité de différents systèmes, applications ou dispositifs à fonctionner ensemble, à échanger des données et à interagir de manière fluide, malgré des différences de technologies, de formats ou de plateformes. L'interopérabilité est essentielle pour garantir que les systèmes puissent communiquer et partager des informations de manière efficace, ce qui est crucial dans des domaines comme la santé, la finance ou l'informatique, où des échanges entre systèmes hétérogènes sont fréquents.



Key Performance Indicator (KPI)

Indicateur clé de performance utilisé pour mesurer l'efficacité et le succès d'une action, d'un processus ou d'une organisation par rapport à des objectifs définis. Les KPI sont spécifiques, mesurables, pertinents et temporels, et ils servent à piloter la performance, identifier les écarts et orienter les décisions stratégiques. Par exemple, le taux de conversion ou le chiffre d'affaires sont des KPI courants en entreprise.

Know Your Customer (KYC)

Processus réglementaire utilisé par les institutions financières et autres entreprises pour vérifier l'identité de leurs clients et évaluer les risques associés à leur relation commerciale.



Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme (LCB-FT)

Ensemble de mesures et de réglementations mises en place pour prévenir et détecter les activités de blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Liquidity Coverage Ratio (LCR)

Ratio de couverture de liquidité, qui fait partie des exigences de Bâle III. Il est conçu pour garantir que les banques disposent de suffisamment de liquidités pour faire face à leurs obligations financières à court terme en période de stress financier.

Large Language Model (LLM)

Modèle de langage de grande taille, généralement basé sur l'architecture transformer, qui utilise d'énormes volumes de données textuelles pour apprendre les structures, les contextes et les relations entre les mots dans une langue. Les LLMs sont capables de générer, compléter, traduire, résumer du texte, et sont utilisés dans des applications telles que les chatbots, la génération de contenu, et le traitement du langage naturel (NLP).

Low-code

Plateformes permettant aux développeurs de créer des applications en utilisant un minimum de programmation manuelle. Elles combinent des blocs de construction visuels avec la possibilité d'ajouter du code pour personnaliser davantage les fonctionnalités.



Machine Learning

Branche de l'Intelligence Artificielle qui permet à un système informatique d'apprendre à partir de données sans être explicitement programmé. L'idée principale est que les machines peuvent améliorer leur performance sur une tâche spécifique en analysant des données et en identifiant des modèles ou des relations sous-jacentes.

Mécanismes de masquage

Techniques utilisées dans les modèles de réseaux neuronaux, en particulier dans les transformers, pour restreindre l'accès à certaines parties des données pendant l'apprentissage ou la prédiction. Le masquage consiste à ignorer certaines informations, souvent pour empêcher le modèle de voir des éléments qu'il ne doit pas utiliser à un moment donné, afin de garantir des calculs plus efficaces ou d'éviter des fuites d'information.

ML Engineers

Ingénieurs en apprentissage automatique. Professionnels spécialisés dans la conception, le développement et l'optimisation de modèles d'apprentissage automatique (machine learning) pour résoudre des problèmes complexes. Les ingénieurs en ML travaillent à l'interface entre les sciences des données et l'ingénierie logicielle. Leur rôle consiste à transformer les prototypes de modèles développés par les data scientists en systèmes réels, robustes et scalables, capables de traiter de grandes quantités de données et de fournir des résultats précis et efficaces en production.

Machine Learning Operations (MLOps)

Pratique qui combine les principes du DevOps avec les processus d'apprentissage automatique, visant à automatiser et à optimiser l'ensemble du cycle de vie des modèles d'IA, de leur développement à leur mise en production. MLOps facilite la collaboration entre les data scientists, les ingénieurs en machine learning et les équipes opérationnelles, tout en garantissant une gestion cohérente et un déploiement efficace des modèles à grande échelle.



Net Promoter Score (NPS)

Indicateur de la fidélité et de la satisfaction des clients, mesurant la probabilité qu'ils recommandent une entreprise, un produit ou un service à d'autres. Il est calculé à partir d'une question simple : « Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez [entreprise/produit/service] à un ami ou un collègue ? »

No-code

Plateformes entièrement basées sur des interfaces graphiques, conçues pour les utilisateurs non techniques. Elles permettent de créer des applications sans aucune compétence en programmation.

Natural Language Processing (NLP)

Domaine de l'Intelligence Artificielle qui se concentre sur l'interaction entre les ordinateurs et les langues humaines. Il vise à permettre aux machines de comprendre, interpréter, générer et répondre au langage naturel, qu'il soit écrit ou parlé. Les applications du NLP incluent la traduction automatique, l'analyse des sentiments, les assistants vocaux, le résumé automatique, la reconnaissance vocale et la recherche d'informations.



Produit Net Bancaire (PNB)

Indicateur financier clé utilisé dans le secteur bancaire pour mesurer la performance économique d'une banque. Il correspond à la différence entre les produits d'exploitation bancaire (comme les intérêts perçus sur les crédits et les commissions reçues) et les charges d'exploitation bancaire (comme les intérêts versés sur les dépôts et les commissions payées).

Prompt Engineering

Technique consistant à concevoir et optimiser des instructions (prompts) pour interagir efficacement avec des modèles d'Intelligence Artificielle Générative.

L'objectif est d'obtenir des réponses précises, pertinentes et alignées sur les besoins de l'utilisateur en structurant soigneusement la requête.

Prototypage

Processus de création d'une version préliminaire ou d'un modèle fonctionnel d'un produit, d'un service ou d'une solution. Il permet de tester, d'itérer et de valider les concepts avant leur développement final. Utilisé dans des domaines variés tels que la conception produit, le développement logiciel ou le design industriel, le prototypage réduit les risques, accélère l'innovation et améliore l'adéquation aux besoins des utilisateurs.

Pseudonymisation

Technique consistant à transformer des données personnelles de manière à ce qu'elles ne puissent plus être attribuées directement à une personne sans recourir à des informations supplémentaires. Ces informations, comme une clé ou un code, sont conservées séparément pour garantir la sécurité et la confidentialité des données. La pseudonymisation est largement utilisée pour protéger les données sensibles tout en permettant leur exploitation à des fins analytiques ou de recherche, conformément aux réglementations telles que le RGPD.



Qualité de Vie et des Conditions au Travail (QVCT)

Ensemble des actions et des pratiques mises en place au sein d'une organisation pour améliorer le bien-être, les conditions de travail et l'engagement des collaborateurs. Elle inclut des dimensions comme la santé, la sécurité, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, l'autonomie, la reconnaissance ou encore les relations sociales au travail. La QVCT vise à concilier la performance économique et l'épanouissement des collaborateurs. Depuis 2020, en France, le terme QVCT remplace progressivement celui de QVT pour insister sur l'importance des conditions de travail.



Règlement Général de Protection des Données (RGPD)

Texte réglementaire européen qui encadre le traitement des données de manière égalitaire sur tout le territoire de l'Union Européenne.

Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP)

Registre officiel en France qui recense les diplômes, titres et certifications professionnelles reconnus par l'État. Il garantit leur valeur sur le marché du travail et leur correspondance aux besoins économiques.

Robo-advisors

Plateformes numériques automatisées qui offrent des services de gestion de patrimoine en ligne, généralement à faible coût. Les robo-advisors utilisent des algorithmes et des modèles financiers pour fournir des conseils d'investissement personnalisés en fonction des objectifs financiers, du profil de risque et des préférences des utilisateurs.

Robotic Process Automation (RPA)

Technologie d'automatisation qui utilise des robots logiciels pour exécuter des tâches répétitives et basées sur des règles, comme la saisie de données ou le traitement de documents, permettant ainsi de gagner en efficacité et en productivité.



Scalabilité

Capacité d'un système, d'une application ou d'une infrastructure à s'adapter efficacement à une augmentation ou une diminution de la charge de travail, tout en maintenant ses performances et sa stabilité. Une bonne scalabilité permet de répondre aux besoins croissants (par exemple, plus d'utilisateurs ou de données) sans nécessiter de modifications majeures. Elle peut être verticale (ajout de ressources à une machine) ou horizontale (ajout de nouvelles machines dans un réseau).

Shadow IT

L'utilisation de logiciels, applications ou outils technologiques non approuvés officiellement par le service informatique d'une organisation. Il peut répondre à des besoins immédiats des utilisateurs, mais pose des risques de sécurité et de conformité.

Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)

Outil ou ensemble de logiciels permettant de centraliser, automatiser et gérer les processus RH d'une entreprise, tels que la paie, le recrutement, les congés, la formation ou encore la gestion des performances. Il facilite l'administration des données, améliore la collaboration et soutient les décisions stratégiques en offrant une vue d'ensemble sur les ressources humaines.

Structured Query Language (SQL)

Langage de programmation utilisé pour gérer et interagir avec des bases de données relationnelles. SQL permet de créer, modifier, interroger et manipuler des données dans une base de données.

Stress Test

Une analyse prospective utilisée principalement dans le secteur financier pour évaluer la capacité d'une organisation, généralement une banque ou une institution financière, à résister à des scénarios de crise extrêmes.

Synthetic Data Generation

Processus par lequel des données artificielles, mais réalistes, sont créées pour imiter des données réelles. Ces données sont générées par des algorithmes ou des modèles statistiques, souvent dans le but de compléter des jeux de données réels insuffisants, de tester des modèles d'apprentissage automatique, ou de protéger la confidentialité des informations sensibles.



Tensor Processing Unit (TPU)

Unité de traitement spécialisée développée par Google pour accélérer les calculs nécessaires à l'apprentissage automatique, en particulier dans les réseaux neuronaux profonds. Contrairement aux GPU, qui sont conçus pour un large éventail de calculs parallèles, les TPU sont spécifiquement optimisés pour les opérations de calculs matriciels, qui sont courantes dans les modèles de machine learning.

Transformers

Une architecture de modèles d'Intelligence Artificielle, introduite en 2017 par l'article "Attention is All You Need" de Vaswani et al., qui a révolutionné le traitement du langage naturel (NLP) et d'autres domaines de l'IA. Les transformers se distinguent par leur capacité à traiter efficacement des séquences de données longues grâce à un mécanisme appelé attention.



Workflow

Modélisation et la gestion des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier ou processus opérationnel.

Workforce planning

Planification des effectifs, est un processus stratégique visant à prévoir et gérer les besoins en personnel d'une organisation. Il consiste à aligner les compétences, les effectifs et les ressources humaines avec les objectifs de l'entreprise à court et long terme.

8.2 Bibliographie

[L'IA Générative : La révolution dans le Secteur Bancaire - Particeep Blog](#)

[study_id50485_in-depth-report-artificial-intelligence.pdf](#)

<https://www.lecese.fr/actualites/quels-impacts-de-lintelligence-artificielle-sur-lenvironnement-seance-pleniere-en-direct>

[France: AI technologies in retail 2021 | Statista](#)

[Generative AI in commercial payments by banks 2023 | Statista](#)

[Speech-based NLP - Worldwide | Statista Market Forecast](#)

[Trust towards the internet by activity France 2020 | Statista](#)

[Generative AI in commercial payments by banks 2023 | Statista](#)

[Commercial payments investment priorities 2023 | Statista](#)

[France Compétences. \(n.d.\). Chef de projet en développement de solutions d'intelligence artificielle. Récupéré sur https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/38584/](#)

[France Compétences. \(n.d.\). Chef de projet en intelligence artificielle. Récupéré sur https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/36129/](#)

[NEOMA Business School. \(n.d.\). Certificat Executive Generative AI for Business. Récupéré sur https://neoma-bs.fr/formations/certificat-executive-generative-ai-for-business/](#)

[École Centrale d'Électronique \(ECE\). \(n.d.\). Mastère Spécialisé IA Générative Corporate. Récupéré sur https://www.ece.fr/program/mastere-specialise-ia-generative-corporate/](#)

[Le Monde. \(2024, octobre 23\). L'IA, une chance potentielle pour l'éducation. Récupéré sur https://www.lemonde.fr/sciences/article/2024/10/23/l-ia-une-chance-potentielle-pour-l-education_6358673_1650684.html](#)

[Le Monde. \(2024, juin 12\). L'IA générative s'attaque aux métiers des « cols blancs ». Récupéré sur https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/06/12/l-ia-generative-s-attaque-aux-metiers-des-cols-blancs_6239046_1698637.html](#)

[Le Monde. \(2024, septembre 6\). Avec l'essor de l'IA générative, la sécurité cloud se réinvente. Récupéré sur https://www.lemonde.fr/securite-cloud/article/2024/09/06/avec-l-essor-de-l-ia-generative-la-securite-cloud-se-reinvente_6305557_475.html](#)

<https://www.cnil.fr/fr/entree-en-vigueur-du-reglement-europeen-sur-lia-les-premieres-questions-reponses-de-la-cnil>

