



## Chapitre 7 : Quel est le rôle des technologies numériques dans la production ?

### Etude de cas : Orange Bank

Orange Bank est une filiale de l'opérateur de téléphonie Orange. Lancée en novembre 2017, elle résulte du rapprochement entre Orange et Groupama Banque qui, pour l'occasion, a changé de nom.



L'assureur Groupama détient ainsi 35 % du capital de la banque en ligne. La particularité d'Orange Bank est d'être un service exclusivement proposé à distance et entièrement gratuit : c'est ce qu'on appelle une « néobanque ». Au moment de son lancement, Orange Bank s'est fixé un objectif de 2 millions de clients à l'horizon 2025. En octobre 2019, l'entreprise comptait 344 000 comptes ouverts.

A l'aide des documents répondez aux questions suivants :

1. Identifiez le problème managérial d'Orange Bank.
2. Analysez les solutions mises en œuvre par l'opérateur pour répondre à ces difficultés.
3. Présentez l'outil Djingo développé par Orange Bank.
4. Expliquez le lien entre cet outil et l'intelligence artificielle.
5. Montrez les enjeux de la mise en œuvre d'un tel outil pour l'entreprise.

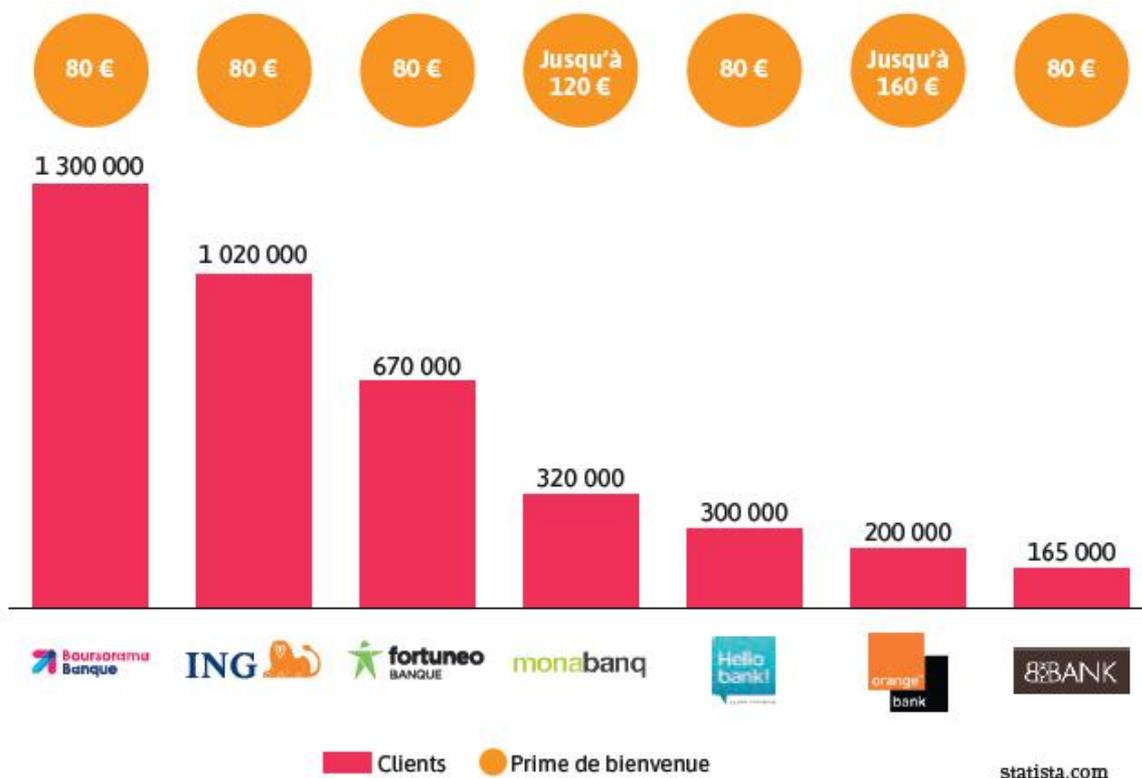
#### Document 1 : La stratégie d'Orange Bank pour devenir rentable d'ici 2023

[...] Pour l'heure, la banque en ligne française, filiale de l'opérateur français Orange et de l'assureur français Groupama, est très loin du seuil de rentabilité. Avec un peu moins de 160 millions d'euros de pertes affichées sur l'ensemble de l'année 2019 (contre 169 millions en 2018), Orange Bank fait face à une concurrence féroce, avec d'un côté les néobanques dont elle fait partie, de l'autre les établissements bancaires traditionnels. Plus de deux ans après sa création, la banque en ligne tricolore peine à tirer son épingle du jeu. Mais Paul de Leusse, nommé à la tête d'Orange Bank il y a un peu plus d'un an, affine sa stratégie de conquête du marché. [...] Il explique avoir réduit les coûts d'acquisition des clients d'Orange Bank de 20 % en 2019 par rapport à 2018. En outre, il a déployé les moyens nécessaires afin qu'une grande partie de sa clientèle arrive *via* des offres payantes. « 40 % de nos clients [...] nous rejoignent par du crédit ou par une offre *premium* qui est payante, donc forcément on améliore nos revenus », assure Paul de Leusse. [...] Orange Bank frôle les

500 millions d'euros de pertes cumulées depuis le lancement du service en 2017. [...] À ce jour, Orange Bank revendique 500 000 clients, mais espère bien fédérer 4 millions de clients en Europe d'ici 2023 et atteindre ainsi son seuil de rentabilité. Encore faut-il trouver la bonne « recette ». Mais Paul de Leusse tient à le préciser : « La martingale<sup>1</sup>, ce n'est pas de faire du volume pour du volume. La martingale aujourd'hui, c'est que nos clients sont plus actifs que toutes les autres néobanques. [...] Mais nos clients, ils sont également plus actifs que ceux des banques traditionnelles. La martingale [...], ce n'est pas juste d'acquérir des clients qui vont mettre la carte au fond du placard, dans un tiroir. C'est avoir des clients qui sont engagés. Et c'est ça qui fait que l'on sera rentable. C'est que nos clients étant engagés, ils vont peu à peu s'équiper », conclut-il. Autrement dit, souscrire à des offres (assurance, crédit...).

1. Une martingale est une technique visant à maximiser les chances de gagner. Ici, on peut remplacer le terme par « objectif ».

## Document 2 : Le nombre de clients et primes de bienvenue d'une sélection de banques en lignes en France en 2018



## Document 3 : Les banques se convertissent à l'intelligence artificielle

Analyse de risque, détection des fraudes, réglementation... Les banques de détail françaises ont de plus en plus recours à l'intelligence artificielle (IA) ! Les banques françaises s'emparent progressivement des technologies d'intelligence artificielle comme un moyen de se réinventer, à l'heure où la numérisation transforme leur relation avec les clients. « Lancer une banque en 2017 sans embarquer l'IA aurait été, de notre point de vue, une faute », assure André Coisne, le directeur général d'Orange Bank, la nouvelle banque en ligne qui a conquis près de 100 000 clients en quatre mois. Chez Orange Bank, l'IA a pris la forme d'un chatbot, ou robot conversationnel. « Djingo » peut répondre 24 h/24 aux questions des clients, même personnalisées, et déclencher

certaines actions, comme bloquer une carte bancaire. Une année a été nécessaire pour rendre le robot opérationnel et il « comprend » aujourd'hui 85 % des demandes, contre environ 70 % au début. Quelques blocages subsistent, notamment sémantiques : « Notre langue française est parfois très nuancée », s'amuse André Coisne. C'est une des caractéristiques essentielles de l'IA : la capacité de la machine à apprendre. Il ne s'agit plus seulement de coder un logiciel en envisageant toutes les possibilités de façon exhaustive, mais bien de nourrir le programme avec beaucoup, beaucoup de données. L'utilisation devient un moyen de faire progresser la machine. [...]

AFP, 29 mars 2018