

COMPTÉ RENDU · FINANCE INNOVATION ET ACROSS

L'IA au cœur de la transformation des institutions financières

Retours d'expérience et perspectives de croissance

Date 14 octobre 2026, 9h00 à 12h30**Lieu** Palais Brongniart, Paris**Format** Matinée en présentiel, deux tables rondes

MISE EN CONTEXTE

Organisée avec l'Acoss (Urssaf Caisse nationale), partenaire de longue date du pôle, cette matinée a réuni grands groupes, investisseurs institutionnels et fintechs pour confronter leurs retours de terrain sur l'IA. Le contexte a nettement changé en deux ans : les directions générales ne demandent plus à quoi peut servir l'IA, elles veulent comprendre pourquoi elle ne passe pas encore à l'échelle et à quel coût. La matinée s'est ouverte sur les enseignements du livre blanc Finance Innovation consacré à l'IA agentique en banque et assurance, réalisé avec CGI et publié le 22 septembre, avant deux tables rondes complémentaires : la stratégie et l'implémentation au sein des institutions, puis la collaboration entre institutions et fintechs sur l'allocation financière.

TABLE RONDE 1 · 9H30 À 10H30

Retours d'expérience des institutions financières qui placent l'IA au cœur de leur transformation

ANIMATION

Nicolas Cabioch Associé fondateur, Skaizen Group**Christophe Langlet** Directeur Digital Métiers, Bpifrance**Cédric Nallet** CEO, Smartpush

TABLE RONDE 2 · 10H30 À 11H30

Institutions financières et fintechs, l'IA comme vecteur de croissance : le cas de l'allocation financière

ANIMATION

Mathilde Des Courtis Associée, IQO**Fernán Filloy** Sous-directeur Gestion des actifs de placement, Acoss**Hala Najmeddine** Directrice de la recherche, Active Asset Allocation**Maxime Cuny** Regional Sales Director EMEA, SESAMm

EXECUTIVE SUMMARY

Six enseignements à retenir

- 1 Le goulot d'étranglement n'est plus la technologie, c'est l'organisation**
Les modèles sont devenus un bien commun. Ce qui distingue une transformation réussie, c'est la capacité à prioriser, à mesurer et à arrêter les projets qui ne rapportent rien.
- 2 La gouvernance doit être partagée et dotée d'un vrai mandat**
Ni la DSI seule, ni le métier seul, ni le juridique seul. Métier, tech, risques, conformité et finance décident ensemble, avec des usages pré-validés pour aller vite.
- 3 Le ROI se prouve, il ne se promet pas**
La preuve de concept masque souvent le coût réel de la généralisation. La mesure des gains et de la consommation doit être pensée dès la conception du projet.
- 4 L'équation financière de l'IA reste ouverte**
Le prix actuel des tokens est jugé artificiellement bas. Pilotage des coûts, choix du bon modèle pour chaque usage et architecture multi-LLM deviennent des leviers de maîtrise.
- 5 L'IA éclaire la décision, elle ne la prend pas**
En allocation financière, elle raccourcit les délais et multiplie les scénarios. La décision reste à l'institution, le prestataire répond de ses méthodes. Explicabilité et auditabilité fondent la confiance.
- 6 La transformation est d'abord humaine**
Peur de perdre son rôle, montée en puissance des profils juniors, transmission du savoir des seniors : les managers engagés font la différence.

En ouverture : l'IA agentique, une maturité prudente mais constructive

Le livre blanc Finance Innovation et CGI part d'un changement de nature : l'IA ne se contente plus de répondre, elle agit et prend des décisions, de la prise de rendez-vous au paiement agentique en passant par l'octroi de crédit ou la veille réglementaire. Les travaux du groupe de travail identifient quatre prérequis (gouvernance, supervision humaine placée au bon niveau, explicabilité, qualité des données) et invitent à privilégier des micro-agents spécialisés plutôt qu'un agent généraliste. L'agent se gère comme un collaborateur, avec un périmètre défini et une autonomie qui s'élargit progressivement : les droits ne s'accordent pas sur la promesse technologique, ils se gagnent par la preuve.

TABLE RONDE 1 · STRATÉGIE ET IMPLÉMENTATION

Passer de l'effervescence à l'industrialisation

■ Du foisonnement à la priorisation

Les institutions qui ont ouvert largement l'IA générative à leurs collaborateurs, appuyées sur des réseaux d'ambassadeurs et des pilotes digitaux dans chaque métier, ont vu naître une multitude de projets locaux. Pour reprendre la main, une démarche simple a été partagée : cartographier la chaîne de valeur de bout en bout, repérer les zones où les projets se concentrent et en tirer une douzaine de chantiers stratégiques validés par la direction générale. Hors de ce périmètre, les équipes restent autonomes avec les outils mis à disposition.

Le choix entre construire, acheter ou s'associer se fait sur l'usage et la vitesse. Une expérimentation ne devrait pas dépasser deux à trois mois, et une équipe projet coûtant 50 à 100 k€ par mois, reconstruire en interne un produit qui existe déjà se révèle vite coûteux. Un schéma d'architecture n'est pas un produit : la difficulté reste de délivrer la valeur au métier.

■ Des freins connus, d'autres moins attendus

Aux freins classiques (inquiétude des collaborateurs, données brutes difficilement exploitables, systèmes historiques lourds, conformité) s'ajoutent des obstacles moins anticipés. La congestion des fonctions de contrôle d'abord : un mois après l'ouverture d'une plateforme d'agents, près de 2 000 agents avaient été créés. La réponse a consisté à poser un principe de bon sens, selon lequel une plateforme validée en sécurité et en conformité vaut pour l'ensemble de ses cas d'usage, et à classer les données pour rassurer les équipes.

Les connecteurs ensuite : certains éditeurs embarquent leurs propres agents et freinent l'accès aux données de leurs clients, avec des blocages pouvant durer plusieurs mois. Le juridique enfin : les certifications ISO 27001 et 42001 et DORA imposent d'adapter contrats de travail, règlement intérieur, charte IA et contrats fournisseurs.

■ Mesurer pour passer à l'échelle

Une méthode en ateliers successifs a été présentée : irritants du métier, expérience cible maquettée, validation en séance par la conformité, la sécurité et la tech, ROI construit avec la finance, puis arbitrage de la direction. Elle ramène à un mois une décision qui en prenait six à douze et permet d'arrêter tôt les projets sans valeur. Côté institution, un référentiel commun des gains (qualité, délais, efficacité) se met en place pour parler le même langage.

Le passage d'un modèle de licences à une facturation au token rend la consommation visible : 10 % des utilisateurs génèrent 60 % du coût. D'où l'idée d'enveloppes de tokens par métier et l'émergence d'une fonction FinOps dans les directions financières. Les petits usages se mesurent en temps réel, les grands projets plutôt a posteriori.

■ Le facteur humain au centre

Trois effets ont été décrits. Les collaborateurs s'accrochent souvent au processus qui les définit. Des profils juniors, devenus orchestrateurs d'agents, dépassent parfois leurs responsables. Le savoir des seniors peut enfin être capitalisé dans une base de connaissances interrogeable, ce qui accélère l'intégration des nouveaux arrivants. Les « skills » documentés et partagés semblent mieux fonctionner que les échanges de prompts. Bien conduite, l'IA réenchante des postes répétitifs et aide à attirer les talents.

Échanges avec la salle

Un participant a décrit une preuve de concept réussie de réconciliation en middle office dont la généralisation coûtait l'équivalent d'un temps plein pour un gain d'un mi-temps, et rappelé que les gains sont en partie absorbés par l'infrastructure, les tokens et la supervision humaine. Pistes évoquées : des plateformes intermédiaires pour les petites équipes, puis une infrastructure sécurisée dès la conception et multi-LLM, un modèle souverain restant nécessaire pour les données personnelles, et un usage raisonné des modèles les plus puissants, jusqu'à quinze fois plus coûteux.

TABLE RONDE 2 · LE CAS DE L'ALLOCATION FINANCIÈRE

Institutions et fintechs : l'IA change la relation plus que le besoin

■ **L'expertise comme socle, la technologie comme accélérateur**

Le cas étudié est celui du partenariat entre l'Acoss et Active Asset Allocation, engagé depuis six ans. L'Acoss pilote désormais le placement des actifs des régimes des travailleurs indépendants : il s'agit d'apparier actif et passif sur des horizons très longs, des cotisations encaissées aujourd'hui pouvant être reversées trente ans plus tard, dans un système autofinancé soumis à une obligation de résultat. Le partenaire a été choisi pour son ingénierie financière : modèles quantitatifs, optimisation et simulations stochastiques pour construire des allocations robustes dans différents environnements de marché. L'IA vient s'ajouter à ce socle là où elle apporte une valeur réelle, pour explorer des scénarios trop complexes à analyser autrement et rendre visibles les arbitrages associés à chaque contrainte. L'IA générative est utilisée de manière ciblée, pour analyser et expliquer, sous validation humaine. Le besoin existait avant elle et existera après.

■ **Ce que l'IA change concrètement**

Le délai de remise de la recommandation est passé de trois mois au début de la collaboration à un mois, puis à deux semaines pour la dernière. Le temps gagné a été réinvesti dans la qualité (un scénario central et deux alternatifs, de nouveaux indicateurs de risque, des variantes testant le relâchement de certaines contraintes), ce qui relève mécaniquement le standard attendu : l'enrichissement d'hier devient la norme. L'institution n'attend pas pour autant de baisse de prix, seul le résultat compte et un cahier des charges rédigé aujourd'hui ne changerait guère. Enfin, la stratégie d'allocation est un processus de décision et non de reporting : au-delà de l'outil, conçu en interne ou non, avec ou sans IA, le regard externe et indépendant du prestataire donne du confort aux instances qui arbitrent.

■ **Explicabilité et maîtrise des hallucinations**

Pour Active Asset Allocation, puissance de calcul et explicabilité des modèles d'allocation ne s'opposent pas : il s'agit d'expliquer clairement contraintes, limites et risques, avec des résultats auditables et documentés, sans dévoiler la propriété intellectuelle des algorithmes. Cette transparence va de pair avec un partage des responsabilités : le prestataire répond de la conception, de la robustesse et de la documentation de ses méthodes, l'institution conserve la décision finale.

SESAMm a pour sa part évoqué l'usage des LLM. Depuis les erreurs d'IA médiatisées dans le monde du conseil juridique, la question des hallucinations revient à chaque rendez-vous client. Les réponses partagées : des données structurées dans un data lake, des LLM qui n'interrogent que des sources maîtrisées, une source systématique pour chaque information et une supervision humaine sur les sujets stratégiques comme la due diligence, désormais suivie quasiment en temps réel.

■ **Des modèles économiques à repenser**

Pour passer à l'échelle, la fintech ne redéveloppe pas tout pour chaque client. Son modèle d'allocation et la recherche qui l'alimente forment un socle méthodologique commun, seuls les paramètres propres à chaque institution changent (contraintes réglementaires, profil du passif, appétit pour le risque). Ce même socle est ensuite configuré et livré différemment selon la maturité et les contraintes de chaque institution : étude, API, plateforme ou accès via MCP. C'est ce qui permet d'industrialiser le sur-mesure, et d'accueillir un nouveau client en quelques jours au lieu de plusieurs semaines. Le coût des tokens doit être intégré au modèle selon ce mode de livraison, et une approche multi-LLM limite la dépendance à un fournisseur. Pour les fintechs, l'IA est d'abord un levier de croissance interne : automatisation commerciale et marketing, meilleures marges, mais aussi exigences clients accrues et risque de se disperser.

■ **Des freins proches de ceux du cloud**

Souveraineté, gouvernance, auditabilité, coût et surtout responsabilité du projet en cas de dérive : les freins rappellent ceux du cloud il y a huit ans. L'adoption est pourtant bien plus rapide, car l'IA dépasse le seul périmètre de la DSI et s'est diffusée directement dans les usages des collaborateurs, parfois hors de tout cadre.

Échanges avec la salle

Les questions ont porté sur la stabilité des recommandations, jugée rassurante d'une année sur l'autre après un premier rééquilibrage important, puis sur la façon dont la stratégie d'allocation intègre le risque ESG et climatique. L'approche retenue superpose l'ESG à l'allocation : modélisation par grandes classes d'actifs avec des stress remontant à 2008, puis substitution d'une partie de l'exposition par du private equity à impact (fonds articles 8 ou 9 SFDR) et politique d'exclusion en cours de rédaction. La salle a souligné l'importance de distinguer ESG et risque climatique.

PERSPECTIVES

Pour agir dès demain

S'appuyer sur des plateformes existantes, déjà conformes et sécurisées, plutôt que de tout reconstruire. Poser une infrastructure validée par la DSI, les risques et la conformité, puis libérer les usages métiers. Repérer les managers engagés et les profils passerelles capables de parler métier, tech et juridique. Et remettre le métier aux commandes du ROI : c'est lui qui utilise, mesure et porte la valeur.

Prochain rendez-vous InsurDay, le 19 novembre 2026 · **À lire** le livre blanc Finance Innovation et CGI sur l'IA agentique en banque et assurance