

## La relation client bancaire augmentée grâce à l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) contribuera à une croissance du PIB mondial de 14 % d'ici 2030\*. Elle induit des gains de productivité et une hausse de la demande des consommateurs, grâce à la commercialisation de services très personnalisés. L'IA propose d'aller au-delà du prédictif et de se positionner dans une démarche prescriptive du comportement du client. L'enjeu est dans cette évolution. Cela en fait une formidable opportunité d'amélioration de la relation client pour la banque de détail.

La banque de détail est confrontée à de grandes mutations : des taux bas qui amenuisent les marges, une forte pression réglementaire, la digitalisation des relations et la concurrence de nouveaux acteurs agiles : FinTech, GAFAMI américains et BATX chinoises.

L'écosystème bancaire est positionné au centre d'une bataille des données, chaque institution cherchant à recueillir les données générées par les consommateurs. La structuration de cet immense potentiel de données permettra de gagner en pertinence sur les nouveaux services à proposer. La banque qui détiendra et utilisera les données de façon hyper pertinente offrira l'expérience client la plus différenciante.

### Les usages des clients nécessitent l'utilisation de l'IA

Le client d'aujourd'hui présente trois grandes caractéristiques :

- il est exigeant : il souhaite des réponses rapides et des offres de qualité ; il se renseigne avant de consommer, notamment les avis en ligne pour les « millenials » (20 % de la population) ;
- il est engagé : il est influencé par les actions sociales et environnementales de l'entreprise, il s'intéresse au développement de l'économie collaborative et aux fonctionnements en communauté ;
- il est complexe, car il a un double besoin : il demande à être autonome sur des demandes simples et, en même temps, il souhaite avoir un conseiller de la relation client efficace et empathique, dans les moments clés qui lui sont propres.

La personnalisation de la relation génère de la fidélité mais nécessite un équilibre entre contact humain et contact numérique. Cet équilibre garantit une expérience client dynamisée, distinctive et économiquement valorisée.

L'IA est de fait un outil pertinent qui s'intègre parfaitement dans les démarches phygiales : en effet, cette technologie renforce le lien avec le client en lui proposant le service adéquat et prépare le « next best moment ».

L'IA permet une adaptation à l'usage : le bon produit au bon moment et à travers le bon canal, la « next best action ».

Les opportunités sont nombreuses dans le domaine bancaire : pour le marketing avec l'anticipation de l'attrition, pour le commercial avec le soutien à l'expertise du conseiller, pour la gestion des risques et de la conformité en repérant les signaux faibles et en améliorant l'identification du client (KYC), pour la performance économique en améliorant les process internes.

Toutefois, les technologies n'en sont qu'à leur début, les casques de télépathie, les chatbots vocaux autonomes, les objets connectés prêts à prendre des rendez-vous, sont encore loin d'être généralisables.

### **Développer l'expérience collaborateur**

Le nouveau modèle de relation client est pertinent grâce à l'équilibre entre l'humain et le digital. Le conseiller spécialiste de la relation client est augmenté par la machine qui lui apporte l'expertise technique et lui libère du temps relationnel. Cette interaction entre l'homme et l'IA soumet la banque à des enjeux d'accompagnement des collaborateurs, y compris ceux qui ne passeront pas le cap de la transformation.

Afin de créer un cadre de confiance dans l'adoption de l'IA et réussir la conduite du changement, il est primordial de s'assurer de l'adhésion et de l'évolution des managers.

Le manager devient réellement un coach et une ressource pour son équipe. Il encourage les initiatives et l'émergence de pratiques innovantes. Le manager passe du « comment » au « pourquoi ». L'arrivée de l'IA dans la banque permet de renouveler les pratiques managériales : place au manager augmenté par l'IA. La lab Factory, relayée par les directeurs de la transformation des directions régionales et par les ambassadeurs, est un soutien pour les managers. Les partenaires sociaux sont également un relais de communication.

L'IA libère le conseiller de la relation client des tâches sans valeur ajoutée ; il a plus de temps pour suivre son portefeuille ; son métier évolue. Il est ainsi nécessaire de réaliser la projection des métiers de la relation client à 5-10 ans et la définition précise des compétences à maîtriser. C'est la mise en place d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui aille au-delà de la simple revue de personnel et qui génère les formations adéquates. De façon pratique, ce sont les compétences comportementales, les soft skills, qui seront développées en premier lieu. C'est le message diffusé par Jack Ma, le PDG du géant du web Alibaba et ancien enseignant, lors de ses conférences sur l'IA et le monde de demain.

Par ailleurs, l'attention portée au salarié est le pendant interne de l'attention portée au client : cette symétrie des attentions permet à la banque une double excellence, celle de l'expérience client et celle de l'expérience collaborateur.

Pour développer l'engagement des collaborateurs, la banque systématisera le « Travailler autrement », en se fondant sur l'agilité et les approches itératives dans le travail. Et notamment les méthodes de test and learn où le collaborateur porte son projet de l'idée jusqu'à l'expérimentation.

La banque a une responsabilité sur l'utilité au travail de ses collaborateurs et engage une réflexion sur le devenir des métiers qui n'existeront plus demain ou qui évolueront beaucoup. Certaines entreprises de services réfléchissent à mettre en place des entraîneurs de bots, des analystes de l'expérience client, ou mettent en place des passerelles vers d'autres métiers comme la Fédération Belge de Banque qui propose des passerelles vers les secteurs de la santé et de la logistique.

#### **La nouvelle mission de la banque de détail : apporteuse de solutions au quotidien**

La décision de lancer une nouvelle stratégie « consumer centric » est primordiale. Elle permettra de répondre au besoin du client exigeant, engagé, autonome et ayant des besoins d'accompagnement. Il faut ensuite organiser la gouvernance, débloquer les budgets, projeter les compétences nécessaires et accompagner les collaborateurs.

La banque ne peut pas se passer de l'IA : l'IA est un outil d'adaptation à la nouvelle donne de la relation client et répond aux besoins du consommateur ; elle donne du temps relationnel supplémentaire aux collaborateurs.

Les Français considèrent les banques légitimes pour leur proposer de nouveaux services : elles doivent en profiter pour garder la primauté de la relation client.

Cela se traduit par une double stratégie : garder une présence territoriale minimale pour conserver une relation de proximité et répondre ainsi aux besoins d'une partie des usages des clients. Et en parallèle, devenir une plateforme multiservices numérique et collaborative, où le client est autonome et a accès à différents services liés dans un premier temps à son besoin bancaire initial.

Le conseiller de la relation client reste l'élément central de l'organisation, mais son métier évoluera et il deviendra un conseiller augmenté. Avec un manager augmenté, pour une relation client augmentée et surtout hyper pertinente.