

# L'intelligence artificielle va bouleverser les banques

Conseillers assistés de robots, DRH améliorées grâce aux logiciels... une étude liste les mutations en cours dans le secteur bancaire

Les DRH des banques vont-elles bientôt devenir des « DRHM », des « directions de ressources humaines et machines » ? L'idée, un brin effrayante, figure parmi les préconisations d'un rapport du cabinet Athling, « L'intelligence artificielle dans la banque : emploi et compétences », qui sera rendu public le 7 décembre. Cette étude, commandée et pilotée par l'Observatoire des métiers de la banque, l'organisme de collecte statistique et de prospective de la branche bancaire, a cherché à évaluer les conséquences que l'intelligence artificielle (IA) pourrait avoir sur le secteur.

Alors que les organisations syndicales alertent sur l'inquiétude croissante des salariés face à l'irruption de ces technologies cognitives, les auteurs de l'étude « conscients des tensions », ont délibérément choisi de ne pas chiffrer le

volume d'emplois qui pourraient être supprimés. Cette évaluation est considérée comme « trop dépendante des stratégies des établissements et de facteurs exogènes (réglementation, activité économique...) », prévient le rapport, dont *Le Monde* a obtenu copie.

## Des initiatives désordonnées

Mais, une fois ces précautions prises, le document ne cache pas le bouleversement à venir pour le secteur. En premier lieu, parce que les banques font partie des premières entreprises à avoir informatisé leurs opérations et disposent donc des données de millions de clients « avec des profondeurs d'historique considérables », un matériau indispensable pour l'intelligence artificielle.

Athling a ainsi recensé « un véritable foisonnement de projets IA dans le secteur bancaire ». Il constate qu'à ce stade, seules 15 % des

expérimentations concernent les conseillers clientèle. Des tests de chatbots ou de robots en contact avec les clients existent « mais ils restent très limités, du fait de performances jugées non satisfaisantes ». Les logiciels déployés permettent aux conseillers de préparer les entretiens avec les clients, leur fournissent une suggestion argumentée pour vendre un service ou les assistent dans le traitement de leurs mails en leur proposant des réponses clés en main. Ils se concentrent donc « sur des micro-tâches ».

L'IA se diffuse en revanche très rapidement dans les fonctions dites « supports » (directions des

ressources humaines, des finances, affaires juridiques, marketing, etc.). Elle est déjà à l'œuvre pour détecter les comportements suspects de fraude, prévoir le comportement d'un client, recalibrer l'évaluation du risque d'un client pour l'octroi d'un crédit, allouer des fonds propres, et, côté RH, pour « l'étiquetage automatique » des compétences de collaborateurs ou de candidats ou l'« analyse prédictive des comportements » d'un salarié.

Ces initiatives désordonnées n'obéissent encore à aucun plan d'ensemble et le document souligne que peu de banques « se projettent à cinq ans ». Aussi les

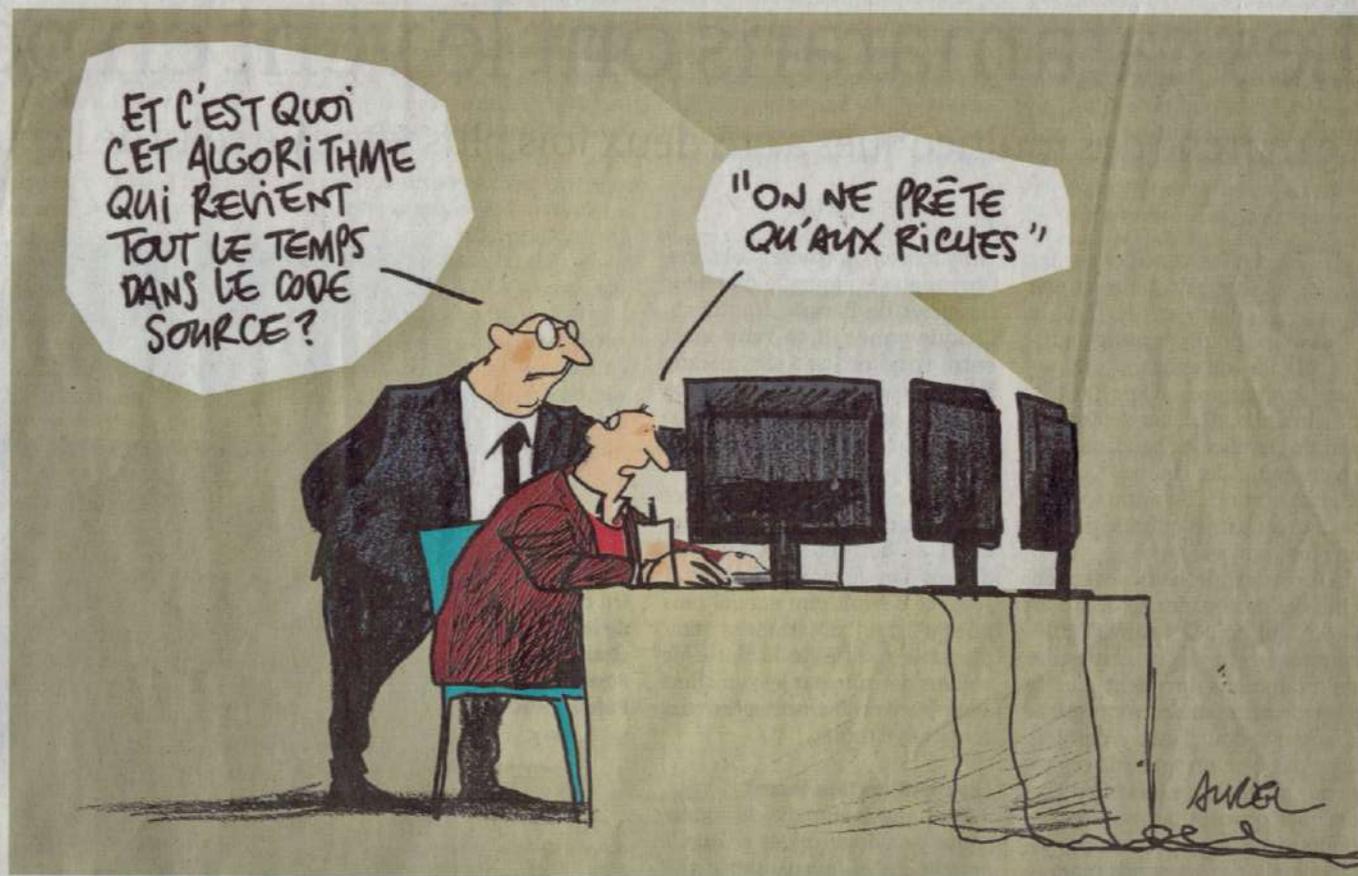
auteurs de l'étude recommandent-ils aux institutions financières de s'organiser. Par exemple, en nommant un référent IA au sein des groupes, en mutualisant entre établissements les investissements en recherche et développement en la matière, ou en confiant la coordination de leur plan de développement de l'intelligence artificielle à une « DRHM (achines) » puisque les robots réaliseront à l'avenir des tâches de plus en plus qualifiées de façon autonome.

## Repenser les parcours

Les changements les plus profonds viendront en effet du transfert des connaissances et de l'ex-

**Les auteurs du rapport, « conscients des tensions », ont choisi de ne pas chiffrer le volume de postes qui pourraient être menacés**

dans les établissements. Le cabinet Athling souligne donc qu'à ce jour, les annonces de restructuration des réseaux d'agences « tien-



## « La baisse tendancielle de l'emploi risque de s'accélérer »

LUC MATHIEU, secrétaire général de la fédération CFDT Banques et assurances, demande un dialogue sur les effets du numérique dans les groupes bancaires.

### Les suppressions de postes sont-elles une fatalité dans le secteur bancaire ?

Nous le savons : l'emploi ne va pas croître dans les banques en France au cours des prochaines années, car plusieurs évolutions pèsent sur le développement de leur activité. Les clients utilisent les canaux numériques et se rendent moins en agence, les taux d'intérêt très bas réduisent la marge sur les prêts immobiliers. Les revenus que les établissements en retirent ne paient plus les coûts de structure. Il faut également compter avec la concurrence des nouveaux établissements de paiement. Le modèle économique en prend un coup. La baisse tendancielle de l'emploi dans la banque depuis cinq ans risque donc de s'accélérer. Mais, face à cette réa-

lité, il est absolument nécessaire que les banques associent les salariés aux changements. Anticiper est primordial. Or la Société générale a annoncé, lundi [27 novembre], 900 suppressions [de postes] supplémentaires, en mettant les représentants du personnel devant le fait accompli. Ces méthodes sont déloyales.

### Comment les salariés réagissent-ils à l'arrivée de la robotisation ?

Nous entendons que la banque va être « ubérisée », « disruptée », que les clients ne viendront plus en agence. Une grande partie des salariés n'ont aucune idée de ce que va devenir leur entreprise, leur métier, leur carrière. Cette incertitude constitue un facteur de risque psychosocial. Nous demandons donc à ce qu'un dialogue ait lieu sur les effets du numérique. Par ailleurs, la robotisation, l'automatisation, l'intelligence artificielle servent aujourd'hui d'écran de fumée. Il n'y a pas, à ce jour, de raz de ma-

rée numérique. Mais le discours [sur la robotisation] permet aux banques de faire des économies en réduisant les effectifs, avant même que tous ces outils numériques soient déployés.

### L'intelligence artificielle menace-t-elle l'emploi ?

Il existe deux stratégies différentes, selon les banques. Dans les réseaux, l'intelligence artificielle va libérer du temps pour le conseiller. Certains établissements veulent « encaisser » ce temps gagné grâce aux robots en réduisant les effectifs et leurs coûts. Les banques mutualistes comme le Crédit mutuel disent vouloir employer ce temps à répondre aux besoins individuels des clients, à approfondir les relations commerciales, pour augmenter leurs revenus. Le numérique n'est pas un mur que l'on va forcément se prendre dans la figure, les entreprises auront des marges de manœuvre. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR VÉ. CH.

### Repenser les parcours

Les changements les plus profonds viendront en effet du transfert des connaissances et de l'expertise bancaire des salariés vers la machine. « Jusqu'à maintenant, les compétences techniques, c'est-à-dire celles liées au métier bancaire, étaient les mieux valorisées », souligne le rapport. Avec le déploiement de l'IA, les compétences transversales seront les plus sollicitées, d'où « des parcours professionnels à repenser dans leur intégralité », prévient le rapport.

D'un côté, il sera plus facile d'entrer en cours de parcours professionnel dans la banque, avec une expérience préalable dans la distribution ou l'hôtellerie, par exemple. De l'autre, la formation des salariés en poste devra être revue en profondeur « pour développer les aptitudes comportementales et relationnelles, voire les fonctions cognitives ».

Si elle est porteuse de vastes changements, l'intelligence artificielle n'a toutefois pas encore dépassé le stade embryonnaire

dans les établissements. Le cabinet Athling souligne donc qu'à ce jour, les annonces de restructuration des réseaux d'agences « tiennent plus du choix stratégique de modèle et de maillage de distribution que de l'impact de l'intelligence artificielle ».

Plusieurs enseignes ont annoncé en 2017 des baisses d'effectifs significatives. La Société générale supprimera 3 450 postes dans sa banque de proximité d'ici à 2020. BNP Paribas a annoncé en interne, en juin, qu'un remaniement de son activité de banque de détail en France se traduirait par la suppression de 640 postes d'ici à fin 2020. Et en février, BPCE (Banque populaire - Caisse d'épargne) avait affiché l'objectif de supprimer environ 4 000 postes, en ne remplaçant pas un départ sur trois entre 2017 et 2019.

Les organisations syndicales redoutent que ces annonces ne donnent qu'un avant-goût d'une restructuration massive liée au déploiement de l'intelligence artificielle. ■

VÉRONIQUE CHOCRON