



Un mètre vingt, tout blanc et de grands yeux, le robot Pepper fait des blagues et tutoie le client lorsqu'il entre dans l'agence Axa de Melun en Seine-et-Marne. Mais ce nouveau collaborateur un peu particulier n'est pas là pour faire de la figuration. Son rôle majeur, présenter les produits financiers d'Axa Banque. « C'est un atout pour le conseiller dans la mesure où le robot présente nos produits d'une façon claire et ludique », nous confie l'un des conseillers de l'agence de Melun. Pas de doute, l'intelligence artificielle (IA) envahit petit à petit les échelons de la banque. Si la présence de robots humanoïdes est encore anecdotique, l'intrusion des algorithmes d'intelligence artificielle dans les outils de gestion de la relation client est, elle, omniprésente. Olivier Nguyen Van Tan, directeur marketing Europe du Sud chez Salesforce, prévient toutefois que les

« rêves de Terminator ne vont pas dans le sens de l'histoire. L'usage se scellera plutôt par l'augmentation des capacités des collaborateurs. »

Vraiment? Grâce à ces technologies, les CRM se trouvent tout à coup regonflés pour donner au conseiller bancaire les moyens de répondre aux nouveaux clients, eux-mêmes gonflés... d'infos. « Le CRM doit évoluer vers l'hyperpersonnalisation. Les clients sont devenus plus exigeants et volatils, explique Sophie-Pascale Videau, directrice executive Financial chez Accenture. Les banques traditionnelles outillent donc ce conseiller pour en faire un humain augmenté et éloigner le risque de se faire "disrupter" par les nouveaux acteurs. » Autour de ces CRM « intelligents » comme celui développé par Salesforce, se distribuent des *chatbots* internes pour répondre aux questions du conseiller. Greffé à Watson par exemple, l'IA star d'IBM, cet outil étonnement



CRM bancaire à l'heure du conseiller 2.0

Les recrutements de *chatbots* sont engagés

Les outils de gestion client des établissements financiers font peau neuve et s'habillent d'intelligence artificielle. Dans ce monde inédit où de nouveaux acteurs ne rêvent que de disrupter les univers traditionnels, le conseiller reste, qu'on le veuille ou non, un atout majeur. Mais pour l'« augmenter », dépasser ses limites humaines, banquiers et assureurs l'outillent. Il/elle devient un/une superconseiller(ère). Les CRM – les gestionnaires de la relation client – se transforment en assistants zélés. Comment « parler » à vos clients ? UNE ENQUÊTE DE VÉRONIQUE PIERRON

scalable va profiler le client pour lui préconiser des solutions adaptées. « Ne pas s'occuper de la relation client est tout simplement impensable, tout comme l'est de ne pas outiller nos conseillers », observe Antoine Mattéi, directeur adjoint des ventes et de la distribution chez Axa France.

La vision 360° sans coutures

« Avec l'ouverture des données imposée par la DSP2, les banques pourraient se différencier en valorisant le contact physique avec un conseiller », souligne Arnaud Pechoux, expert banque chez Wavestone. Mais pour ce faire, elles doivent placer en face de clients surinformés un conseiller qui endossera le rôle d'expert en apportant un conseil vraiment valorisé et inédit. Une telle relation ne se met en place qu'à la condition préalable d'acquiescer cette fameuse vision à 360° du client, réputée sans coutures, qui

appréhende tous les canaux de contacts utilisés par ledit client. C'est le cas aujourd'hui au Crédit Mutuel Arkéa. « Nous avons complété nos outils pour offrir au conseiller une vision « omnicanal » de la relation avec son client à partir de laquelle il visualise, d'un coup d'œil, l'historique complet des interactions du client avec la banque », explique Erwan Cabillic, directeur des opérations clients et conseillers de la banque.

Même souci chez Axa France qui déploie le CRM de Salesforce sur les 2800 agences de son réseau d'agents généraux. « Aujourd'hui, 40% du réseau sont déployés et nous avons déjà constaté une amélioration significative de la productivité grâce à une meilleure connaissance du client », explique Antoine Mattéi. Toutefois, en France et dans le nord de l'Europe, la dimension des automates bancaires n'est pas encore intégrée à cette vision « omnicanal » du client alors qu'elle l'est déjà dans les pays du sud de l'Europe. « En Italie, le GAB est lié au CRM et nous parvenons à proposer des campagnes ciblées et très personnalisées lors d'une transaction du client sur l'automate », explique Thierry Crespel, responsable commercial EMEA chez Auriga. Nous proposons par exemple du crédit à la consommation ou un rendez-vous avec un conseiller. »

Des entretiens augmentés grâce à l'IA

Le modèle homme-machine va sans doute s'imposer dans les années à venir. « Les banques doivent mieux utiliser leurs données pour rendre un meilleur service, et c'est là que l'IA intervient », remarque Olivier Nguyen Van Tan, Head of Marketing, Southern EMEA chez Salesforce. Nos clients adoptent l'intelligence augmentée pour que les conseillers aillent plus vite et soient plus efficaces. » C'est en surfant sur cette idée d'efficacité qu'Accenture a

interview **Xavier Berbain, directeur de l'organisation Banque de détail France chez Société Générale**
 « Pour une banque de détail, l'enjeu clé est la scalabilité »

Votre CRM existe depuis 15 ans, mais il a beaucoup évolué !

C'est vrai. L'enjeu aujourd'hui est de gérer en temps réel et à grande échelle les besoins de chacun de nos clients et d'aller au-delà du multicanal en lui proposant une expérience omnicanal. Nous allons donc lui offrir un parcours sans couture, c'est-à-dire sans rupture dans la prise en charge de sa demande. Le client commence, par exemple, un devis de crédit immobilier en ligne et ressent à un moment le besoin d'appeler un conseiller, lequel peut visualiser tout ce qui a déjà été réalisé en ligne.

Il retrouve l'ensemble de l'historique du client dans le CRM ?

Oui, l'« omnicanalité » devient concrète grâce à un agrégateur que nous avons développé pour nos collaborateurs. Il affiche l'ensemble des éléments



essentiels de la situation du client sur une seule interface. L'objectif, faciliter une prise en charge personnalisée du client. Cet agrégateur contient donc toutes les demandes qu'il a formulées à sa banque, ses visites sur le site ou en agence ainsi que d'éventuelles lettres de réclamation. Via cet outil, le conseiller pourra aussi se brancher sur le CRM plus classique où il aura par exemple accès aux comptes rendus de rendez-vous que le client pourrait avoir avec un autre conseiller.

Cet agrégateur est-il déjà en production ?

Il est en cours de développement et devrait entrer en production au second trimestre de cette année. Sa première vertu est d'avoir été développé en mode agile en collaboration avec les conseillers et téléconseillers. Ensuite, nous nous sommes adossés aux technologies de *big data* pour plonger dans le « *data lake* » et avoir accès en temps réel à l'ensemble des données du client. L'enjeu majeur reste le temps réel qui donne la possibilité de bien contextualiser l'échange avec le client.

Les outils d'IA vont vous aider à parfaire ces parcours...

Oui. Nous capitalisons sur le traitement de la *data* pour être pertinents dans nos propositions en fonction des comportements et des besoins de nos clients.

Grâce à son traitement par l'IA, la *data* va nous aider à être prédictifs et à mieux personnaliser ces échanges. Pour la suite, l'enjeu sera de mettre en place des assistants intelligents qui auront la capacité de créer des interactions conversationnelles avec nos clients. Dans un premier temps, ces interactions seront basiques *via des chatbots* sur lesquels nous travaillons et que nous proposerons rapidement sur plusieurs situations de vie des clients.

Chatbots qui interviendraient sur des thématiques précises...

En effet, mais aussi sur des questions courantes comme demander la confirmation d'un paiement. Notre objectif est de « routiniser » ce type de situation. Ces projets devraient entrer dans le quotidien de nos clients début 2019. À moyen terme toutefois, mon ambition est

mis au point un outil d'aide à la préparation d'entretien pour les conseillers bancaires. « Pour préparer le rendez-vous, le conseiller va demander à l'intelligence artificielle de décrire de manière fine le profil du client, explique Sophie-Pascale Videau. Puis nous mixons ce profil avec des algorithmes prédictifs qui vont préconiser de nouveaux produits et services. » La machine va raconter au conseiller une histoire en langage naturel et l'IA va lui expliquer pourquoi il vend un produit. Cet outil est déjà en production dans de nombreuses banques de la place. Même souci de mieux vendre au Crédit Mutuel Arkéa. « Nous avons introduit l'analyse prédictive des données pour générer des préconisations en matière de produits et services », souligne Erwan Cabillic.

L'intelligence artificielle vient aussi au secours des conseillers pour gérer leurs mails. Chez Axa, le module d'IA Einstein développé par Salesforce est en cours de test pour améliorer le parcours client avec l'usage du *text mining* dans le traitement des mails. « Je suis convaincu que

l'IA ne remplacera pas l'humain dans la relation client, elle permettra en revanche de se montrer plus réactif », observe Antoine Mattéi. Même objectif chez Crédit Mutuel-CIC qui emploie Watson pour traiter les quelque 40 millions de mails reçus tous les ans par le groupe. Il les collecte, les lit, comprend l'intention du client et va signaler au chargé de clientèle le degré d'urgence de ces mails.

Le chatbot « enrichisseur » de CRM

Le CRM est désormais aux portes de sa seconde révolution: le *chatbot*. « Les banques ont eu une approche en plusieurs phases autour de l'IA: de l'économétrie au *big data*, la captation de l'expérience client se réalise aujourd'hui *via chatbot* par exemple, que de nombreux établissements mettent en place pour glaner et rendre disponibles des informations pertinentes », explique Arnaud Pechoux, Wavestone. C'est le cas de la banque irlandaise Ulster Bank – groupe RBS – qui a intégré en octobre 2017

d'installer des *chatbots* à la disposition des conseillers pour les aider, par exemple sur les questions de conformité lors de l'entrée en relation.

Menez-vous en parallèle des chatbots des projets d'implémentation d'IA ?

Tout à fait, nous menons par exemple des travaux sur le *machine learning* pour nous aider à optimiser certaines situations à risques dans le fonctionnement des comptes courants. Ces traitements par l'intelligence artificielle analysent les situations susceptibles de se dégrader pour les distinguer de celles qui restent exceptionnelles. Avec le *machine learning*, nous recherchons une automatisation avec un niveau de fiabilité supérieur au traitement manuel.

Qu'est-ce que IA va changer dans la gestion de la relation client ?

Dans un premier temps, elle va alléger le traitement de la demande du client et simplifier son processus. Nous allons développer une approche centrée sur le client par l'utilisation de technologies capables de

lier le parcours client et le processus métier mis en œuvre pour satisfaire sa demande. Ensuite, l'IA va se coupler avec de l'expertise humaine. La promesse de personnalisation va de pair avec la promesse d'expertise que nous faisons à nos clients. Ainsi, nous mettons en place des plates-formes où l'expert va gérer des moments de vie de son client. Il va devoir développer une attitude quasi empathique pour asseoir ces nouvelles relations et l'IA va l'y aider en lui fournissant une vision complète de son client.

Et à vous, banquiers, quel va être son apport ?

Pour une banque de détail, l'enjeu clé est la scalabilité c'est-à-dire la capacité à travailler avec ces nouvelles solutions technologiques à grande échelle. C'est pourquoi, nous devons être capables de travailler en temps réel tout en personnalisant la relation grâce à l'analyse de données, en omnicanal. Par la relation fluide et simple qu'il autorise, ce CRM nouvelle génération aura une influence flagrante sur notre efficacité commerciale.

la solution complète du CRM Salesforce Einstein. Il associe sur une seule plate-forme des données CRM internes et des données client externes. Le Crédit Mutuel-CIC, lui, a offert à ses conseillers un système d'intelligence augmentée. « Nous avons déployé Watson dans une logique industrielle pour les 20 000 collaborateurs et les 7 000 points de vente en France afin de couvrir le domaine des assistants virtuels au service des conseillers bancaires », explique Jean-Philippe Desbiolles, vice-président de Watson IBM France. « Ces assistants s'intéressent aussi bien à l'épargne, à l'assurance qu'à la santé. »

À tout moment, le conseiller va poser une question à Watson et obtenir la réponse la plus adaptée pour le client. Gain de temps, 60%. Au service du conseiller se profile un superassistant, disponible à tout moment, en tout lieu capable d'apporter le service demandé. « Comme le client est devenu superdominant, il est nécessaire de recréer un équilibre entre l'"augmentation" du client et celle du conseiller. Watson va rétablir ce rapport de force », prédit

■ Au pays du soleil levant, l'IA est geisha

En matière de gestion de la relation client par l'intelligence artificielle, les Européens sont des nains par rapport aux Japonais. La preuve ? Le groupe financier Mizuho a annoncé en octobre 2017 vouloir réduire d'un tiers ses effectifs mondiaux en dix ans, soit l'équivalent de 19 000 emplois, pour les remplacer par des robots... La banque avait déjà largement équipé ses agences depuis 2015 de robots Pepper. En septembre, son principal rival, Mitsubishi UFJ, avait déjà annoncé son intention d'automatiser d'ici à 2024 plus de fonctions dans ses métiers pour remplacer 9 500 salariés. En 2017, la compagnie d'assurance Fukoku Mutual Life Insurance Co a annoncé dans l'incrédulité générale vouloir remplacer 30 % de ses 131 salariés du département des évaluations des paiements par Watson, l'IA d'IBM. Celle-ci détermine désormais la somme à verser selon des critères préétablis comme les antécédents médicaux de l'assuré, les opérations passées, le diagnostic et les ordonnances du médecin. La décision finale revient malgré tout à un salarié humain. Si l'assureur nippon a dépensé 1,6 M€ pour l'acquisition de Watson et devra déboursier 120 000 € de maintenance par an, elle compte économiser 1,1 M € grâce aux suppressions de postes et améliorer sa productivité de 30 %. S'il est emblématique, le cas de Fukoku n'est cependant pas isolé au Japon. Le quotidien japonais *The Mainichi* révélait l'an dernier qu'un autre assureur, Dai-ichi Life Insurance Co, avait lui aussi basculé son évaluation de paiement sur Watson sans licenciements, et Nippon Life Insurance Co utilise l'intelligence artificielle pour proposer la meilleure couverture individuelle en analysant une base de 40 millions de contrats d'assurance.



Jean-Philippe Desbiolles. L'IA d'IBM a aussi été adoptée comme soutien au *back-office* par Royal Bank of Scotland, Citigroup et ING Belgique et Pays-Bas. De son côté, Deutsche Bank a été plus loin en élargissant les capacités de Watson à la fois aux collaborateurs de la banque externes ou internes et aux clients.

L'étape des assistants personnels des clients

Si les banques jurent les grands dieux que l'IA vient en soutien du conseiller et de son *back-office*, les évolutions de ces assistants vers la gestion client soulèvent malgré tout des questions. Certains établissements n'hésitent pas à en faire des interfaces directes avec les clients des banques. L'assistant Nina développé par Nuance a été recruté dans une banque suédoise, la Swedbank, pour gérer ses contacts clients. Il a atteint 84 % de résolution dès le premier contact sur un volume de plus de 30 000 conversations par mois, de quoi « économiser » 60 % d'appels téléphoniques vers le centre de support client. En

interview **Frédéric Niel, responsable de la relation client chez ING Direct France: «16 robots ont été développés pour gérer la relation clients en front et en back-office»**

Avez-vous intégré des modules d'intelligence artificielle dans votre gestion de la relation client?

Nous sommes en effet mobilisés autour de l'IA, non pas pour remplacer l'humain, mais pour faciliter les tâches chronophages, pénibles ou désagréables et faire en sorte que nos conseillers disposent d'une plus forte valeur ajoutée. Seize robots ont ainsi été développés pour gérer la relation clients en *front* et en *back-office*. Nous avons, par exemple, un système d'analyse de données clients qui recueille des informations pertinentes utilisées pour offrir une solution personnalisée. Ils traitent les informations entrantes, nous analysons mieux les problématiques de nos clients. Nous adaptons notre discours et notre stratégie en fonction de ces analyses.

Concrètement, que se passe-t-il ?

Lors d'un échange avec un conseiller, la conversation est enregistrée puis analysée par des équipes dédiées qui s'appuient sur de l'IA. Cette approche combinée



intelligences humaine et artificielle est réalisée sous plusieurs angles, par exemple sémantique et émotionnel, et offre la possibilité de mieux comprendre les demandes pour ensuite prioriser nos actions et les engager de manière personnalisée vers le client.

Ces analyses sont-elles visibles sur le CRM du conseiller ?

Oui. Aujourd'hui, nous travaillons sur les données des clients en mettant en œuvre une segmentation par profil histoire de les catégoriser selon leurs besoins. Pendant le contact, cette segmentation est visible par le conseiller en même temps que le profil complet

du client. Un affichage favorable à une meilleure appréhension des besoins et spécificités de chaque client.

Pour agrémenter ce CRM, avez-vous mis en place des chatbots ?

Oui, aux Pays-Bas et en Belgique par exemple, mais pas encore en France. Cet outil est pertinent pour répondre à des questions simples et de base, mais avec la possibilité de diriger le client vers un conseiller humain lorsque les demandes sont plus complexes. Nous avons initié en France les premiers contacts *via* le *tchat* sur le crédit immobilier. On peut imaginer qu'un *chatbot* pourra à terme venir enrichir cette solution.

Votre assistante numérique Marie n'est pas encore disponible en France...

Non, exact. Elle n'est accessible qu'en Belgique pour l'instant. Marie est une assistante digitale basée sur les technologies de l'intelligence artificielle qui a la faculté d'analyser la sémantique des questions du client et de lui répondre de façon pertinente. Et comme nous voulons lui imprimer

le ton ING, Marie engage un contact très *friendly* avec le client sans en dégrader la qualité. Nous voulons aussi que par ce type de contact, la relation avec le client s'enrichisse.

Pour quelle raison n'est-elle pas disponible en France ?

La maturité digitale diffère d'un pays ING à l'autre, et celle de la Belgique est plus forte que celle de la France. Mais nous allons nous inspirer de ce qui a été fait dans d'autres pays pour les adapter dans l'hexagone.

Justement, la visioconférence est un moyen de redonner du sens à la relation humaine...

En effet, cette technique sera mise en place cette année en France pour offrir à nos clients qui le souhaitent un face à face par visioconférence avec un conseiller de clientèle. Cette proposition vise un besoin de réassurance dans le cadre de certains produits, comme par exemple le crédit immobilier ou un placement de long terme. Cette technique apporte une vraie incarnation de la banque et la mesure du ressenti du client.

Suède toujours, la banque SEB (Skandinaviska Enskilda Banken) offre à ses clients le sourire d'Aïda, son assistante numérique, qui répond aux questions des clients sur la page d'accueil du site Web. En Belgique et aux Pays Bas, la rousse Marie, l'assistante numérique d'ING, n'a jamais une minute de repos. En France, Orange Bank espère bien que la relation client sera prise en charge par Djingo, son assistant-conseiller virtuel.

«Chez Orange, Watson n'est plus l'assistant du conseiller mais il va interagir directement avec le client en langage naturel sur un certain nombre d'activités, souligne Jean-Philippe Desbiolles. Si le client pose une question sur

laquelle il n'a pas été formé, il va rerouter le client vers un conseiller.» Chez le télécom-banquier, Watson a été intégré à la plate-forme CRM Salesforce pour obtenir une complémentarité de la relation client et de son parcours.

Il n'empêche que les progrès de nos robots CRM restent relatifs. Depuis sa présentation au salon Money 2020 en 2016, Bank of America travaille toujours sur son super-coach financier Erica, censé donner des conseils de gestion du budget ou d'épargne. En vérité, sur «l'IA et les *chatbots*, nous n'en sommes qu'au début de l'histoire», comme le souligne Arnaud Pechoux. Ces assistants construits sur des modèles auto-apprenants, sont encore en enfance...