



OLEASTER

OLEANEWS

Octobre 2025

SOMMAIRE

- P2 Culture de la performance : enjeux et stratégies en 2025
- P3 Les banques à l'assaut de la clientèle patrimoniale
- P4 L'euphorie de l'IA face à la réalité économique
- P5 La boîte noire de l'IA : un frein aux projets stratégiques

Culture de la performance



Un levier stratégique face aux mutations

En 2025, la culture de la performance devient un facteur clé de compétitivité. Elle dépasse la simple quête d'indicateurs financiers pour intégrer une vision plus large. La réussite d'une entreprise en 2025 repose avant tout sur trois piliers : l'alignement stratégique, l'engagement des collaborateurs et l'excellence opérationnelle.

Actualités

L'alignement stratégique vise à ce que chaque action quotidienne contribue aux ambitions globales de l'organisation, renforçant le sentiment d'appartenance et clarifiant la contribution de chacun. L'engagement des collaborateurs naît d'un environnement stimulant, nourri par le feedback, la reconnaissance et la formation continue. Enfin, l'excellence opérationnelle repose sur l'optimisation des processus, l'agilité et une culture d'amélioration continue.

Évolutions

Les leviers de performance de demain reposent sur l'innovation, le capital humain et la technologie. Les entreprises stimulent la créativité via des plateformes collaboratives et investissent dans la montée en compétences via des dispositifs comme le reverse mentoring, où les jeunes talents transmettent leur expertise digitale aux managers. Enfin, la technologie transforme la gestion de la performance grâce à l'analytique prédictive, aux tableaux de bord dynamiques et à la réalité augmentée.

Enjeux de demain

Le sens du travail devient central, particulièrement pour la génération Z, dont 52 % privilégieraient un emploi plaisant à un salaire plus élevé (enquête IFOP 2024). Le défi pour les entreprises est de concilier performance et bien-être. Celles qui réussiront en 2025 fixeront des objectifs ambitieux tout en offrant flexibilité, moments de déconnexion et reconnaissance, créant un environnement motivant et engageant pour tous, et surtout pour les jeunes générations.



Banque



Les banques à l'assaut de la clientèle patrimoniale

Dans un contexte instable et pour conserver la confiance des marchés, les grandes banques françaises doivent montrer patte blanche en améliorant leur ROE et leur coefficient d'exploitation. Réduction de la taille du réseau, optimisation des process grâce à l'IA... chaque levier intéressant est actionné pour limiter les coûts. De l'autre côté de la balance, elles misent sur une montée en gamme et la conquête de la clientèle patrimoniale pour augmenter leur PNB.

Actualités

La clientèle *mass affluent*, reçoit une attention croissante dans les divers plans stratégiques de la place. Côté Banque Privée, les efforts continuent pour attirer et fidéliser les entrepreneurs, grandes familles industrielles, CSP+... sur tous les segments (seuils à 250k€, 5M€ et 25M€ d'actifs chez BNP Paribas). Cet enjeu est d'autant plus important que les actifs des ultra-riches (plus de 30M\$) devraient croître de 5,3 % par an d'ici 2027, contre 3,9 % pour le reste des clients (Cap Gemini).

Évolutions

Pour gagner cette bataille, les acteurs multiplient les fusions-acquisitions : entre 2020 et 2024, le montant des transactions a doublé, atteignant 36 Md \$ (Oliver Wyman). Quelques opérations notables en 2025 : les rachats d'AXA IM par BNP Paribas, de Milleis par LCL (groupe Crédit Agricole) ou le rapprochement entre BPCE et Generali... Ces opérations permettront de conforter certaines positions et devront s'accompagner de changements organisationnels importants.

Enjeux de demain

Les fintechs bousculent le modèle traditionnel grâce à de nouvelles offres : Revolut Ultra à 45 €/mois, l'offre "Private" de N26 en Allemagne, BoursoFirst de BoursoBank (produits dédiés, accompagnement personnalisé à des conditions tarifaires avantageuses...). Leur positionnement leur permet de répondre à l'appétence digitale de cette nouvelle clientèle patrimoniale et de proposer des tarifs bas, là où les banques traditionnelles misent davantage sur leur expertise technique et leur force de frappe.

Economie



L'euphorie de l'IA face à la réalité économique

L'intelligence artificielle s'impose comme le moteur de la transformation numérique mondiale. Pourtant, derrière les annonces spectaculaires et les milliards investis, le modèle économique reste introuvable.

Les flux de trésorerie s'érodent, les procès se multiplient et la promesse d'un retour sur investissement massif demeure théorique. Combien de temps les investisseurs accepteront ce pari ?

Actualités

Les géants de la tech affichent des flux de trésorerie libre en recul, malgré des revenus publicitaires ou d'abonnements records. Amazon et Oracle enregistrent une nette décélération sur deux trimestres consécutifs, tandis qu'Alphabet et Meta voient leur marge de manœuvre financière s'éroder. Parallèlement, OpenAI peine à convertir plus de 3 % de ses 200 millions d'utilisateurs hebdomadaires en clients payants. Le constat est clair, il y a bel et bien un décalage entre l'adoption de l'IA et sa rentabilité réelle.

Évolutions

Pour générer des revenus, plusieurs pistes émergent : facturation à l'usage, intégration premium dans les abonnements ou spécialisation sectorielle. Microsoft teste déjà ces approches avec Copilot, tandis qu'Anthropic et Cohere misent sur des modèles tarifés à la requête. Ces initiatives restent toutefois limitées face au poids des investissements en infrastructures et en recherche, rendant la quête de rentabilité toujours incertaine.

Enjeux de demain

Si le modèle économique ne se consolide pas, l'IA pourrait connaître une désillusion comparable à celle de la bulle Internet des années 2000. Les procès liés au copyright et aux données personnelles ajoutent une pression financière et réglementaire croissante. L'avenir dépendra de la capacité des acteurs à transformer l'innovation en rentabilité durable. En effet, sans perspectives de revenus, même les avancées technologiques les plus spectaculaires risquent d'être écartées par les investisseurs.

Intelligence artificielle



La boîte noire de l'IA : un frein aux projets stratégiques

Dans les entreprises, la boîte noire de l'IA reste un obstacle majeur. Les modèles produisent des résultats performants mais difficiles à justifier, ce qui fragilise la conformité réglementaire et alimente le manque de confiance des équipes. Faute de transparence et de gouvernance, de nombreux projets se retrouvent ralentis ou sous-exploités, peinant à convaincre et à générer un retour sur investissement.

Actualités

Un rapport F5 (2025) montre que 25 % des applications intègrent déjà de l'IA, mais seules 2 % des entreprises sont prêtes à l'exploiter efficacement. La sécurité, la gouvernance et l'absence de stratégie claire restent les principaux freins. De son côté, une enquête Kiteworks révèle que 83 % des organisations n'ont pas de contrôle technique solide sur leurs usages IA, ce qui fragilise la sécurité et ralentit les projets.

Évolutions

Le rapport *AI Risk & Readiness 2025* souligne que seulement 7 % des entreprises disposent d'une gouvernance IA avancée. Pour avancer, les directions data misent sur l'IA explicable (XAI), afin de rendre les modèles interprétables et acceptés par les métiers. En 2025, la valeur d'un projet IA ne se mesure plus seulement à sa performance technique, mais aussi à sa capacité à être expliqué, audité et intégré dans la gouvernance d'entreprise.

Enjeux de demain

Les futurs projets IA devront intégrer dès le départ des méthodes d'explicabilité adaptées. L'interprétation passera par des outils comme SHAP ou LIME, ou par des architectures plus transparentes si leur performance le permet. Le suivi technique sera essentiel : contrôle des biais, monitoring et mises à jour régulières pour éviter la dérive des modèles. Ces exigences feront évoluer la conception et le déploiement des solutions IA, en privilégiant fiabilité et clarté plutôt que seule performance.





OLEASTER

Contacts



Cédric BENOTEAU

Associé

cedric.benoteau@oleasterconsulting.com

A propos d'Oleaster

OLEASTER, cabinet de conseil indépendant dédié à la transformation, aide les organisations à s'adapter aux mutations économiques, numériques et sociétales.

Nos équipes réparties en 3 bureaux (Paris, Nantes et Niort) rassemblent des passionnés de la transformation autour d'une même vision du conseil marquée par :

- Une approche collaborative et définitivement centrée-client ;
- La volonté de trouver le meilleur équilibre entre innovation et pragmatisme ;
- L'assurance de donner du sens aux réponses apportées ;
- Beaucoup d'humilité, d'écoute et d'énergie.

OLEASTER vous accompagne sur l'ensemble du cycle de vie de la transformation, mais aussi à travers des expertises spécifiques : innovation organisationnelle, marketing et création de valeur, data, finance et conformité.