

Shepherding change to build a strong foundation for generative AI

By



Julie Lévesque

Executive Vice President
Technology and Operations
National Bank of Canada

Artificial intelligence has become ubiquitous in the banking industry, bringing greater efficiency and precision to the trusted financial services upon which millions of people rely. Within financial institutions, a sophisticated web of automation and AI-powered capabilities increasingly extends from back-office operations to customer-facing services.

This marks a stark departure from IT environments once constrained by legacy technologies and processes that dramatically limited what could be accomplished in a single day.

Generative AI is the next frontier in this continuum of progress. Technology leaders are eager to maximize this new, powerful lever for efficiency, as reflected by the speed of generative AI adoption. The fervor is striking; there's a rush to consume solutions touted as silver bullets for reducing costs and increasing productivity.

Daily headlines only complicate these claims with breathless projections of growth and global prosperity — or else existential warnings of disproportionate risk and negative outcomes.

The truth, as is often the case, lies between extremes. Generative AI has the true potential to transform business operations in banking and other industries, adding undeniable value to the global economy and resource constraints. Moving beyond theoretical implications, however, depends on embracing thoughtful and fresh approaches to technology deployment.

How leaders manage the change involved in implementing generative AI will be just as important as the technological capabilities it provides. As organizations integrate this valuable tool into their technology estates, their success in shepherding behavioral change will determine their ability to seize the immense opportunities ahead.

Lessons from the recent past

For guidance on where to begin when implementing generative AI, we need only examine the last wave of technology investment.

When cloud transformation became an urgent priority for businesses navigating the increased digital demands precipitated by a global pandemic, companies were quick to invest. Technology leaders hoped to gain operational agility and speed in bringing new services to customers as they also laid a strong foundation for emerging AI capabilities.

Some CIOs, however, struggled to see a return on their cloud investments. Capabilities were often spread between different providers, resulting in increased complexity and costs. As companies looked to rein in their cloud spending, some CIOs paused transformation efforts or even moved workloads back on-premises.

Companies that overcame these challenges drove simplification, prioritizing data optimization

and integration. But the root of the problem often extended all the way to operations teams, who were supporting cloud infrastructure as if nothing had changed from on-premises computing. A clear lesson emerged: Cloud benefits were predicated on matching the pace of change in the workplace on how we work to that of technology implementation.

At the National Bank of Canada, we started like many the journey to the cloud some time ago, we learned though some difficult experiences that a cloud-first strategy required putting people first and be supported by robust change management. As we took the opportunity to address technical debt and built a streamlined environment, we had to realign and mobilize a workforce of thousands of people to embrace new technology new ways of working. Migrating from a traditional infrastructure management to infrastructure as code was a shift for the technology workforce. Only then did our transformation become possible and ultimately successful, increasing employee satisfaction, velocity, achieving cost savings, and delighting our customers.

If we are to avoid rolling the same boulder up the same hill, these lessons should apply to generative AI: technology transformation must proceed in parallel with behavioral change but this time beyond the technology community, but for the entire organization.

Technology transformation must proceed in parallel with behavioral change but this time beyond the technology community, but for the entire organization.

Preparing to act

For CIOs and business leaders, now is the time to get organized. Managing the change inherent to generative AI implementation extends beyond operations teams and includes every end-user. To avoid chaos, you need clear frameworks and guiding principles that enable your workforce to simultaneously maintain trusted customer services – and transform.

Begin by establishing trust. Individuals need assurance that they can both use generative AI solutions and protect customers' data. This imperative is even greater in highly regulated sectors such as financial services, where strong data privacy, IP, and security controls are essential to success.

Practice effective communication to help build this trust. Do you have clear, concise and accessible guidelines on responsible use? Are you closely monitoring compliance to quickly address issues? You may also consider forming a centralized office to address use, deployment or development concerns. In my leadership, I prioritize two-way communication, ensuring every team understands how our strategy connects directly to

our customers. I also seek feedback from multiple perspectives to achieve buy-in, ensuring we can move forward together as we evolve.

As you proceed, be careful to strike the right balance between pushing boundaries and equipping individuals with the training they need to succeed. After investigating inaccurate results associated with a new generative AI capability the bank deployed, we learned the issue stemmed from prompt inputs, meaning that rather than removing this capability, we needed to refine our training to achieve desired outcomes.

Finally, consider that this training may involve developing traditionally overlooked skills. As generative AI democratizes technology by expanding access to technical competencies like coding, it places greater demand on skills associated with the humanities like critical thinking and curiosity. These skills help employees identify problems and ask the right questions. They are also among those most projected to grow in importance in the coming years, according to the 2025 World Economic Forum's Future of Jobs Report. By fostering a culture of learning where curiosity thrives, you can create an environment conducive to embracing new technology.



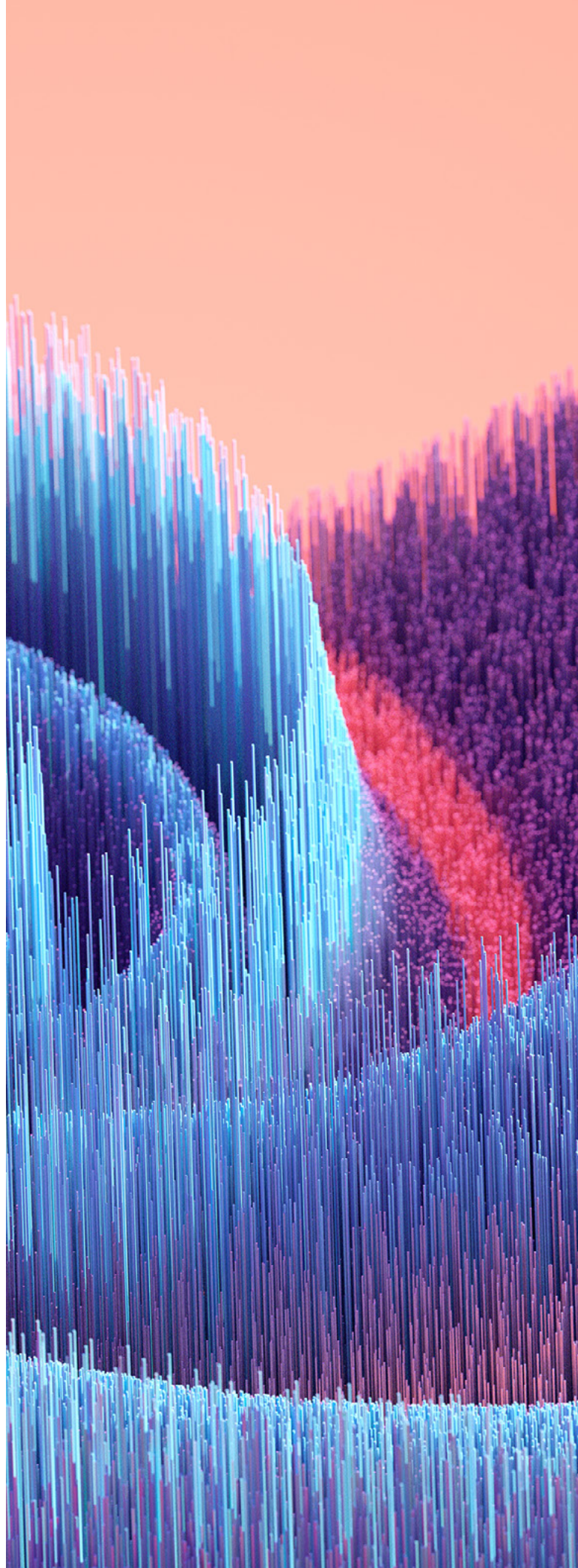
Future considerations

As you implement generative AI, prepare to face resistance to change. Individuals may worry technology will replace, rather than evolve, their roles. We must also contend with an inconvenient reality: people are creatures of habit.

While it's true that generative AI is transforming the skills required in the modern workplace, the technology is also creating a greater need for human validation. Employees must also understand the implications of falling behind peers who are faster to hone their skills in new competencies associated with generative AI, such as prompt engineering. Building this expertise will be central to remaining competitive.

When teams understand these truths, they're more likely to welcome the change that comes with generative AI implementation. And once they're equipped to fully explore generative AI tools, the technology's value becomes evident: daily work transforms, and opportunities start to emerge to pursue more rewarding endeavors.

Prioritizing change management can help your organization progress efficiently. It is important for technologists to remain forward-looking, stay curious, and enhance their understanding of ongoing digital developments while balancing technological proficiency with business transformation. As emphasized at National Bank, it is crucial to manage both operational activities and transformational initiatives simultaneously; We need to be able to walk and chew gum at the same time. This fluency will be critical to implementing generative AI, as you accelerate the behavioral change today that will deliver value far into the future.



Accompagner le changement afin d'établir une base solide pour l'IA générative

Par



Julie Lévesque

Vice-Présidente Exécutive
Technologie et Opérations
Banque Nationale du Canada

L'intelligence artificielle est devenue omniprésente dans l'industrie bancaire, apportant une efficacité et une précision plus grandes aux services financiers fiables sur lesquels comptent des millions de personnes. Au sein des institutions financières, un réseau sophistiqué de capacités automatisées et alimentées par l'IA s'étend de plus en plus des opérations d'arrière-guichet aux services en contact avec la clientèle.

Cela représente un changement radical par rapport aux environnements informatiques autrefois contraints par des technologies et processus hérités qui limitaient considérablement ce qui pouvait être accompli en une seule journée.

L'IA générative est la prochaine frontière dans ce continuum de progrès. Les leaders technologiques sont désireux de maximiser ce nouveau levier puissant pour l'efficacité, comme le montre la rapidité de l'adoption de l'IA générative. La ferveur est frappante. Il y a une ruée vers la consommation de solutions présentées comme des remèdes miracles pour réduire les coûts et augmenter la productivité. Les manchettes quotidiennes ne font que compliquer ces affirmations avec des projections de croissance et de prospérité mondiale à couper le souffle - ou bien des avertissements existentiels à propos de risques disproportionnés et de résultats négatifs.

La vérité, comme c'est souvent le cas, se trouve entre les extrêmes. L'IA générative a le véritable potentiel de transformer les opérations commerciales dans le secteur bancaire et d'autres industries, en ajoutant une valeur indéniable à l'économie mondiale et en tenant compte des contraintes de ressources. Aller au-delà des implications théoriques nécessite cependant l'adoption d'approches réfléchies et innovantes pour le déploiement technologique.

La manière dont les dirigeants gèrent le changement lié à la mise en œuvre de l'IA générative sera toute aussi cruciale que les capacités technologiques qu'elle offre. Au fur et à mesure que les organisations intégreront cet outil précieux dans leurs parcs technologiques, leur succès dans l'accompagnement du changement comportemental déterminera leur capacité à saisir les immenses opportunités à venir.

Leçons tirées du passé récent

Pour obtenir des conseils sur le point de départ lors de la mise en œuvre de l'IA générative, il nous suffit d'examiner la dernière vague d'investissements technologiques.

Lorsque la transformation infonuagique est devenue une priorité urgente pour les entreprises naviguant parmi les demandes numériques précipitées par une pandémie mondiale, celles-ci ont rapidement investi. Les leaders technologiques

espéraient acquérir une agilité opérationnelle et une rapidité accrues pour offrir de nouveaux services aux clients, tout en établissant une base solide pour les capacités émergentes de l'IA.

Cependant, certains chefs du service de l'information ont eu des difficultés à percevoir une rentabilisation de leurs investissements dans le nuage. Les capacités étaient souvent réparties entre différents fournisseurs, entraînant une augmentation de la complexité et des coûts. Alors que les entreprises cherchaient à réduire leurs dépenses infonuagiques, certains chefs du service de l'information ont suspendu leurs efforts de transformation ou même rapatrié les charges de travail sur site.

Les entreprises qui ont surmonté ces défis ont conduit à la simplification, en donnant priorité à l'optimisation et à l'intégration des données. Mais la racine du problème s'étendait souvent jusqu'aux équipes opérationnelles qui soutenaient l'infrastructure infonuagique comme si rien n'avait changé par rapport à l'informatique sur site. Une leçon claire s'est dégagée: les avantages du nuage reposaient sur l'alignement du rythme des changements dans le milieu de travail et de notre manière de travailler avec celui de la mise en œuvre technologique.

La transformation technologique doit se faire en parallèle avec le changement de comportement, mais cette fois au-delà de la communauté technologique, pour l'ensemble de l'organisation.

À la Banque Nationale du Canada, nous avons, comme beaucoup, commencé notre transition vers l'infonuagique il y a quelque temps. Nous avons cependant appris, à travers des expériences difficiles, qu'une stratégie « Le nuage d'abord » exigeait que les gens soient placés au premier plan et devait être soutenue par une gestion du changement fiable. Alors que nous avons saisi l'occasion de gérer la dette technique et de créer un environnement rationalisé, nous avons dû réorienter et mobiliser une main-d'œuvre composée de milliers de personnes afin qu'elles adoptent de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de travail. La migration d'une gestion de l'infrastructure traditionnelle vers l'infrastructure en tant que code a représenté un changement pour la main-d'œuvre technologique. Ce n'est qu'à ce moment-là que notre transformation est devenue possible et finalement réussie, augmentant la satisfaction des employés et la rapidité, permettant de réaliser des économies de coûts et enchantant nos clients.

Si nous voulons éviter de pousser le même rocher sur la même colline, ces leçons devraient s'appliquer à l'IA générative. La transformation technologique doit se faire en parallèle avec le changement de comportement, mais cette fois au-delà de la communauté technologique, pour l'ensemble de l'organisation.

Se préparer à agir

Pour les chefs du service de l'information et les dirigeants des entreprises, le moment est venu de s'organiser. La gestion du changement inhérent à la mise en œuvre de l'IA générative s'étend au-delà des équipes opérationnelles et inclut chaque utilisateur final. Pour éviter le chaos, vous avez besoin de cadres clairs et de principes directeurs qui permettent à votre personnel de maintenir simultanément des services clients fiables - et de se transformer.

Commencez par établir la confiance. Les individus ont besoin de l'assurance qu'ils peuvent à la fois utiliser des solutions d'IA génératives et protéger les données des clients. Cet impératif est encore plus grand dans les secteurs hautement réglementés tels que les services financiers, où des contrôles rigoureux en matière de confidentialité des données, de propriété intellectuelle et de sécurité sont essentiels à la réussite.

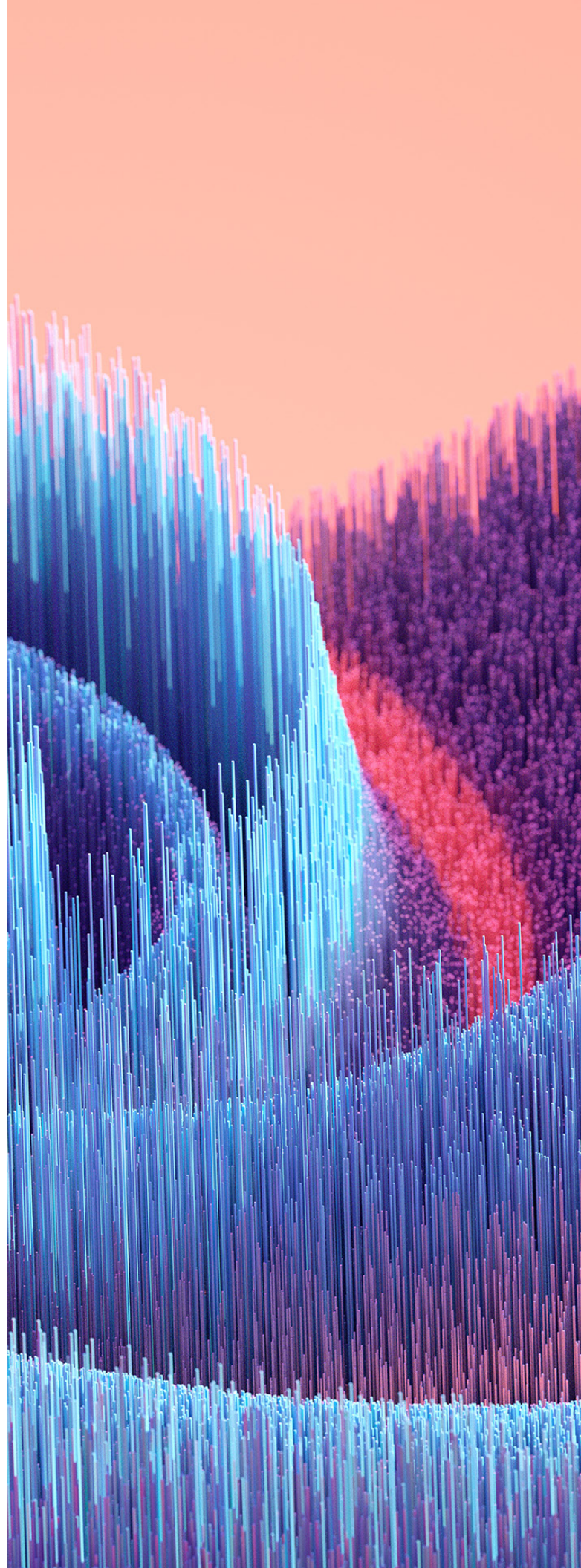
Pratiquez une communication efficace pour aider à établir cette confiance. Avez-vous des directives claires, concises et accessibles sur l'utilisation responsable? Surveillez-vous de près la conformité pour résoudre rapidement les problèmes? Vous pourriez également envisager de créer un bureau centralisé pour traiter les préoccupations liées à l'utilisation, au déploiement ou au développement.



Dans mon rôle de dirigeant, je privilégie la communication bidirectionnelle, en m'assurant que chaque équipe comprend comment notre stratégie se connecte directement à nos clients. Je sollicite également des retours de plusieurs perspectives pour obtenir l'adhésion, en veillant à ce que nous puissions progresser ensemble au fur et à mesure que nous évoluons.

Au fur et à mesure que vous progressez, veillez à maintenir un équilibre adéquat entre repousser les limites et fournir aux individus la formation nécessaire pour réussir. Après avoir enquêté sur des résultats inexacts associés à une nouvelle capacité d'IA générative déployée par la banque, nous avons découvert que le problème provenait des entrées des commandes, ce qui signifie qu'au lieu de supprimer cette capacité, nous devons affiner notre formation pour obtenir les résultats souhaités.

Enfin, considérez que cette formation peut impliquer le développement de compétences traditionnellement négligées. Alors que l'IA générative démocratise la technologie en élargissant l'accès aux compétences techniques telles que le codage, elle impose une plus grande demande pour les compétences associées aux sciences humaines telles que la pensée critique et la curiosité. Ces compétences aident les employés à identifier les problèmes et à poser les bonnes questions. Elles sont également parmi celles qui devraient prendre de l'importance dans les années à venir, selon le Rapport sur l'avenir de l'emploi 2025 du Forum économique mondial. En favorisant une culture d'apprentissage où la curiosité prospère, vous pouvez créer un environnement propice à l'adoption des nouvelles technologies.



Lorsque les équipes comprennent ces vérités, elles sont plus susceptibles d'accueillir favorablement le changement qui accompagne la mise en œuvre de l'IA générative.



Considérations futures

Alors que vous mettez en œuvre l'IA générative, préparez-vous à affronter la résistance au changement. Les individus peuvent craindre que la technologie remplace leurs rôles plutôt que de les faire évoluer. Nous devons également faire face à une réalité inconfortable. Les gens sont des créatures d'habitudes.

Bien qu'il soit vrai que l'IA générative transforme les compétences requises dans le milieu de travail moderne, la technologie crée également un besoin accru de validation humaine. Les employés doivent également comprendre les implications de la prise de retard par rapport à leurs pairs qui sont plus rapides pour perfectionner leurs compétences dans de nouvelles compétences associées à l'IA générative, telles que l'ingénierie du prompt. Développer cette expertise sera essentiel si nous voulons demeurer compétitifs.

Lorsque les équipes comprennent ces vérités, elles sont plus susceptibles d'accueillir favorablement le changement qui accompagne la mise en œuvre de l'IA générative. Et une fois qu'ils sont équipés pour explorer pleinement les outils d'IA générative, la valeur de la technologie devient évidente. Le travail quotidien se transforme, et des opportunités de poursuivre des activités plus gratifiantes commencent à émerger.

Donner la priorité à la gestion du changement peut aider votre organisation à progresser efficacement. Il est important que les technologues restent tournés vers l'avenir, fassent preuve de curiosité et approfondissent leur compréhension des développements numériques en cours, tout en équilibrant la maîtrise technologique avec la transformation des affaires. Comme le souligne la Banque Nationale, il est crucial de gérer simultanément les activités opérationnelles et les initiatives en faveur de la transformation. Nous devons être capables de mener plusieurs tâches de front. Cette aisance sera cruciale pour la mise en œuvre de l'IA générative, alors que vous accélérez le changement de comportement aujourd'hui qui apportera de la valeur bien loin dans le futur.