



Nouveaux modèles relationnels et modèles d'agence

Synthèse finale des travaux du Groupe de Travail
Finance Innovation × Columbus Consulting

Table des matières

Méthodologie de l'étude	03	Les modèles relationnels et d'agence de demain	17
Édito Columbus Consulting	04	Scénarios prospectifs : la banque de détail à l'horizon 2035	18
Édito Finance Innovation	05		
Nouveaux modèles relationnels bancaires : panorama des tendances structurantes	06	Enseignements et recommandations opérationnelles	19
Fragmentation et pression concurrentielle	07	Repenser le maillage territorial et les formats d'agence	20
Révolution client : hyper-exigence, autonomie et pratiques	09	Transformer les compétences et le rôle des conseillers	20
Technologies	10	Redéfinir l'offre de valeur autour de la confiance et de l'utilité	21
Des défis structurants qui redéfinissent en profondeur le modèle bancaire	12	Structurer la gouvernance de la donnée et bâtir une confiance algorithmique	21
Préserver la valeur du rôle humain dans l'environnement automatisé	14	Conclusion	22
Éviter l'uniformisation des expériences clients	15	Remerciements	23
Reconfigurer le modèle de distribution, sous l'effet des usages digitaux	15	À propos de Columbus Consulting	24
Composer avec des contraintes structurelles fortes	16	À propos de Finance Innovation	25
Intégrer l'évolution des comportements clients	16	Vos contacts	26

Méthodologie de l'étude

Objectifs

Cet insight vise à éclairer les mutations profondes du modèle relationnel dans la banque de détail française, dans un contexte de recomposition des usages, des canaux et des attentes clients.

Il poursuit trois ambitions principales :

1. Identifier les évolutions structurantes des modèles relationnels et d'agence, à la croisée de la digitalisation, de la proximité humaine et de la transformation des territoires.
2. Faire émerger une lecture prospective des transformations en cours : comment se redessine la relation bancaire à horizon 2035 ? Quelles configurations se profilent ?
3. Formuler des enseignements et recommandations opérationnelles à destination des acteurs bancaires, pour accompagner la transition vers des modèles de relation "augmentés" et responsables.

Les enjeux de cet insight sont à la fois de comprendre les trajectoires à l'œuvre et d'outiller les décisions collectives, en articulant vision stratégique et leviers concrets.

Démarche

L'analyse repose sur une approche itérative et collaborative, mobilisant à la fois intelligence collective, prospective et recueil qualitatif.

Trois temps complémentaires ont structuré la démarche :

- Un questionnaire exploratoire diffusé en amont de l'atelier1, destiné à capter la diversité des perceptions et des attentes en matière d'évolution des modèles relationnels.
- Deux ateliers collectifs (juillet & novembre 2025) réunissant les membres du groupe de travail :
 - Atelier1 : partage d'état des lieux et identification des leviers et tensions clés du modèle relationnel actuel.
 - Atelier2 : atelier prospectif, consacré aux grandes tendances, scénarios d'évolution et impacts sur le modèle d'agence et le rôle du conseiller.
- Cinq entretiens individuels approfondis menés en novembre, permettant d'enrichir et d'affiner les enseignements collectifs par des éclairages complémentaires de dirigeants et d'experts de la banque de détail.

Ce triptyque de sources (données quantitatives, intelligence collective, verbatims qualitatifs) garantit une lecture robuste, inspirante et actionnable des transformations en cours.

La banque de détail à l'heure du choix

Le secteur bancaire entame une transformation en profondeur de ses modèles relationnels et distributifs.

Les banques en lignes et néo-banques ont prouvé qu'il était possible de conquérir des millions de clients sans conseiller dédié ni réseau d'agences.

L'IA générative redessine déjà la manière dont un client s'informe, compare ou choisit ses investissements et cela n'est sans doute encore qu'un début. Pourtant, une conviction s'impose à travers les travaux menés au cours de ce groupe de travail avec les membres de Finance Innovation : le client, aux moments de vie qui comptent veut un conseil humain, des éléments de réassurance pour éclairer une prise de décision ou pour concrétiser un projet de vie en apportant des solutions spécifiques et adaptées. L'achat de sa résidence principale, la transmission d'un patrimoine, la préparation de la retraite sont autant de moments où les banques de réseaux conservent un avantage compétitif à condition de ne pas le laisser s'éroder.

C'est dans cet esprit que s'inscrit la démarche prospective de ces travaux. Les pistes esquissées ici ne prétendent pas à l'exhaustivité : elles dressent un premier tableau de ce que pourrait être la banque de demain, ses nouveaux modèles relationnels, ses formats d'agence réinventés, ses modes de contact repensés. Un horizon de travail autant qu'une invitation à poursuivre la réflexion.

L'agence de demain ne sera pas vouée aux transactions quotidiennes, cela appartient déjà de plus en plus au canal mobile. L'agence sera demain plus qu'aujourd'hui un lieu d'expertise, d'accompagnement des moments de vie complexes, de confiance incarnée sur les territoires et au service de l'économie locale. Certains formats émergent déjà : espaces de coworking, points de contact itinérants, modèles multiservices. Des lieux de vie autant que des lieux de banque.

Repenser les lieux ne suffira pas sans repenser les modèles relationnels et les points de contacts associés qui les soutiennent. Sans oublier les attentes clients autour de l'immédiateté, la personnalisation, la fluidité de la relation. Dans ce contexte, la segmentation par revenus cède la place à une lecture fine des comportements et des moments de vie.

Identifier le bon client, au bon moment, avec la bonne proposition : c'est là que se joue désormais la compétitivité relationnelle.

Dans un environnement bancaire en pleine évolution, et alors que l'enjeu de la principalisation de la relation se fait plus vive encore, la différenciation passe de plus en plus par la clarté stratégique : savoir identifier les situations où l'on crée le plus de valeur, et concentrer ses efforts en conséquence. La profondeur relationnelle, la connaissance client dans la durée, la capacité à accompagner les décisions qui comptent, autant d'atouts qui prennent tout leur sens quand ils s'inscrivent dans un modèle cohérent et assumé.

Au cœur de ce modèle, il y a le conseiller.

Pas remplacé mais transformé, augmenté par l'Intelligence Artificielle. Armé d'outils plus efficace pour préparer, détecter, personnaliser. Libéré des tâches administratives pour ce qui fait sa valeur : écouter, rassurer, décider avec le client. Ce conseiller augmenté tend à se développer. Le former, le recruter, le fidéliser et l'outiller sera l'un des chantiers les plus exigeants de la décennie.



Guillaume Larmaraud
Partner
Financial Services
Colombus Consulting

Édito Finance Innovation

La banque de 2035 sera technologique par nécessité, humaine par choix

Il y a dix ans, Finance Innovation publiait son Livre Blanc « Banque & Fintech ». À l'époque, l'essor du mobile banking et l'ouverture des systèmes laissaient présager une rupture : nous pressentions que le modèle universel de l'agence devrait muer pour survivre à l'immédiateté du digital.

Aujourd'hui, en 2026, les travaux menés avec Columbus Consulting et notre groupe de travail nous permettent d'affirmer une conviction : le digital n'a pas effacé l'agence, il en a redéfini la valeur. L'ère du « tout self-care » est révolue. Avec l'IA agentique, la technologie ne se contente plus d'exécuter : elle anticipe, elle arbitre, elle décide. Et c'est précisément ce qui repositionne l'humain au cœur de la relation bancaire.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 89 % des Français se disent prêts à souscrire un service de conseil bancaire, et 94 % chez les moins de 35 ans. Dans un monde saturé d'algorithmes, la réassurance humaine sur les moments de vie complexes — l'achat immobilier, la transmission, la cession d'entreprise — est devenue l'actif le plus difficile à imiter. Le conseiller n'est plus un intermédiaire transactionnel : il devient le chef d'orchestre d'une relation augmentée, alliant la précision de la donnée à la profondeur du lien.

L'agence, elle, ne se mesure plus en nombre de points de vente, mais en utilité relationnelle et territoriale : hubs d'expertise, espaces multiservices, points de contact itinérants. Mais réinventer les lieux ne suffira pas. La banque française devra surtout assumer un choix d'identité. Vouloir être la banque de tout le monde, c'est risquer de n'être la banque de personne.

La mission de Finance Innovation reste d'anticiper pour accompagner, et de mettre en synergie les acteurs qui dessinent cette transformation — banques de réseau, fintechs, néo-banques, plateformes. La banque française de 2035 sera technologique par nécessité, humaine par choix stratégique. C'est en cultivant cette dualité, excellence de l'IA et primauté de la relation, que nous ferons de l'innovation un levier de croissance durable pour notre économie et nos territoires.



Elodie Trevillot

Présidente

Finance Innovation

PARTIE 1

Nouveaux modèles relationnels bancaires : panorama des tendances structurantes

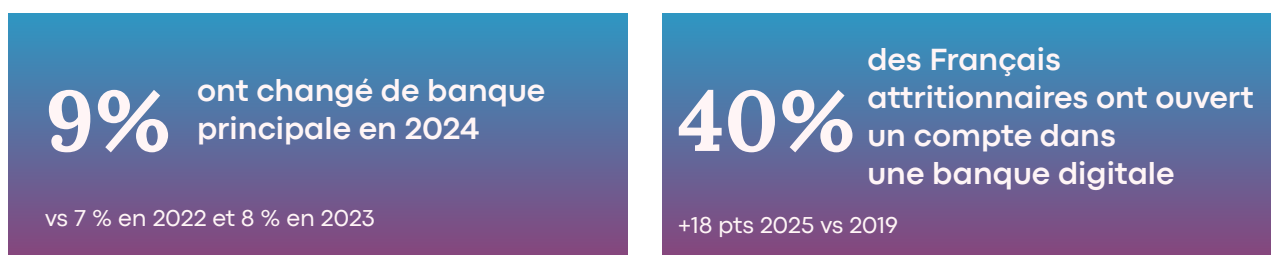
Le secteur bancaire traverse une période de transformation structurelle. Longtemps organisé autour d'un modèle universel, intégré et centré sur l'agence, il fait aujourd'hui face à une recomposition profonde de ses modèles relationnels, commerciaux et organisationnels. Sous l'effet conjugué de dynamiques concurrentielles inédites, d'une transformation radicale des attentes clients et d'accélération technologiques majeures, la relation bancaire se fragmente, se digitalise et se redéfinit en profondeur.

1.1. Fragmentation et pression concurrentielle

La montée en puissance des néo-banques, des fintechs et géants technologiques bouleverse les équilibres concurrentiels établis et intensifie la pression sur les coûts.

L'influence croissante des GAFA, des fintechs et néo-banques et l'adoption de logiques de plateformisation transforment en profondeur les attentes clients et les modèles de distribution. Ces acteurs innovants ciblent stratégiquement les produits les plus rentables du secteur bancaire – paiements, crédit à la consommation, crédit immobilier, gestion de patrimoine et produits d'investissement – en s'appuyant sur des moteurs de décision de risque plus performants, l'exploitation de données clients et la démocratisation de solutions d'investissement simples et accessibles.

La pénétration de ces nouveaux acteurs s'accélère significativement, particulièrement sur la banque au quotidien et l'épargne. Bien que leur part de marché globale demeure encore limitée, ces entrants enregistrent des taux de croissance du chiffre d'affaires significativement supérieurs à ceux des banques traditionnelles et affichent, pour certains segments comme les paiements, des niveaux de rentabilité plus élevés.



Source : Columbus Consulting / OpinionWay – Étude Banque de détail 2025

Des défis structurels qui s'accumulent

Au-delà de l'intensification concurrentielle, les acteurs bancaires font face à un environnement macroéconomique et réglementaire de plus en plus contraignant. Malgré des signaux positifs, comme la baisse des taux d'épargne réglementée et l'amélioration des marges sur les crédits immobiliers, les incertitudes géopolitiques et l'imprévisibilité du coût du risque fragilisent les perspectives de rentabilité. Le poids croissant de la réglementation impose par ailleurs des contraintes supplémentaires sur la capacité d'innovation.

Les banques françaises s'engagent dans l'amélioration de leur efficacité opérationnelle, avec une volonté affirmée de maîtrise des coûts. Cette dynamique se traduit par des initiatives structurantes : réduction des réseaux d'agences chez BNP Paribas et Crédit Mutuel, fusion des systèmes informatiques chez BPCE, ou encore lancement d'offres 100% digitales comme le crédit immobilier en ligne du Crédit Agricole.

Illustrations récentes d'évolution de réseau bancaire ou de stratégies de regroupements d'agences



« 101 agences Société Générale pourraient fermer en 2026, illustrant l'intensification de la réduction du réseau physique bancaire. »

Les Echos, Janvier 2026



« À la fin du plan stratégique à horizon 2027, nous souhaitons que 85 % environ de nos points de vente aient au moins sept salariés »

Les Echos, Octobre 2025



« Le CCF compte fermer 72 de ses 238 agences d'ici fin 2026 »

Le Figaro Emploi, Juillet 2025



« BPCE accélère la contraction de son réseau pour s'aligner pleinement avec la transition vers le tout-digital »

Mediavor, Février 2026

Deutsche Bank



« Deutsche Bank prévoit la suppression de 2 000 postes et la fermeture de nombreuses agences »

Les Echos, Mars 2025



BNP PARIBAS

« BNP Paribas a annoncé une réorganisation de son réseau de banque de détail en France, avec la fermeture de 500 agences d'ici 2030 »

Les Echos Investir, Mars 2025



« En Loire-Haute Loire, 25 agences vont fermer, en Normandie-Seine, 20 agences sont promises à disparition, en Nord-Midi Pyrénées des projets similaires sont à l'étude, en Centre-Ouest, une réduction de 15 % du réseau est annoncée. »

Le Monde, Octobre 2025

1.2. Révolution client : hyper-exigence, autonomie et pratiques

Une évolution des attentes qui s'accélère

Le comportement des clients bancaires évolue ces dernières années, donnant naissance à un consommateur moins fidèle, plus autonome et résolument tourné vers le digital. Cette mutation s'est considérablement accélérée dans le sillage de la crise sanitaire, qui a durablement transformé les habitudes de consommation des services bancaires. La fréquentation des agences s'est réduite, laissant place à des modèles hybrides accordant une place prépondérante aux canaux digitaux et conseil à distance, redéfinissant ainsi le rôle du conseiller bancaire.

Notre dernière étude "Quels seront les services et modèles de la banque de demain ?" met en exergue que 68% seulement des français se sont rendu en agence au cours des 12 derniers mois. Une fréquentation qui baisse à 48% pour les 18 à 24 ans et 57% pour les moins de 35 ans.

Les clients prennent leurs décisions d'achat de manière plus autonome. Une part croissante d'entre eux compare les offres du marché et diversifie ses usages, en combinant services bancaires traditionnels, solutions fintech et plateformes numériques.

68% se sont rendus en agence
au moins une fois en 2024

vs 70 % en 2023, 72 % en 2022

Source : Columbus Consulting / OpinionWay – Étude Banque de détail 2025

Une exigence croissante des clients vis-à-vis de l'expérience et de la rapidité de service.

L'exigence client atteint des niveaux sans précédent. Les consommateurs attendent une disponibilité permanente, une réactivité immédiate et recherchent simultanément expertise, simplicité et accessibilité. La demande porte sur des expériences hyper-personnalisées et des parcours intégrés fluides, permettant par exemple de démarrer une opération sur mobile et de la finaliser en agence sans discontinuité (ou inversement). Les clients souhaitent également une relation plus personnalisée, proactive et continue avec leur banque, dépassant le cadre transactionnel traditionnel. Dans ce contexte, les segmentations traditionnelles perdent de leur pertinence au profit de micro-segments et de parcours individualisés, notamment auprès des jeunes générations, plus volatiles et résolument digitales.



1.3. Technologies

L'impératif de l'excellence digitale

Les standards d'expérience dans la banque changent de nature. Le digital n'est plus un canal complémentaire : il joue un rôle de plus en plus important.

Les attentes se sont alignées sur les meilleures expériences du marché : simplicité, fluidité, immédiateté. Une application performante n'est plus un différenciant, mais un prérequis. L'expérience digitale de bout en bout atteint désormais un niveau de satisfaction comparable à celui de l'interaction humaine, avec une attente claire : pouvoir tout faire, à distance, sans friction.

Le mobile semble occuper une place grandissante dans la relation bancaire, incarnant une véritable « agence dans la poche ». Cette bascule s'accompagne d'une transformation progressive des usages en agence, dont la fréquentation diminue sans disparaître, au profit d'interactions à plus forte valeur ajoutée.

Dans le même temps, les clients s'appuient de plus en plus sur des outils proposés par leur banque : ils s'approprient eux-mêmes les technologies d'intelligence artificielle pour s'informer, comparer et arbitrer. Une part croissante d'entre eux utilise déjà des assistants IA pour obtenir des conseils financiers, notamment 18 % des 18-25 ans (Le Parisien, 2024), ce qui contribue à élever leur niveau d'exigence en matière de personnalisation, de pertinence et de réactivité.

Cette mutation redéfinit en profondeur le rôle des collaborateurs. L'appropriation des outils digitaux et des nouveaux modes d'interaction devient un facteur clé d'engagement et de rétention, là où un défaut d'acculturation peut rapidement créer des tensions.

L'intelligence artificielle : investissements massifs

L'intelligence artificielle concentre aujourd'hui une part croissante des investissements et s'impose comme un levier structurant de transformation. Elle permet à la fois d'industrialiser la personnalisation, d'améliorer significativement l'efficacité opérationnelle et d'accélérer la modernisation des systèmes. Mais au-delà de ces gains, une nouvelle étape est en train d'être franchie. Les premiers cas d'usage d'IA agentique émergent déjà et donnent à voir une transformation beaucoup plus profonde : des systèmes capables d'agir, de manière autonome, dans l'intérêt du client. Optimisation des dépôts, gestion dynamique des soldes, recommandations proactives, arbitrages automatisés : ces capacités ne relèvent plus du prospectif. Elles redéfinissent progressivement la proposition de valeur bancaire et déplacent le centre de décision vers des logiques assistées, voire déléguées. À mesure que ces usages se diffusent, c'est l'équilibre du modèle bancaire qui s'ajuste progressivement. Les compétences attendues des collaborateurs se transforment en conséquence, avec un enjeu majeur : attirer, former et fidéliser des profils capables d'opérer dans cet environnement technologique en mutation rapide.



Revolut

Revolut s'allie à Google dans l'IA agentique

Les Echos, Janvier 2026



L'IA agentique, nouveau levier de productivité
et de transformation pour ING

LeMagIT, Octobre 2025



CRÉDIT AGRICOLE

Le Crédit Agricole mise sur la Data et l'IA pour
accélérer sa transformation tout en préservant
l'humain

Fédération Nationale du Crédit Agricole,
Avril 2025



BNP PARIBAS

« L'IA est un catalyseur de notre
connaissance client »

La Revue du Digital, Mai 2025



« L'IA générative s'intègre parfaitement à
notre modèle »

La Revue du Digital, Mai 2025



Avec la création de SocGen AI, la Société
Générale vise à déployer des usages
innovants et à générer 500 millions d'euros de
valeur par an dès 2026.

CIO Online, Février 2025

Sumeria

Sumeria a lancé SIA en février 2026, un assistant bancaire basé sur l'IA générative.

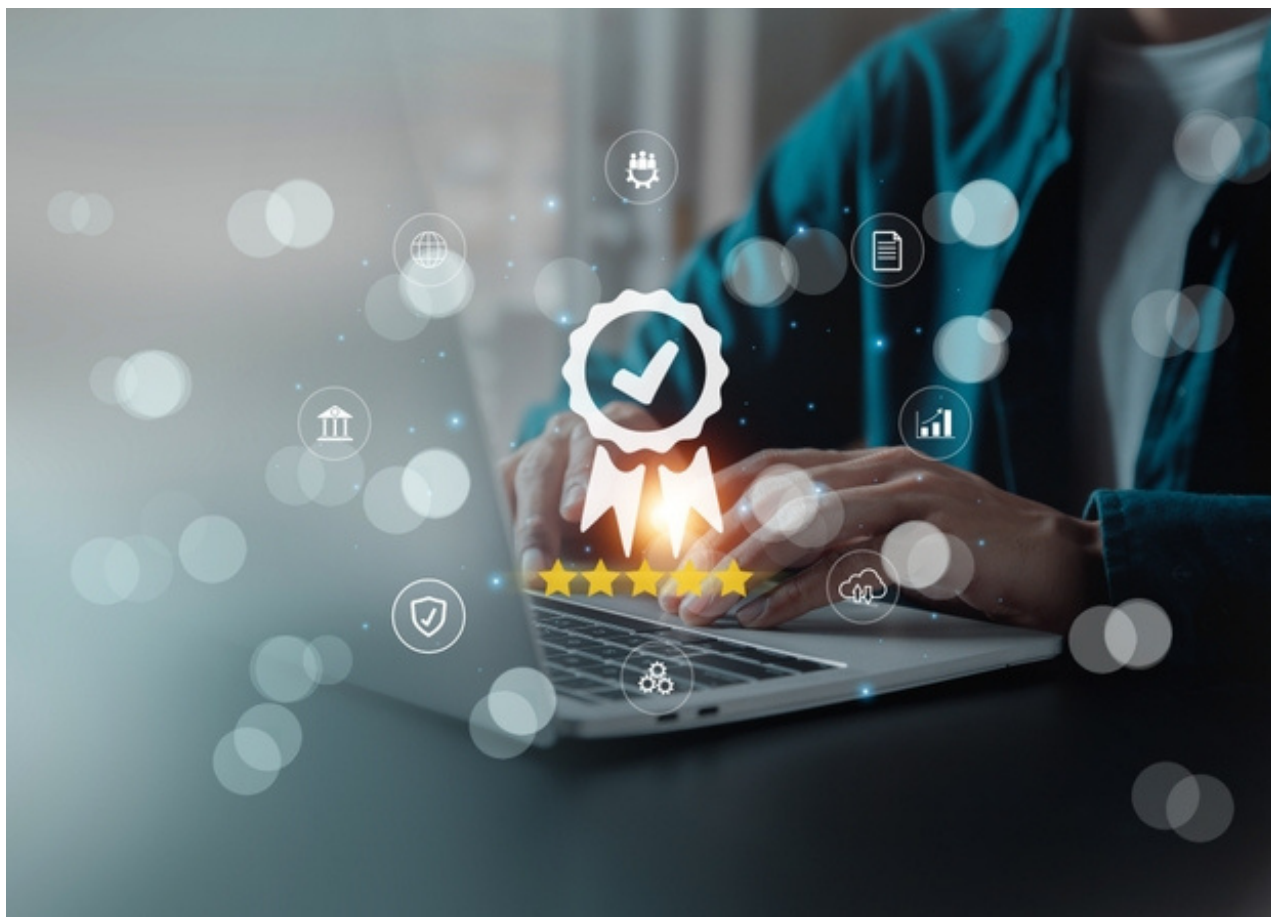
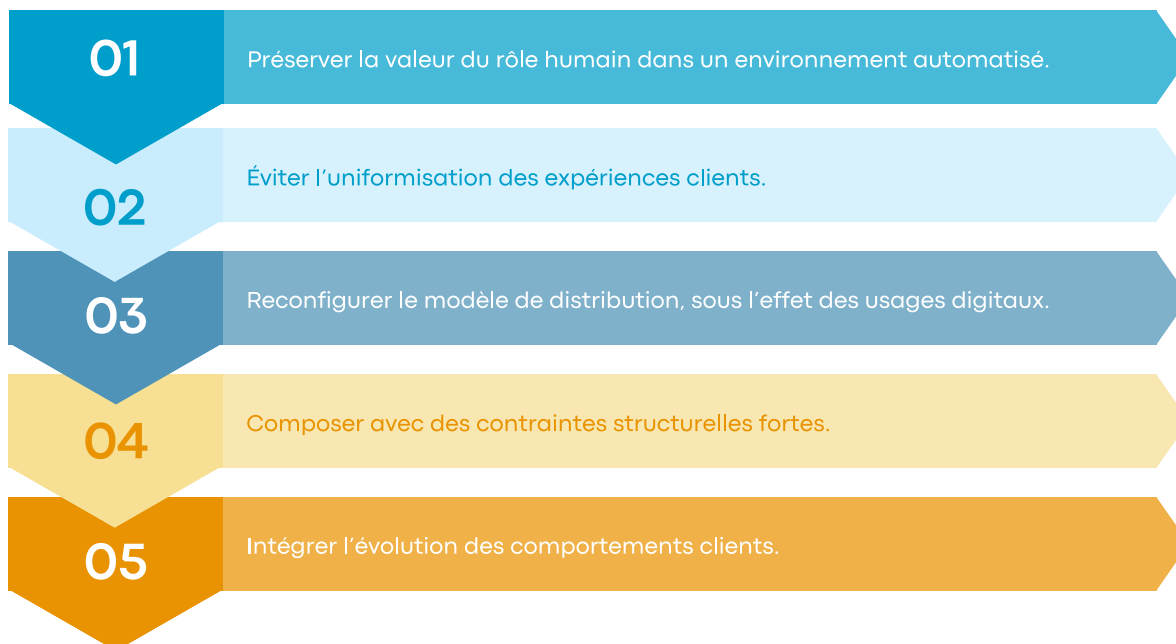
Finyear, Février 2026

PARTIE 2

Des défis
structurants
qui redéfinissent
en profondeur
le modèle bancaire

La transformation en cours ne relève pas d'une simple évolution technologique. Elle marque un basculement plus fondamental : celui d'un modèle bancaire historiquement fondé sur la présence humaine, la distribution multicanale et la rareté de l'information, vers un modèle où l'automatisation, l'instantanéité et l'accès généralisé à l'information bancaire deviennent la norme.

Dans ce nouveau contexte, la valeur ne disparaît pas, elle se déplace. Et avec ce déplacement, ce sont les équilibres historiques de la relation client, de l'organisation et du modèle économique qui sont remis en question. Plusieurs défis structurants émergent, étroitement liés les uns aux autres.



2.1. Préserver la valeur du rôle humain dans un environnement automatisé

L'IA s'impose naturellement sur les tâches d'analyse et d'exécution. Mais ce mouvement ne supprime pas le besoin humain, il le reconfigure.

Sur les moments de vie engageants, le client attend toujours une relation incarnée, capable de donner du sens, de rassurer et de sécuriser la décision.

Le premier enjeu consiste donc à éviter une automatisation excessive qui fragiliserait ce rôle de confiance, sans lequel la relation bancaire perd une part essentielle de sa valeur.

Conseil & moments de vie : une attente forte



Les moments de vie les plus importants de la relation bancaire



Source : Columbus Consulting / OpinionWay – Étude Banque de détail 2025

2.2. Éviter l'uniformisation des expériences clients

Car l'automatisation, si elle est généralisée sans différenciation, tend à produire des expériences de plus en plus similaires d'une banque à l'autre.

Assistants, parcours, recommandations : les briques technologiques convergent rapidement. Le risque n'est donc pas seulement opérationnel, il est stratégique, celui d'une banalisation progressive de la relation client.

La création de valeur se déplace alors vers un autre terrain : la capacité à orchestrer ces outils dans une expérience distinctive, ainsi que la qualité du conseil et du lien.

2.3. Reconfigurer le modèle de distribution, sous l'effet des usages digitaux

Le centre de gravité de la relation bancaire tend à se déplacer vers le digital, avec une application semblant être de plus en plus plébiscitée. En miroir, les usages de l'agence en lien avec les comportements des clients.

L'évolution de ces usages n'impacte pas seulement l'usage des canaux : il nécessite de repenser les modèles relationnels en questionnant la pertinence des ressources allouées aux différents points de contact.

Dans ce contexte, les canaux distanciels, et notamment les Centres de Relation Clients, apparaissent comme des maillons essentiels de continuité et de joignabilité en distanciel. Un de leurs défis portant sur l'automatisation croissante des interactions simples et le maintien d'une intervention humaine sur les sujets à forte valeur ou sensibilité.

Dès lors, c'est l'ensemble de ces modèles multi-canaux qui se trouve interrogé. Le maintien d'un réseau physique fait consensus, mais sans pour autant reposer sur ses fondations historiques. L'agence gagnerait à évoluer vers un rôle recentré sur l'expertise et l'accompagnement, distinct des activités transactionnelles désormais massivement digitalisées.

C'est à cette condition que la complémentarité entre canaux peut être clarifiée, et que le modèle mixant réseau et digital retrouve une véritable soutenabilité, notamment dans les zones les moins denses.



Source : Les Échos, « Restera-t-il des agences bancaires en 2030 ? », juin 2025

Pourquoi les clients se rendent-ils encore en agence ?

37 % se rendent en agence faute de pouvoir réaliser l'opération à distance — levier d'optimisation digitale.

Source : Columbus Consulting / OpinionWay – Étude Banque de détail 2025

2.4. Composer avec des contraintes structurelles fortes

La transformation repose sur des systèmes d'information complexes, coûteux à moderniser et longs à faire évoluer. Elle implique également une appropriation profonde par les équipes.

À cela s'ajoutent des contraintes réglementaires, de cybersécurité et de gouvernance des données qui encadrent fortement les trajectoires d'innovation.

2.5. Intégrer l'évolution des comportements clients

L'accès généralisé à l'IA contribue à l'émergence de clients mieux informés, mieux avertis et dotés d'une analyse construite avant même l'interaction avec leur banque.

Ce changement reconfigure le rôle du conseiller. La valeur ne repose plus uniquement sur la transmission d'information, mais sur une posture d'accompagnement. Le conseiller apporte un regard humain, aide à mettre les informations en perspective dans les moments clés (investissement, arbitrages patrimoniaux, événements de vie) et contribue à sécuriser les décisions du client.

PARTIE 3

Les modèles relationnels et d'agence de demain

3.1. Scénarios prospectifs : la banque de détail à l'horizon 2035

Les travaux menés assurent l'émergence d'une conviction partagée : la transformation du modèle relationnel de la banque de détail française ne se résume pas à un virage technologique. Elle renvoie à un repositionnement plus profond avec comme question sous-jacente : comment continuer à incarner la confiance et la proximité dans un univers où l'interaction devient en grande partie digitalisée ?

Les participants décrivent un environnement à forte pression concurrentielle, où les banques digitales, les néo-banques, les fintechs et les plateformes sont offensives et captent progressivement la relation.

Dans ce contexte, la banque de détail doit arbitrer entre efficacité opérationnelle et incarnation du lien.

Trois trajectoires possibles se dégagent alors, construites à partir des discussions collectives :

01

Une banque « invisible »

Le premier scénario, celui de la "banque invisible", traduit la tentation de la disparition de l'interface bancaire. La banque s'efface et est alors adossée à des plateformes du quotidien (du type achats, spécialistes de services financiers spécialisés intégré) avec des missions de conseil humain marginales, confiées à des experts de second recours. Plusieurs acteurs y voient un scénario probable sur les segments de clientèle appétents au digital ; mais beaucoup en soulignent aussi les limites liées à la perte de lien avec la dépersonnalisation des métiers de conseil, capacité d'accompagnement des moments de vie clés et complexes.

02

Un renforcement du rôle des agences

À l'opposé, le second scénario du "retour au lien à l'appui des réseaux d'agence" fait écho à une lassitude exprimée face à la déshumanisation de certaines interactions bancaires. Dans cette projection, la banque de détail se réinvente comme un service de proximité renforcé : avec une capitalisation sur le maillage d'agence et des formats d'agences divers, l'ancrage local, la connaissance fine des clients et la pleine capacité d'accompagnement.

Les agences (re)deviennent de véritables lieux de vie – espaces d'éducation financière, de coworking, voire d'événementiel – où la dimension relationnelle retrouve un sens. Plusieurs intervenants y voient un modèle socialement désirable, tout en soulignant néanmoins la difficulté de composer avec la rentabilité.

03

Un modèle hybride entre digital et humain

Entre ces deux extrêmes, un modèle hybride de confiance s'est imposé comme la trajectoire la plus crédible pour le modèle de la banque de détail française. Un modèle où les technologies d'intelligence artificielle et de data ne remplacent pas le lien humain ; elles l'outillent et l'enrichissent. Le conseiller devient un chef d'orchestre augmenté. Il reste garant de l'écoute, de la pédagogie et des décisions à forte valeur ajoutée en lien avec les moments de vie clés de ses clients, soutenu par des outils de diagnostic et de recommandation prédictive basés sur l'IA. Les agences, quant à elles, évoluent vers des formats plus agiles et spécialisés : hubs d'expertise, points de conseil itinérants, espaces partagés avec d'autres services locaux. Ce scénario reflète le consensus exprimé majoritairement par l'ensemble des intervenants.

En 2035, la banque de détail ne s'opposera pas au digital : elle devra apprendre à mieux l'intégrer dans la relation client. Dans un monde automatisé, le défi sera de rester technologique tout en préservant la dimension humaine et la proximité.

PARTIE 4

Enseignements et recommandations opérationnelles

L'analyse croisée des ateliers et des premiers entretiens assure l'émergence d'une conviction claire : la transformation relationnelle n'est plus une question d'outils, mais de modèle d'équilibre entre humain, technologie et valeur de confiance.

Dans un environnement où la banque de détail française accompagne près de 99% de la population (source: FBF), elle doit désormais convertir cet ancrage historique en avantage relationnel durable.

Quatre chantiers structurants se dégagent pour piloter cette mutation.

4.1. Repenser le maillage territorial et les formats d'agence

Le réseau physique demeure essentiel à la relation bancaire, mais doit évoluer.

Les échanges confirment la fin du modèle uniforme : la présence ne se comptera plus en nombre d'agences, mais en utilité relationnelle et territoriale.

Les formats se réinventent :

- Agences expertes, offrant accompagnement patrimonial, immobilier ou successoral ;
- Espaces d'éducation financière, d'animation locale et de conseil partagé ;
- Points de contact hybrides ou itinérants, ancrés dans la vie des territoires.

Plusieurs participants insistent sur la logique flagship et proximité choisie : moins d'agences, mais plus de valeur dans chaque interaction.

L'étude Banque de détail 2025, réalisée par Colombus Consulting et OpinionWay appuie ce repositionnement : 56% des visites en agence ont pour premier motif un échange avec le conseiller (en hausse). Des horaires élargis (24%) ou des services annexes spécialisés (23%) pourraient stimuler la fréquentation. Par ailleurs, 46% des répondants estiment qu'un programme de fidélité renforcerait leur attachement à leur banque, et 70% se disent prêts à souscrire une offre de points convertibles en bons d'achat.

L'agence devient un hub relationnel : un marqueur de présence humaine, un lieu d'émotion, d'échange et de confiance — ce que le digital, aussi fluide soit-il, ne peut totalement reproduire.

4.2. Transformer les compétences et le rôle des conseillers

Dans le modèle 2035, le conseiller devient un chef d'orchestre de la relation augmentée : il s'appuie sur l'IA pour comprendre, anticiper et contextualiser, tout en restant la voix humaine de la banque.

Le futur sera hybride : l'IA ne remplacera pas l'humain, elle le revalorisera.

- L'IA prépare et analyse ; l'humain rassure, arbitre et crée de la valeur relationnelle.
- Les banques devront consolider leur expertise pour rester crédibles face aux IA génériques.
- La culture numérique deviendra aussi structurante que la compétence commerciale : il faudra former, recruter et faire évoluer les profils selon de nouveaux métiers.

La transformation RH sera donc décisive : attractivité, formation, spécialisation et reconnaissance de la fonction relationnelle conditionneront la réussite du modèle hybride.

4.3. Redéfinir l'offre de valeur autour de la confiance et de l'utilité

Le produit ne suffit plus à lui seul à structurer la relation : les usages y prennent une place croissante. Les ateliers montrent la nécessité de réinterroger les produits d'entrée historiques — à commencer par le prêt immobilier, dont la fonction d'appel s'étiole.

Les futurs leviers de différenciation passeront par :

- De nouvelles offres d'épargne et d'investissement plus pédagogiques et responsables ;
- L'intégration de services extra-bancaires (mobilité, logement, énergie, santé financière) ;
- Des parcours data-driven, capables de détecter et d'accompagner les moments de vie clients.

Au-delà du catalogue de produits et services, la banque de demain sera jugée sur sa capacité à comprendre, contextualiser et accompagner les besoins de ses clients tout au long de leur parcours.

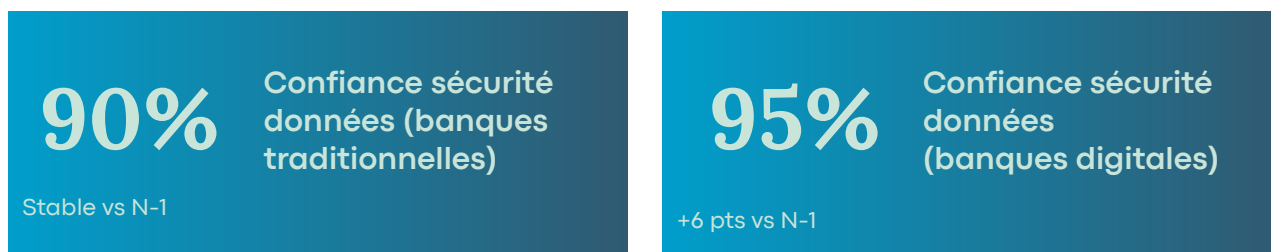
4.4 Structurer la gouvernance de la donnée et bâtir une confiance algorithmique

La donnée devient le moteur du modèle bancaire augmenté.
Bien maîtrisée, elle permettra :

- Une segmentation dynamique du fonds de commerce, dépassant les typologies traditionnelles ;
- Une vision 360 du client, au service d'une relation plus pertinente ;
- La création de nouvelles chaînes de valeur (services data partenariaux, analyse prédictive, accompagnement ciblé).

Mais sa puissance impose des garde-fous : transparence, consentement, traçabilité.

Les banques devront garantir un usage éthique et explicable de l'intelligence artificielle pour maintenir la confiance algorithmique, nouvelle forme de capital relationnel.



Source : Columbus Consulting / OpinionWay – Étude Banque de détail 2025

Conclusion

La transformation engagée par la banque de détail française ne se résume pas à un virage technologique. Elle marque un basculement plus profond pour les banques de réseaux : celui d'un modèle historiquement fondé sur la présence physique et la relation de guichet, vers un modèle où la valeur se construit dans la qualité du conseil, la pertinence de l'accompagnement et la capacité à être présent sur les moments de vie qui comptent vraiment.

Ce déplacement recompose les équilibres sans les inverser. L'automatisation progresse, les interfaces se fluidifient, les usages du quotidien migrent massivement vers le digital. Mais cette évolution ne condamne pas les modèles relationnels, elle les oblige à se recentrer sur ce qu'ils apportent de singulier : une continuité dans la relation, une connaissance du client dans la durée, et la capacité à accompagner les décisions complexes que ni un algorithme ni une interface digitale ne peuvent pleinement assumer seuls.

La demande de conseil reste réelle et significative, comme en attestent les études récentes sur le sujet.

Les nouvelles générations, mieux informées et plus autonomes dans leurs arbitrages, gèrent seules des situations qui relevaient hier du rendez-vous conseiller. Ce mouvement ne remet pas en cause la valeur du conseil, mais il en redéfinit le périmètre légitime : accompagner les décisions véritablement complexes, celles où l'enjeu émotionnel ou patrimonial justifie une relation incarnée, et accepter que d'autres moments soient désormais mieux servis par des parcours digitaux fluides et autonomes. Les modèles qui se dessinent sont hybrides par nature.

L'intelligence artificielle outille, anticipe et personnalise ; le conseiller recentre son énergie sur l'écoute, la pédagogie et la décision partagée. L'agence évolue vers des formats plus spécialisés et plus agiles, moins tournés vers la transaction, davantage vers l'expertise et l'ancrage territorial.

Ces évolutions ne sont pas des ruptures : elles sont le prolongement logique de modèles qui cherchent à réconcilier efficacité opérationnelle et profondeur relationnelle. Ce chemin suppose néanmoins une forme de clarté stratégique. Non pas choisir entre le digital et l'humain, cette opposition est largement dépassée, mais identifier avec précision les situations où la relation crée encore de la valeur, et construire autour de cet axe une proposition cohérente et lisible pour les clients comme pour les équipes. C'est à cette condition que la banque de détail pourra transformer ses atouts historiques, légitimité de confiance, maillage territorial, profondeur de la relation, en avantage compétitif durable dans un environnement qui continuera, lui, de s'accélérer.

Remerciements

Merci à nos participants au Groupe de travail dont la contribution a été essentielle à la production de cette étude :

Laurence Beauge - Crédit Agricole
Yaneva Boryana - Crédit Agricole
Angèle Bourguiba - Société Générale
Anastacia Bertrand - La Banque Postale
Christine Clement - Delubac & cie
Théophile Cuq - La Banque Postale
Audrey Garrigue - BNP Paribas
Gregory Mormentyn - SmartPush
Benjamin Joseph - BPCE

Ava Martin - La Banque Postale
François-Henri Paroissin - Société Générale
Pierre Prebet - CA Indosuez
Louis-Clément Schiltz - Webotit
Jérôme Toscanelli - Crédit Mutuel
Ken Van Eesbeek - Gambit
Marine Vinais - Persado
Paul Wilson - Société Générale

Merci à l'équipe de Colombus Consulting :

Rédaction : Coumba Sarr, Oscar Stuben, Tanguy Blanchet
Mise en page : Amélie Triplet



À propos de Colombus Consulting

Rapprochements stratégiques, ruptures technologiques, contraintes réglementaires, adaptation des business models à la transition écologique, prises de position sur les marchés concurrentiels... La vie des organisations est soumise à des changements majeurs.

Présentation du cabinet

Le Groupe Colombus Consulting, réunit aujourd'hui 260 consultants et se compose de 5 entités: **Colombus Consulting Paris** (Société à Mission), **Colombus Consulting Suisse**, **Akademy by Colombus Consulting**, **Balthazar Strategy**, le **Hub Colombus**.

La complémentarité de ces entités nous permet d'amplifier l'impact positif des transformations engagées en accompagnant les clients de bout en bout, depuis la prise de décision par les équipes dirigeantes jusqu'à la conduite opérationnelle du changement pour les parties prenantes (clients, actionnaires, sous-traitants).

Notre promesse: transformer vos modèles d'affaires et modèles opérationnels pour répondre aux transformations profondes du système bancaire européen

Nous accompagnons les établissements bancaires dans leurs transformations stratégiques et opérationnelles, avec une approche sur-mesure combinant maîtrise approfondie des enjeux sectoriels et adaptation fine aux contextes de nos clients.

Nos interventions couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur bancaire :

- Les activités de banque de détail: performance opérationnelle du réseau, digitalisation de processus front to back, personnalisation des services, modèle de distribution, modèle relationnel, modèle opérationnel, centre de service partagé, intégration post fusion
- La banque privée et gestion de fortune: conseil en investissement, gestion sous mandat, digitalisation, agent IA banquier privé
- Les activités de Corporate et Investment Banking: efficacité front to back, digitalisation, risques de marché, titrisation, reporting ESG...
- Les directions conformité, risques et finance: KYC, Mifid, SFDR, CRR3, contrôle permanent, risques opérationnels, risques de crédit
- Les paiements: DSP3, instant payment, cash management, open banking

Nous intervenons auprès des principales banques françaises, de fintechs et d'organismes de place, en France et à l'international (Europe, Asie, Amériques).

Notre Collège interne d'expertise financière et bancaire réunit près de 80 consultants dédiés à la veille sectorielle, à la production d'études et à l'animation de groupes de travail thématiques, en partenariat avec des organismes tels que Finance Innovation ou l'Institut de la Finance Durable.

Colombus Consulting contribue activement au débat public à travers ses prises de parole médiatiques et sa participation à des événements sectoriels de référence.

À propos de Finance Innovation

Raison d'être

Créé en 2007 par le ministère de l'Économie et la Région Île-de-France, avec le soutien de Paris Europlace, Finance Innovation est le pôle de compétitivité dédié à l'innovation financière. Acteur d'intérêt général et tiers de confiance au service de son écosystème, il constitue la plateforme stratégique de référence au croisement des institutions financières, des fintechs et des pouvoirs publics.

Sa mission : accélérer la transformation numérique et durable du secteur financier en fédérant l'ensemble des acteurs, institutions financières, grandes entreprises, fintechs, regtechs, insurtechs, investisseurs, pour renforcer la compétitivité de l'économie française, en France et à l'international, et soutenir la création d'emplois.

Trois leviers d'action complémentaires

- Rayonnement: renforcer l'influence et la notoriété de l'innovation financière (prises de parole, Prix et Palmarès sectoriels, comité de labellisation, publications)
- Expertise: produire le contenu stratégique qui éclaire les transformations du secteur (Clubs VIP, groupes de travail, ateliers, veille, Innovation Papers & Insights)
- Développement: créer les opportunités de business et de partenariats (meet-up qualifiés, Innovation Day, Comité Investisseurs, initiatives partenaires)

Acteurs clés mobilisés

- Grands groupes financiers et industriels
- Pouvoirs publics et fédérations professionnelles
- Fintechs, insurtechs, regtechs, PME et startups innovantes
- ESN, cabinets de conseil, incubateurs, accélérateurs
- Investisseurs et fonds
- Acteurs académiques et de la R&D

Mission

Finance Innovation rassemble l'écosystème financier (banque, assurance, gestion d'actifs, finance d'entreprise) pour accélérer l'innovation, construire son influence, et produire un impact durable sur l'économie. Avec plus de 540 membres (dont 75 nouveaux en 2025) et compte plus de 800 projets innovants labellisés depuis 2007, qui ont levé 3 milliards d'euros.

Trois thèmes structurants pour couvrir l'ensemble des marchés et des ruptures technologiques

- Tech & nouveaux usages
- Financement de l'économie
- Risques & Conformité

Vos contacts



Guillaume Larmaraud
Partner
Financial Services
larmaraud@colombus-consulting.com



Nicolas Ferreira
Directeur général adjoint
nicolas.ferreira@finance-innovation.org