



IA : comment la banque et l'assurance se préparent au grand bouleversement



Suppressions de postes, évolution des compétences et de la relation client, données sensibles... Plongée dans une mutation déjà à l'œuvre. Un lieu froid, moderne et épuré, où la dématérialisation ultime est effrayante, comme dans les romans de science-fiction, version Philip K. Dick . Gigantesque. Des bornes, mais ni guichet ni humain. Où sont les traders ? Où se cachent les conseillers ? Est-ce la banque de demain : des agences où l'on ignore où sont stockés l'or et tous les dépôts financiers ? Cette vision n'est plus seulement théorique. Elle traverse l'ensemble du secteur financier, des banques traditionnelles aux agences numériques.

Le 5 février dernier, la plateforme d'échange de cryptomonnaies Gemini annonçait ainsi vouloir supprimer 200 emplois dans le monde. Début 2025, Bloomberg Intelligence estimait que d'ici 2030, l'intelligence artificielle pourrait remplacer 200 000 emplois au sein des grandes banques mondiales. Fin janvier 2026, 1 800 suppressions de postes ont été annoncées à la Société Générale en France, 1 200 dans le monde pour BNP Paribas. Des salariés du Crédit Agricole, eux, se sont mis en grève, le 22 janvier, pour dénoncer notamment des coupes dans les effectifs. "L'impact que l'on projette sur les effectifs et la masse salariale, c'est à peu près de l'ordre d'une quinzaine de pourcents à horizon d'une dizaine d'années", affirmait récemment Thomas Rocafull, directeur associé banque chez Sia Partners, interrogé par Franceinfo. Soit plus de 50 000 postes au total.

Dès, lors, faut-il redouter une casse sociale d'ampleur dans le secteur bancaire ? "Il n'y a pas de suppression d'emplois mais des métiers qui évoluent", nuance David Marchal, DRH des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne.

Identifier les cas d'usage

"Il faut 'muscler' les compétences. Dans cet écosystème en pleine transformation, nos collaborateurs bénéficient en moyenne de sept jours de formation par an, alors que la moyenne du secteur bancaire se situe plutôt autour de cinq jours, poursuit le DRH. "Depuis deux ans, nous formons également nos conseillers à l'IA et par l'IA, grâce à un outil d'adaptive learning qui propose des parcours de formation personnalisés afin de maintenir un bon niveau technique et évoluer en

permanence". Un dispositif complété par une offre d'entraînement avec un coach humain et/ou un coach IA, selon les besoins des salariés du groupe BPCE, présent dans 58 pays et comptant 103 000 collaborateurs au sein de ses différentes marques, notamment Banque Populaire, Caisse d'Epargne et Natixis.

Le groupe affirme utiliser l'IA "de manière, éthique et responsable, et avec une conduite du changement pragmatique co-construite avec les Directions métiers Data & IA et RH", indique David Marchal. Ainsi, des cas d'usage, notamment liés à des "tâches répétitives et administratives", ont été identifiés. Par exemple, l'IA aide le conseiller pour une préparation plus complète du rendez-vous avec le client, "et un temps d'échange plus qualitatif avec celui-ci", décrit David Marchal. Objectif : gagner du temps. A l'issue de l'entretien, un compte rendu dicté par le conseiller est synthétisé et restructuré par l'IA, en vue de garder une trace des projets personnels évoqués lors de la rencontre. Traçabilité et mémoire. Si un client envisage, par exemple, l'achat d'un véhicule, le conseiller pourra lui faire des propositions lors d'un prochain rendez-vous ou travailler sur des offres.

Autre évolution : inciter les conseillers à développer des compétences comportementales, leurs attitudes relationnelles, etc. "Nous sommes convaincus que ce sont ces aptitudes qui font la différence dans la relation client", souligne David Marchal. Il rappelle également que BPCE est "l'un des premiers groupes à avoir signé le 1^{er} juillet 2025 avec les partenaires sociaux représentatifs un accord GEPP (gestion des emplois et parcours professionnels) avec un chapitre IA qui concerne l'évolution des métiers pour tous les collaborateurs".

IA sur-mesure

"Il n'y aura pas de destruction d'emplois chez nous", assure également Céline Montelimard, directrice juridique conformité et sociale / directrice des opérations chez UTWIN, plateforme d'assurance 100 % digitale née en 2015 et composée de 75 employés. La technologie "fait partie de notre ADN" et l'IA est utilisée "au quotidien", explique Amaury Monnier, directeur des systèmes informatiques. Si Copilot est voué aux tâches quotidiennes comme l'aide à la rédaction, des garde-fous existent : "Nous avons sensibilisé et formé les collaborateurs, qui n'ont pas le droit d'exposer des données sensibles", précise-t-il.

Pour protéger les dossiers clients, notamment dans le domaine de la santé, l'entreprise s'appuie sur des IA internes sur-mesure et apprenantes. Des référents IA sont présents dans tous les services. Les remontées du terrain sont constantes. Les salariés rompus à l'assurance comme aux technologies accompagnent le client à chaque étape "pour que ce soit fluide". "C'est toujours l'humain qui doit prendre le relais de la technologie pour accompagner le client", insiste Amaury Monnier. Cette stratégie se veut à l'opposé de celle du concurrent Allianz Partners qui, selon des informations parues dans la presse allemande en novembre 2025, envisagerait de supprimer de 1 500 à 1 800 postes remplacés par l'IA au cours des douze à dix-huit prochains mois.

GRAND COLLOQUE "Apprendre et se former à l'ère de l'IA" - L'Express réunit patrons, dirigeants de grandes écoles, chercheurs et intellectuels, lundi 23 mars, à partir de 14h30, au théâtre Marigny, à Paris, pour réfléchir aux enjeux d'éducation et de formation. Pour vous inscrire, cliquez ici

Claire Padych