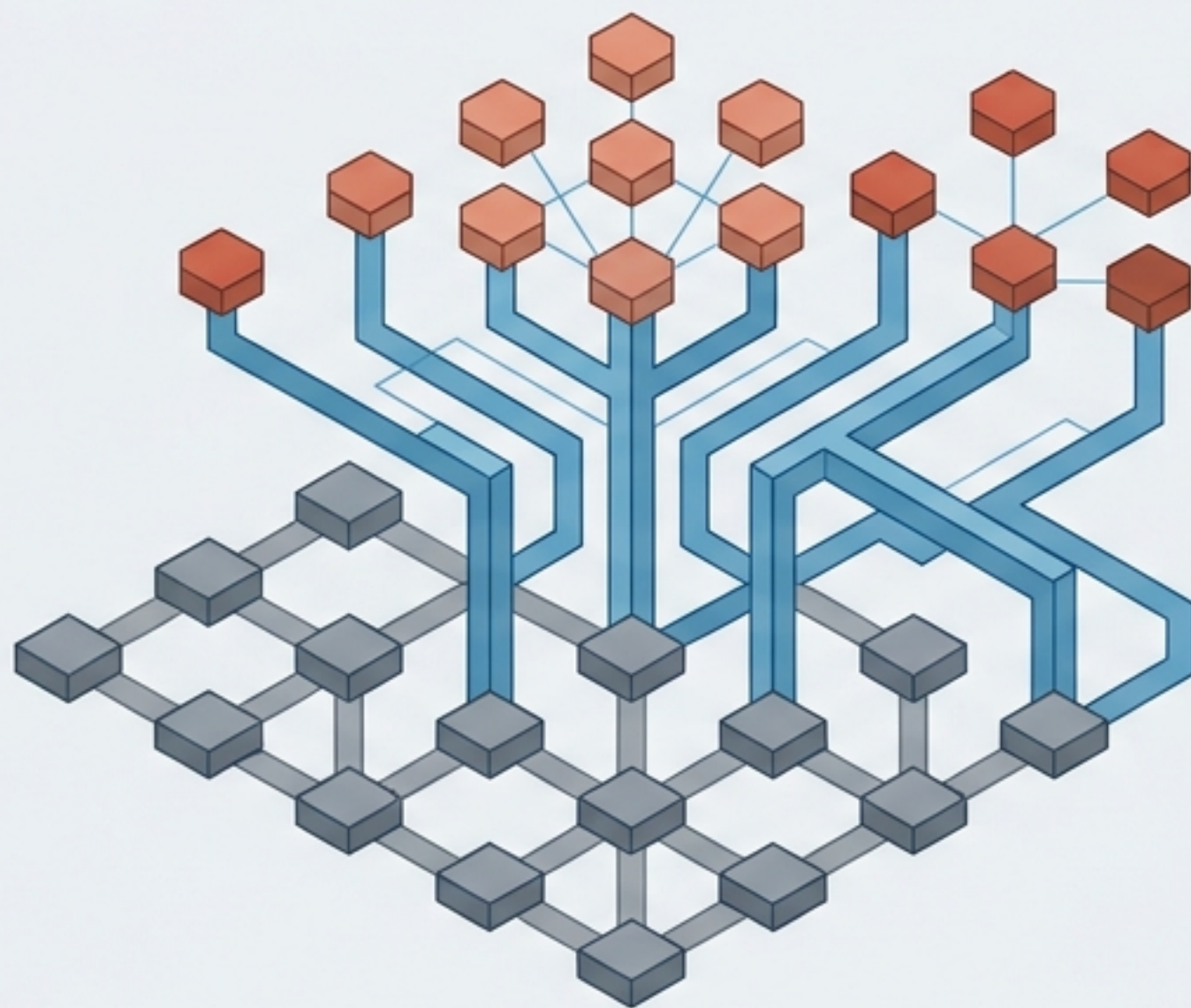


# La Double Transformation Bancaire

Rationalisation physique et révolution cognitive : le grand clivage stratégique européen



# Le Choc Physique : Contraction Accélérée du Réseau



## La Championne des Coupes

Société Générale : -184 agences en 2025. Cible finale fixée à 1.869 sites restants suite à la fusion avec Crédit du Nord.



## L'Accélération Continue

BNP Paribas : -76 agences. Objectif de maintien d'équipes de 5 collaborateurs minimum d'ici 2030.



## Le Recul Silencieux

Crédit Agricole (-106 sites) et BPCE (-121 sites). Une réduction gérée sous le terme de « regroupements » pour préserver l'ancrage local.

# Deux Modèles Face à l'Érosion Physique

## Matrice de Stratégie Physique

### Banques Commerciales (SG, BNP)

### Banques Mutualistes (CA, BPCE, CM)



Réduction drastique du coefficient d'exploitation.

Enjeu Principal



Maintien de l'ancrage territorial et de la proximité.



Suppressions de doublons et fermetures assumées.

Méthodologie



« Regroupements » de petites agences à bas bruit.



Absorption et intégration via des filiales pure-players.

Défense face aux Néobanques



Stratégie de « Banque Hybride » (ex: offres gratuites ciblées 18-25 ans pour contrer BoursoBank).

# Le Pont Numérique : La Rentabilité Justifie la Rigueur

Cas d'étude : Résultats Q1 2026 de la Société Générale



**Banque de Détail France**

**625 M€**

RNPG en forte hausse (contre 421 M€ un an plus tôt). Le résultat direct d'un réseau en plans d'économies sévères.



**Le Moteur BoursoBank**

**+188.000**

Nouveaux clients gagnés au T1 2026. Contribution au groupe de 92 M€, avec une cible annuelle fixée à 300 M€.



**L'International**

**87 M€**

Contribution nette. Preuve que les coupes claires et le désengagement (Maghreb, Afrique) maintiennent la rentabilité.

# Le Choc Cognitif : L'IA comme Nouveau Levier d'Efficacité

200.000

The number '200.000' is rendered in a large, bold, orange font. Behind the digits, there is a stylized illustration of a human head in profile, composed of a wireframe mesh. The head is partially filled with a solid grey color. To the right of the head, there are various digital and circuit-like symbols, including squares, lines, and a brain-like structure, all in shades of orange and grey.

## La Menace Macro (Morgan Stanley)

200.000 emplois bancaires menacés en Europe à l'horizon 2030, représentant 10% des effectifs totaux du secteur.



## Le Premier Aveu (Standard Chartered)

Réduction assumée de 15% des effectifs dans les fonctions centrales d'ici 2030 (soit environ 7.000 postes remplacés).



## Le Secret de Polichinelle Français

Société Générale supprime 1.800 postes (risques et conformité) d'ici 2027. L'automatisation d'une « chaîne de montage humaine ».

# Le Spectre de l'Adoption de l'IA

## Transition Gérée

« L'IA réduira nos emplois à terme... mais gérée par l'attrition naturelle d'environ 10%. Nous embaucherons plus de spécialistes IA. »

— Jamie Dimon, JPMorgan Chase

## Remplacement Agressif

« Il s'agit de remplacer du capital humain à faible valeur ajoutée par du capital financier... Les machines vont s'accroître. »







— Bill Winters, Standard Chartered

## Augmentation Humaine

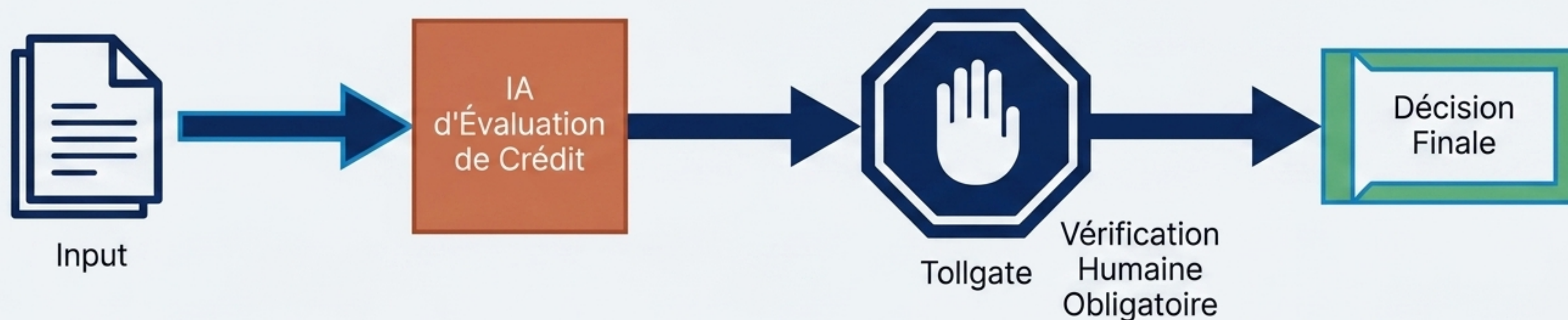
« L'IA doit enrichir les capacités des collaborateurs en ne se substituant pas à eux. Elle ne remplacera jamais l'émotion et le doute. »

— Olivier Gavalda, Crédit Agricole

# Deux Philosophies Face à l'Automatisation

Matrice de Stratégie Cognitive				
Modèle Anglo-Saxon / Commercial		Modèle Français / Mutualiste		
	<b>Remplacement</b> direct pour doper le coefficient d'exploitation.	Objectif Primaire		Augmentation de l'expertise <b>humaine</b> en Front Office.
	Fonctions support, Back/Middle office, risques et conformité.	Départements Ciblés		Déploiement prudent d'assistants bancaires (ex: Hub IA).
	Licenciements ciblés, immédiats et assumés (15% visés).	Gestion de l'Emploi		Attrition naturelle et non-remplacement des départs en retraite.

# Les Garde-Fous Réglementaires : L'Humain dans la Boucle



## Avertissement de l'EBA

La supervision adéquate nécessite des points de contrôle tout au long de la chaîne algorithmique, et pas seulement à la fin du processus.

## Le Mandat de l'ACPR

« C'est l'ACPR qui sera l'autorité de surveillance de l'utilisation de l'IA par le secteur financier en France. »

## Règlement Européen (IA Act)

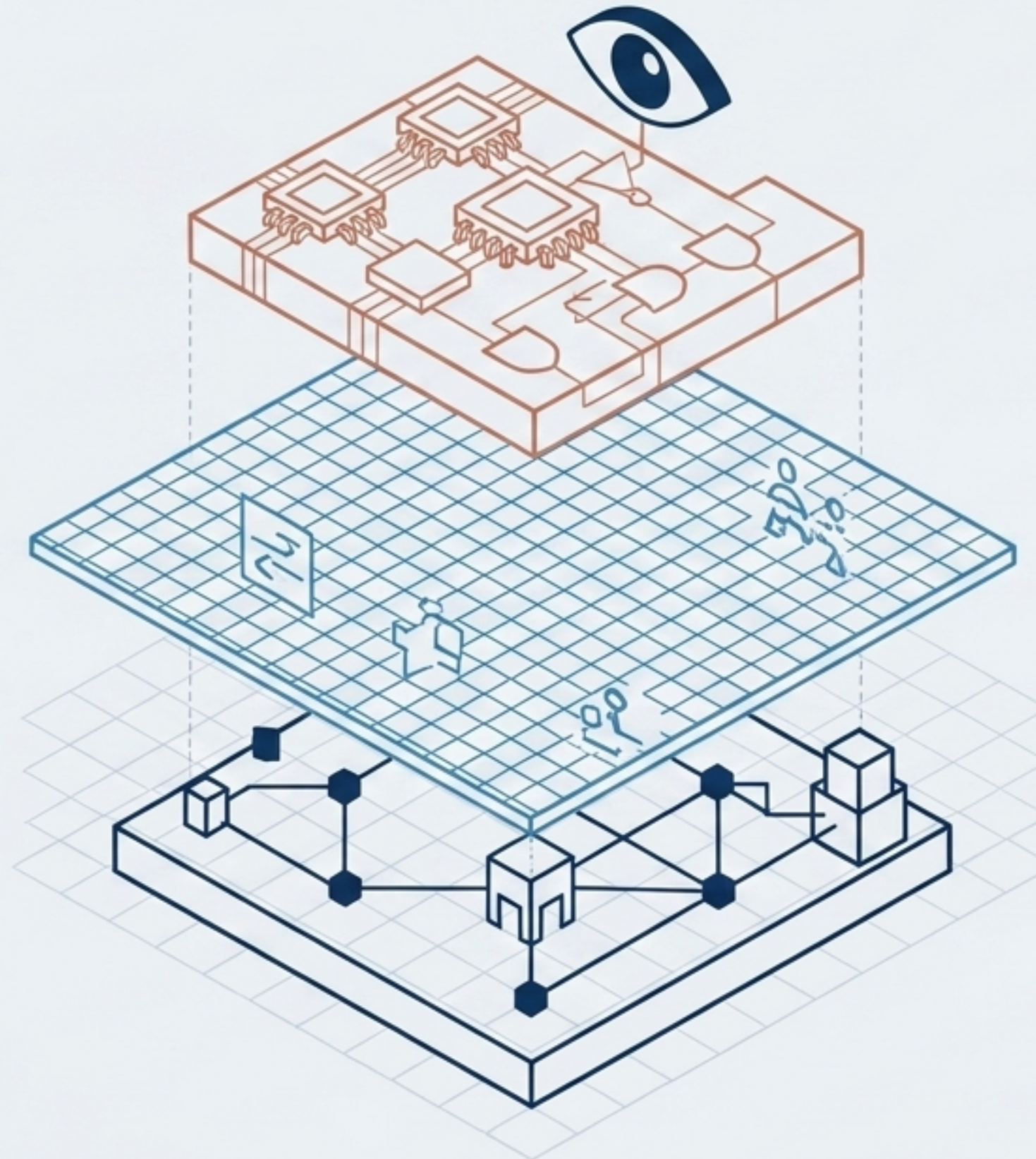
Applicable fin 2027. Les décisions algorithmiques critiques (comme l'octroi de crédit) exigent formellement qu'un humain puisse saisir l'émotion et le doute.

# Synthèse : L'Architecture Bancaire de 2030

**Le Moteur  
Cognitif**

**L'Interface  
Numérique**

**L'Empreinte Physique**



Un back-office massivement rationalisé par l'IA générative, opéré par des spécialistes data, et strictement supervisé par des « Gardiens de la Conformité » humains.

L'expansion massive du modèle néobanque (ex : BoursoBank) et des « comptes hybrides », captant l'intégralité du flux quotidien et la génération 18-25 ans.

Un réseau dense mais considérablement réduit. Cible l'hyper-proximité territoriale avec un minimum strict de 5 collaborateurs polyvalents par site.