

Sous la direction scientifique de
Nathalie de Marcellis-Warin – Benoit Dostie
Sous la coordination de
Genevieve Dufour

Le Québec **9** économique

**Perspectives et défis
de la transformation
numérique**

Chapitre 15

**LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE POUR LE SECTEUR
FINANCIER**

**MICHEL MAGNAN, ROBERT NORMAND,
BRYAN CAMPBELL**

Chapitre 15

LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR LE SECTEUR FINANCIER

Michel Magnan

Professeur à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, titulaire de la Chaire de gouvernance d'entreprise S.A. Jarislowsky, directeur du Centre Desjardins d'innovation en financement d'entreprise, chercheur et fellow au CIRANO

Robert Normand

Directeur de projets au CIRANO

Bryan Campbell

Professeur émérite à l'Université Concordia, chercheur et fellow au CIRANO

Résumé

Les institutions financières sont à l'avant-garde de la transformation numérique de notre économie. Toutefois, les technologies et modèles opérationnels sous-tendant cette transformation remettent en cause le statu quo, notamment en matière d'emploi. Dans ce texte, nous présentons tour à tour le contexte socio-économique du secteur financier en matière d'emploi et de rentabilité ainsi que les enjeux de transformation numérique auxquels les institutions financières font face. Notre analyse est fortement inspirée par des entretiens avec des dirigeants d'institutions financières de différentes tailles, lesquelles sont actives dans les secteurs bancaire, d'assurances ou de gestion de patrimoine. Elle s'appuie en outre sur la consultation de données socioéconomiques publiées par les agences gouvernementales (par exemple Statistique Canada), sur les études et commentaires récents publiés par différents consultants spécialisés, sur les informations publiées par les institutions financières canadiennes et étrangères et sur des textes d'analyse de commentateurs du monde financier¹.

Introduction

Quoique durement frappées par la crise financière de 2007-2009, les institutions financières nord-américaines affichent depuis des taux de croissance et de rentabilité fort enviables. Ainsi, depuis cette crise, les banques canadiennes ont affiché les meilleurs rendements boursiers parmi les banques des principales économies à l'échelle mondiale (Bank for International Settlements, 2018). Cependant, cette performance financière ne s'est pas traduite par une croissance comparable des niveaux d'emploi. Le tableau 15-1 montre l'évolution récente de l'emploi dans le secteur financier canadien. Quelques constats qui découlent de ces données sont importants. Premièrement, en 2017, le secteur de l'intermédiation financière (essentiellement les banques, les caisses Desjardins et les caisses d'épargne ou « *credit unions* ») représente 52 % de la main-d'œuvre du secteur financier, soit 373 000 personnes sur un total de 713 000. Les secteurs des assurances (221 000 employés, 31 % du total) et des valeurs mobilières (119 000 employés, 17 % du total) complètent ce tableau. Deuxièmement, la croissance de l'emploi dans le secteur financier a été relativement faible au cours de cette période, avec un taux de croissance annuel cumulé de 0,6 %, ce qui est largement inférieur à la croissance démographique du Canada, qui a dépassé 1 % par an durant cette période, et au taux de croissance annuel de l'emploi, lequel a atteint 1,4 %. Troisièmement, si l'emploi dans le secteur financier canadien a légèrement augmenté au cours de la période étudiée, la part du Québec a diminué, le nombre d'employés dans chacun des sous-secteurs étant inférieur en 2017 à celui affiché en 2012. Le Québec représente maintenant environ 20 % des employés dans le secteur financier canadien (contre 22 % en 2012). Le seul sous-secteur où le Québec tire son épingle du jeu est celui des assurances, avec près de 24 % des employés au pays (contre 27 % en 2012). De fait, seul l'Ontario a vu sa part des employés dans le secteur financier augmenter plus vite que sa population. La proportion des employés du secteur financier localisés au Québec (20 %) correspond approximativement au poids économique proportionnel de la province (19 %)².

Les enjeux de la transformation numérique pour le secteur financier

Emplois dans le secteur financier (en milliers)						
Extrait et adaptation du tableau de l'emploi salarié par industrie selon l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Canada, 2012-2017						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Intermédiation financière						
Canada (incluant le Québec)	361	362	363	362	371	373
Québec	76	76	75	75	74	73
Assurances						
Canada (incluant le Québec)	206	208	210	215	219	221
Québec	55	55	55	55	53	54
Valeurs mobilières						
Canada (incluant le Québec)	116	119	119	121	119	119
Québec	19	18	18	19	18	18
Tous secteurs confondus						
Canada (incluant le Québec)	683	689	692	698	709	713
Québec	150	149	148	149	145	145

Tableau t/2020-c15-1

Source : Statistique Canada, *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures travaillées*, 2017.
Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

En se concentrant sur le sous-secteur de l'intermédiation financière, compte tenu de son importance relative, on peut constater que le peu de dynamisme de l'emploi dans le secteur financier n'est pas lié à des difficultés financières menant à des rationalisations. En effet, de 2013 à 2019, les bénéfices des six grandes banques canadiennes (Banque Royale, CIBC, BMO, Banque Scotia, TD et Banque Nationale) se sont accrus de 50 % pour atteindre 47 milliards de dollars annuellement (selon les derniers chiffres divulgués à l'automne 2019). Les dividendes ont également augmenté de 50 % durant cette même période. Pour l'exercice terminé le 31 octobre 2019, le rendement de l'actif moyen des banques canadiennes a atteint 15,1 %, en légère baisse par rapport à 2018, traçant un portrait fort avantageux de la performance des banques canadiennes. Ces dernières figurent dans le peloton de tête mondial en termes de rentabilité pour les actionnaires. En outre, en dépit de l'accroissement plus que modéré de l'emploi, on note que les salaires versés ont bondi de 35 % au cours de cette période. Somme toute, le secteur bancaire est en croissance et très rentable, mais il

affiche un nombre d'employés relativement stagnant, avec des salaires en hausse et une concentration de plus en plus grande vers la grande région de Toronto³.

Principaux facteurs sous-tendant l'évolution de l'emploi dans le secteur financier

Nos entretiens avec différents acteurs du secteur financier, essentiellement des dirigeants d'institutions et des consultants, nous indiquent que l'évolution du marché de l'emploi dans le secteur financier est liée à des facteurs structurels et spécifiques à la configuration des institutions financières canadiennes⁴. Parmi les facteurs structurels, trois sont intimement reliés et découlent de l'évolution des technologies, à savoir : 1) la transformation numérique des services financiers, 2) la mise à niveau des plateformes informatiques par les institutions, 3) la rationalisation et l'automatisation des processus d'affaires, surtout ceux perçus comme ayant une faible valeur ajoutée. Ces facteurs ont pour toile de fond le rétrécissement des marges bénéficiaires sur les activités de base d'intermédiation financière, c'est-à-dire le revenu net d'intérêt, en raison de la baisse séculaire des taux d'intérêt, laquelle a pour effet d'accélérer la course à l'amélioration de la productivité parmi les institutions financières. Or, dans ce contexte, le recours aux technologies devient un impératif et amène les institutions financières à modifier leur modèle d'affaires.

L'émergence de nouveaux modèles d'affaires, basés notamment sur une virtualisation grandissante du travail et sur la numérisation de l'offre de services, a des conséquences importantes sur la nature des talents et des compétences dont les institutions ont besoin. L'apparente stagnation des niveaux d'emploi observée dans plusieurs institutions cache en fait deux réalités diamétralement opposées. D'une part, nous observons une contraction du personnel ayant des compétences moins techniques ou élémentaires (caissiers dans les points de service bancaires, souscripteurs chez les assureurs, techniciens administratifs, etc.), lequel œuvre principalement dans les services délocalisés. En contrepartie, plusieurs fonctions autrefois assumées dans les points de service locaux ou régionaux sont dorénavant centralisées dans des centres de services partagés, souvent au siège social de l'institution ou dans ses environs. Les gains d'emplois en

Ontario, alors que des pertes sont enregistrées ailleurs au Canada, illustrent cette tendance à la relocalisation vers les principales places d'affaires, soit les sièges sociaux, qui sont pour la plupart à Toronto. D'autre part, les institutions recrutent du personnel ayant des compétences en informatique et technologie ainsi que dans des disciplines connexes (par exemple le marketing numérique), activité qui les met en concurrence entre elles et avec d'autres acteurs économiques (par exemple les entreprises du secteur des jeux vidéo), dont certains jouissent d'avantages fiscaux et aussi d'une aura plus attirante auprès des jeunes professionnels.

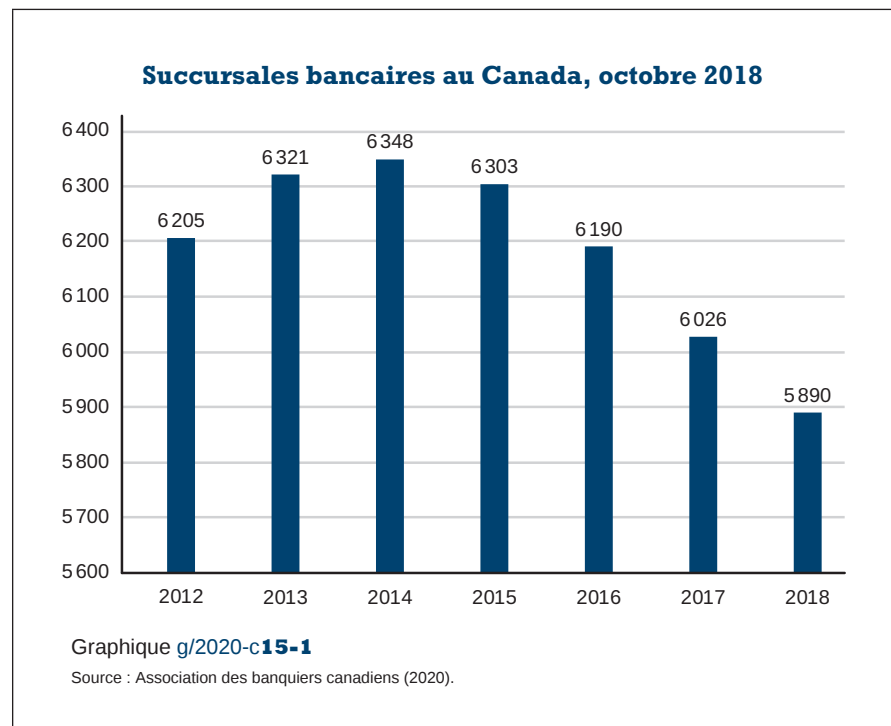
Nous focalisons notre attention sur la dimension technologique, mais le constat s'impose que l'on ne peut évaluer l'impact des technologies sur l'emploi dans le secteur sans prendre en compte le contexte dans lequel elles sont mises en application.

Transformation numérique des services financiers

L'avènement de plateformes Web de services financiers et, plus récemment, la numérisation de l'offre de services induisent une mutation dans la nature et la localisation de l'emploi du secteur. Le développement d'une offre de services financiers numériques ainsi que la popularité grandissante de cette offre auprès de la clientèle ont un impact majeur sur l'emploi en première ligne ou sur le terrain (par exemple en ce qui a trait au personnel dans les points de service pour les banques et Desjardins, aux agents d'assurance ou d'indemnisation pour les assureurs). Selon les informations collectées auprès de dirigeants de diverses institutions financières que nous avons interrogés, il semble que la main-d'œuvre de première ligne est en diminution depuis plusieurs années et que cette tendance devrait se poursuivre dans l'avenir. Ce mouvement de réduction du personnel de première ligne dans les services financiers est observable à l'échelle canadienne et ailleurs dans le monde⁵. L'ancien PDG de Citicorp, Vikram Pandit, projette même une réduction allant jusqu'à 30 % des heures travaillées globalement dans le secteur de la finance en raison des transformations numériques⁶. Son affirmation est cohérente avec les conclusions de plusieurs analystes⁷. À cet égard, les emplois de soutien, notamment dans les services aux particuliers, devraient être particulièrement touchés. À titre d'exemple, les robots conseillers, malgré des débuts timides au

Canada, prendront de plus en plus d'importance auprès des clientèles jeunes et éduquées et éventuellement contribueront au déplacement des conseillers et des planificateurs financiers. Bien que les cas de planification plus complexes devraient toujours requérir une approche personnalisée, plusieurs clients préféreront une approche en ligne systématique et peu dispendieuse. Pour la grande majorité des employés des services bancaires, la transformation numérique changera le type d'activités que les employés feront et leurs responsabilités au cours des prochaines années.

La transformation numérique se manifeste également par la fermeture de points de service bancaires au Canada. Les services aux particuliers, qui nécessitent beaucoup de main-d'œuvre, sont progressivement remplacés par des solutions numériques moins dispendieuses et plus accessibles pour une clientèle ayant accès à Internet.



Si certaines institutions bancaires continuent à ouvrir des points de service au Québec, il faut souligner que ces établissements ont des superficies relativement modestes et un niveau de personnel restreint. La particularité de ces points de service est leur focalisation sur la vente de services aux clients : toutes les tâches à moindre valeur ajoutée ou de nature cléricale ont été évacuées. Le Mouvement Desjardins poursuit une stratégie similaire avec les regroupements de caisses et l'optimisation des points de service. Ainsi, alors que le Mouvement a déjà compté plus de 1 000 caisses dans les années 1990, le nombre tourne autour de 270 aujourd'hui. L'impact de l'avènement du numérique se reflète dans l'utilisation des modes d'opérations bancaires : alors que le nombre d'opérations par voie de guichet automatique ou de guichet traditionnel est en chute libre, il est en hausse continue et spectaculaire sur les canaux numériques, en ligne (Web) ou mobiles (Association des banquiers canadiens, 2019).

Le cas des directeurs de comptes commerciaux des banques

Le secteur « Entreprises » d'une grande banque canadienne offre un exemple qui illustre bien l'impact des technologies sur la productivité et l'emploi. Historiquement, les directeurs de comptes de la banque gardaient le contact avec leurs clients d'affaires au moyen de rencontres périodiques et d'appels au besoin. En général, dans un tel modèle, un directeur de comptes peut voir en moyenne quatre clients par jour. Toutefois, en tirant avantage des nouveaux outils technologiques (par exemple l'interface vidéo et le clavardage), un directeur de comptes peut dorénavant planifier environ 10 rendez-vous en vidéo par jour, ce qui lui permettant d'être en contact visuel avec ses clients de manière récurrente à intervalles réguliers. Le développement d'une plateforme relationnelle numérique permet ainsi au banquier et à son client d'avoir accès à la même information en même temps, ce qui facilite les échanges. En comparaison, les interfaces conçues à partir de systèmes traditionnels sont souvent défailtantes à cet égard. Ce potentiel important de rationalisation des effectifs associé aux différentes applications technologiques devrait d'ailleurs s'accroître au cours des prochaines années. Les grandes institutions financières et bancaires et les compagnies d'assurances ont pour la plupart mis sur pied des laboratoires pour intégrer les nouvelles technologies. Plusieurs projets de recherche issus de ces laboratoires déboucheront vers un accroissement des services

automatisés qui ont pour objectif de systématiser les tâches répétitives, en augmentant notamment la productivité des directeurs de comptes, tout en offrant un meilleur suivi à la clientèle.

Le cas des assureurs de dommages

L'avènement du numérique a trois incidences sur l'emploi parmi les assureurs de dommages. D'une part, plusieurs assureurs ont développé des applications numériques permettant l'obtention de soumissions et le dépôt de réclamations en ligne. Ce nouveau canal de services réduit la demande de services auprès des centres d'appel d'agents d'assurance ou d'indemnisation. Le développement d'applications numériques a amené les assureurs à réduire de manière considérable le nombre de questions posées aux assurés afin que l'interaction entre l'employé et le client ait une durée raisonnable. Ces nouveaux questionnaires initialement préparés pour l'offre numérique ont ensuite migré vers les autres canaux utilisés par les assurés, principalement les centres d'appel. Puisque les questionnaires sont beaucoup plus courts, le temps moyen consacré à chaque appel est donc réduit, et un même agent peut donc gérer un plus grand nombre d'appels, ce qui réduit d'autant la pression sur l'embauche et la rétention d'agents. D'autre part, si leurs besoins en agents d'assurance ou d'indemnisation sont réduits par l'apparition de ces innovations technologiques, les assureurs se voient néanmoins dans l'obligation d'embaucher des ressources spécialisées (marketing et analytique numérique, informatique, programmation) afin de développer et de maintenir à niveau leur offre numérique.

Mise à niveau des plateformes informatiques et rationalisation des processus d'affaires

Après plusieurs années de restrictions en raison de la crise financière de 2007-2009, notamment en vue de recapitaliser leurs opérations, toutes les institutions financières sont maintenant engagées dans des efforts considérables pour mettre à niveau leurs plateformes informatiques. Pour plusieurs institutions, ces plateformes datent des années 1970, sont peu flexibles, requièrent de nombreux développements pour pouvoir être liées aux applications plus modernes, et exigent des compétences de programmation

dans des langages désuets. L'ampleur des investissements requis pour cette mise à niveau peut être de l'ordre de plusieurs centaines de millions de dollars pour une entreprise d'envergure moyenne. À titre d'exemple, la Banque Royale du Canada affirme dépenser plus de 3 milliards de dollars par année en nouvelles technologies.

Parmi les obstacles à la croissance figure la nécessité d'avoir une offre de services de qualité par voie numérique. Ceci constitue un enjeu critique pour les institutions de taille plus modeste, car ces dernières ne bénéficient pas des économies d'échelle accessibles aux institutions de grande taille. Ces efforts entraînent évidemment une demande soutenue de main-d'œuvre spécialisée, laquelle sera recrutée et travaillera essentiellement autour du siège social.

Une autre implication de cette migration de la clientèle vers les plateformes numériques est la nécessité d'embaucher du personnel ayant des compétences technologiques (marketing Web, informatique, analytique des données, etc.), recruté et basé surtout autour du siège social, soit à Montréal ou à Québec pour les institutions québécoises et à Toronto pour la plupart des institutions non québécoises. Ces spécialistes en forte demande choisiront pour plusieurs de faire carrière dans ces grands centres où les possibilités de carrière sont plus grandes. Il en résulte que la gestion des talents est un défi de tous les instants pour les institutions financières à l'extérieur des grands centres.

Impact potentiel de l'intelligence artificielle et de l'analytique des données

À l'heure actuelle, compte tenu des développements en intelligence artificielle (IA) et en analytique des données, il est possible d'envisager l'automatisation complète de certains processus d'affaires qui, actuellement, nécessitent des effectifs importants. Par exemple, pour les assureurs, le processus d'indemnisation représente près de la moitié de la main-d'œuvre, en plus de contribuer à la majeure partie des coûts. On peut escompter que, dans relativement peu d'années, l'indemnisation suite aux accidents d'auto sera automatisée (plus de 50 % des primes perçues par les assureurs de dommages canadiens concernent l'assurance automobile). Ainsi, suite à un accrochage, l'assuré photographiera les dommages sur son véhicule avec son téléphone intelligent et enverra le tout à son assureur. Chez l'assureur,

les photographies seront analysées par les systèmes de reconnaissance visuelle soutenus par l'IA et l'analytique des données, et une estimation sera effectuée. En outre, un rendez-vous sera automatiquement généré pour que l'assuré se rende chez un carrossier autorisé afin que celui-ci effectue les réparations requises. Le carrossier sera automatiquement payé par l'assureur. Il est possible, et même probable, qu'aucun employé de l'assureur ne sera impliqué dans toutes ces démarches.

Innovation et investissement en technologie : un enjeu particulier pour certaines institutions

Un autre enjeu pour les institutions financières est la nécessité d'investir des sommes considérables en technologie dans le but de conserver leur compétitivité dans l'offre de services numériques et d'améliorer la productivité de leurs processus d'affaires. Or, ces investissements requièrent des ressources financières (capital) et humaines considérables dans des marchés tendus, ce qui peut constituer un enjeu pour des acteurs dont les moyens sont limités. L'émergence des *fintech* et des *assurtech* offre possiblement de bonnes occasions à cet égard, une entreprise de moyenne ou petite taille pouvant s'associer à une *fintech* pour implanter et déployer une innovation⁸. Toutefois, le taux de mortalité des *fintech* est élevé, et de telles entreprises préfèrent souvent traiter avec des institutions de grande taille recelant un plus grand potentiel de déploiement qu'avec des joueurs petits ou moyens. Enfin, compte tenu de leur nature, les règles du jeu du capital de risque s'appliquent aux *fintech* : en moyenne, sur une dizaine d'innovations, neuf seront des échecs ou des demi-succès et une seule connaîtra le succès, offrant un rendement représentant plusieurs fois la mise de fonds des investisseurs. Miser sur un seul partenaire est donc risqué. Plusieurs organisations importantes (par exemple Intact, BMO) ont donc créé des fonds de capital de risque focalisés sur les entreprises *fintech-assurtech*, le tout en vue de repérer celles ayant le meilleur potentiel. Une telle option n'est pas offerte aux institutions disposant de ressources plus modestes.

Dans le contexte réglementaire actuel, l'impact potentiel des *fintech* et *assurtech* sur les modèles d'affaires existants ainsi que sur le niveau de concurrence dans le marché semble relativement modeste (comme les

possibilités qu'ils peuvent apporter aux institutions qui seront les premières à adopter leurs innovations). En termes d'incidence sur l'emploi, que ce soit au Québec ou au Canada, il semble encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives. Ce que l'on peut avancer, c'est que la montée des *fintech* et des *assurtech* risque d'accélérer les tendances récentes dans l'amélioration de la productivité et d'accentuer la pression à la baisse sur les niveaux d'emploi. Quoique l'analogie soit imparfaite, Alibaba (qui possède Ant Financial et offre le service de paiement numérique Alipay, lequel est largement utilisé en Chine et menace même les banques traditionnelles) affiche une valeur boursière de 480 milliards de dollars avec seulement 66 000 employés. En comparaison, la plus grande banque canadienne, la Banque Royale, affiche une capitalisation boursière de 150 milliards de dollars, mais compte 82 000 employés⁹. Une analogie similaire peut être réalisée avec Apple, Amazon et Facebook en Amérique du Nord.

Le cas « Economical Insurance »

L'expérience récente de Economical Insurance est particulièrement instructive quant à la capacité des institutions de taille intermédiaire à relever les défis que présentent la révolution numérique et la modernisation des plateformes informatiques. Cette entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 2 milliards de dollars (contre 8 milliards de dollars pour Intact, le leader dans le marché canadien). Depuis quelques années, l'entreprise s'est engagée dans le développement et le lancement d'une offre d'assurances complètement distincte et numérique : Sonnet^{md}. Cependant, les coûts associés à ce projet ainsi que la détérioration des conditions de marché en assurance de dommages (notamment pour l'assurance automobile) ont fait en sorte que, depuis 2015, l'entreprise a réalisé des pertes sur ses activités d'assurance et a vu une détérioration importante de ses ratios de capitalisation. Uniquement en 2018, les investissements dits stratégiques de Economical, c'est-à-dire essentiellement pour Sonnet^{md} et pour un autre projet (Vyne), ont atteint plus de 130 millions de dollars. Economical étant une mutuelle d'assurance, elle n'a pas de comptes à rendre aux analystes et investisseurs chaque trimestre, ce qui peut représenter un avantage dans ces circonstances. Toutefois, la contrepartie est qu'elle a difficilement accès aux marchés des capitaux. Selon certains acteurs de ce segment, cette initiative pourrait compromettre l'indépendance de l'entreprise à moyen terme. De fait, l'entreprise a amorcé un processus de démutualisation qui lui permettrait d'accéder aux marchés des

capitaux ou de se vendre à un concurrent, mais sa marge de manœuvre est mince et sa pérennité est compromise par ce projet. Ce cas illustre bien l'importance des économies d'échelle en investissements technologiques et la nécessité d'avoir accès à des ressources financières importantes pour assurer la finalisation des projets de transformation.

Défis en matière de recrutement et de rétention des talents

Il ressort clairement des entretiens que nous avons réalisés ainsi que de la revue des publications spécialisées que les institutions financières font face à des défis importants de recrutement et de rétention des talents, en particulier à l'extérieur des grands centres, même si en parallèle elles réduisent leurs effectifs dans certains créneaux d'activité. Ces défis sont de plusieurs ordres et ont également une incidence certaine sur le nombre total d'emplois dans le secteur.

Les institutions financières sont en concurrence directe avec plusieurs autres secteurs de l'économie pour le recrutement et la rétention de professionnels en technologies de l'information (analystes, programmeurs, etc.). Le défi particulier auquel elles font face à cet égard est, premièrement, qu'une partie importante du travail à accomplir vise le remplacement ou la mise à niveau de systèmes patrimoniaux et de plateformes désuètes (souvent basés sur des programmes développés en langage Cobol ou même assembleur), un travail qui n'est pas nécessairement perçu comme particulièrement attrayant par des jeunes ayant Ubisoft ou Google en tête. Deuxièmement, afin d'optimiser leur offre de services et de la numériser, les institutions financières recrutent de plus en plus de spécialistes des données (par exemple en analytique des données ou en intelligence artificielle) ainsi que des personnes présentant de nouveaux profils (par exemple des ingénieurs spécialisés en processus ou en innovation). Cependant, si la perspective de faire carrière dans une grande institution financière relativement bureaucratique peut en attirer certains, elle peut aussi en décourager plusieurs. En outre, ces profils sont recherchés par un grand nombre d'entreprises de toutes sortes. Troisièmement, en parallèle, les institutions financières réduisent graduellement le nombre d'emplois demandant peu

de compétences particulières ou requérant des compétences génériques (par exemple le personnel de bureau en succursale). Nous élaborons maintenant davantage sur ce point.

Nous constatons que les entreprises du secteur financier sont à la recherche des mêmes profils de compétences que les sociétés de logiciels, de commerce électronique ou de jeux vidéo, et ce, sur les mêmes marchés, à savoir Montréal et Québec. Or, la capacité de formation dans ces deux marchés est limitée et l'attractivité relative du secteur financier est un enjeu. Pour les professionnels de plus haut niveau ayant des expertises de pointe critiques pour les services financiers, Montréal et Québec demeurent des marchés relativement petits, ce qui réduit leur attractivité aux yeux des talents hors Québec. En d'autres termes, si un tel professionnel travaille chez Desjardins à Montréal et veut changer d'employeur, il n'y a que la Banque Nationale qui peut présenter une taille et des défis comparables (et vice-versa). Ce même professionnel, s'il est plutôt basé à Toronto, aura comme marché les cinq grandes banques canadiennes, en plus des grands assureurs (de personnes et de dommages) ainsi que certaines grandes firmes de gestion de patrimoine. Il en résulte, selon nos rencontres avec des représentants des grandes institutions financières au Québec, que l'attraction et la rétention du personnel ayant une expertise de haut niveau en technologie est un défi de tous les instants, ce défi étant exacerbé pour les entreprises en région.

Perspectives futures en matière d'emploi

Que nous réserve l'avenir à l'égard de l'emploi dans le secteur financier ? Tous les répondants nous mentionnent qu'ils s'attendent à ce que leur entreprise poursuive sa croissance, mais sans que le niveau d'emploi augmente. De fait, celui-ci pourrait continuer à diminuer. Une analyse de la performance financière de banques scandinaves et australiennes, lesquelles sont perçues comme particulièrement innovatrices en matière de productivité, nous révèle que tout est possible. En effet, les grandes banques de ces deux régions ont des ratios de productivité inférieurs d'environ 10 % à 20 % à ceux affichés par les banques canadiennes. En d'autres termes, alors qu'il en coûte environ entre 0,50 et 0,60 dollar à une banque canadienne pour générer 1,00 dollar de revenus, ce ratio passe entre 0,40 et 0,50 dollar en Scandinavie et en Australie¹⁰. Si la tendance de ces deux régions se

répand, et rien n'indique le contraire, on peut donc envisager une stagnation ou une diminution continue de l'emploi dans le secteur financier québécois, malgré le fait que ce secteur soit rentable et en croissance.

Conclusion

De manière globale, les analyses prospectives de plusieurs cabinets-conseils en services financiers confirment notre diagnostic. Par exemple, PwC (2014) souligne que les technologies permettent aux banques de proposer à leurs clients une offre globale de services, conseils et solutions ciblée sur leurs besoins. Les banques ayant le leadership à cet égard seront en mesure de maintenir des marges intéressantes. Toutefois, il faut aussi compter que l'avènement des *fintech* permet à des acteurs nouveaux ou non conventionnels de s'introduire dans un marché sans avoir à assumer les coûts liés aux systèmes informatiques patrimoniaux devant être mis à niveau. Par conséquent, toutes les institutions, même celles visant les clients à haute valeur ajoutée, auront besoin de rationaliser leur structure de coûts, en plus d'investir dans l'analytique des données et la conformité. En outre, la numérisation rend les clients plus mobiles et exigeants. De l'avis de PwC, les banques devront continuer à réduire leurs coûts au cours des prochaines années afin d'améliorer leur productivité. Des réductions de coût unitaire de l'ordre de 50 % sur un horizon de 5 à 6 ans sont même mentionnées. Les exemples des banques scandinaves et australiennes illustrent bien que l'atteinte de ces objectifs de réduction de coûts est possible pour les banques canadiennes, ce qui n'augure rien de positif pour leur niveau d'emploi.

Les pressions sur les coûts ainsi que les investissements importants en technologies pourraient amener le développement d'une infrastructure de services partagée entre des firmes d'un même secteur. En d'autres termes, plutôt que de développer en parallèle des systèmes et processus d'affaires non différenciés et coûteux, il est possible d'entrevoir que certaines institutions parmi les plus performantes et d'avant-garde pourront vendre ou louer leur infrastructure à d'autres acteurs sectoriels, le tout afin d'atteindre des économies d'échelle et d'optimiser l'exploitation des différentes institutions impliquées. À titre d'exemple, la Financière Banque Nationale assume et exploite les plateformes technologiques d'un ensemble de courtiers indépendants, le tout moyennant honoraires. Une autre possibilité est que des concurrents se regroupent pour le développement d'outils et de

services communs. La récente création de Gestion de patrimoine Aviso par le Mouvement Desjardins et les caisses d'épargne du Canada est un autre exemple de regroupement de plateformes technologiques et de services dans le but d'atteindre une masse critique. Quelques répondants mentionnent également la possibilité pour certains joueurs de taille plus modeste d'entrer dans des relations de « coopétition », à savoir coopérer pour le développement de certains services ou de plateformes communes tout en demeurant en concurrence dans le marché. Ce concept relativement récent est utilisé dans le secteur des technologies, notamment aux États-Unis, et dans les services financiers, particulièrement en Europe. L'appui des régulateurs est toutefois requis. Par contre, ces efforts risquent également d'affecter le niveau d'emploi, ainsi que sa répartition ou sa localisation.

Le développement de l'intelligence artificielle affectera la plupart des métiers de la finance et entraînera certes des remplacements, mais également une amélioration de leur fonctionnalité et productivité. Certains métiers liés à l'analyse des données (par exemple celui d'actuaire) et aux technologies de l'information seront en croissance soutenue dans un marché de l'emploi en finance au mieux relativement stable. En outre, il y aura une pression pour que les professionnels actuels dans ces disciplines se réoutillent pour profiter pleinement des avancées technologiques. Enfin, de nouveaux métiers émergeront probablement dans la foulée de la montée de l'intelligence artificielle : des formateurs de machines (« *trainers* »), des vulgarisateurs (« *explainers* ») et des éthiciens (« *sustainers* ») ; le tout en vue de faire le pont entre les métiers traditionnels et leurs manières de faire et les nouvelles technologies et applications (KPMG, 2017). À cet égard, les établissements d'enseignement supérieur (cégeps, universités, écoles spécialisées) auront un rôle important à jouer afin de s'assurer que leurs diplômés ont les compétences nécessaires mais surtout la polyvalence voulue pour rediriger leurs compétences ou en développer de nouvelles. La formation continue aura également un rôle à jouer.



Références

Association des banquiers canadiens. (2019, 13 mars). *Fiche info. Les Canadiens et leurs activités bancaires*. Repéré à : <https://cba.ca/technology-and-banking?l=fr>.

Association des banquiers canadiens. (2020, 25 mai). *Total des succursales bancaires au Canada et par province*. Repéré à : <https://cba.ca/bank-branches-in-canada>.

Bank for International Settlements. (2018). *CGFS Papers No 60: Structural changes in banking after the crisis*. Repéré à : <https://www.bis.org/publ/cgfs60.pdf>.

Bessen, J. E. (2016). How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills. *Boston Univ. School of Law, Law and Economics Research Paper*, 15-49.

Chanjaroen, C. (2017, 12 septembre). Pandit Says 30% of Bank Jobs May Disappear in Next Five Years. *Bloomberg*. Repéré à : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-13/ex-citi-ceo-pandit-says-30-of-bank-jobs-at-risk-from-technology>.

Chui, M., Manyika, J., et Miremadi, M. (2016, juillet). Where machines could replace humans—and where they can't (yet). *McKinsey Digital*. Repéré à : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>.

Finance Montréal et EY. (2017). *Comment accélérer l'essor de l'écosystème FinTech à Montréal? Constats et axes de développement*. Repéré à : <https://www.finance-montreal.com/wp-content/uploads/2017/12/ey-accelerating-development-in-montreals-fintech-ecosystem-fr.pdf>.

KPMG. (2017). *Impact de l'intelligence artificielle sur le secteur des services financiers*. Finance Montréal. Repéré à : https://www.finance-montreal.com/wp-content/uploads/2018/05/Finance-Montreal_Rapport-de-l'IA-etude_vFINAL.pdf.

PwC. (2014). *Retail Banking 2020 Evolution or Revolution?* Repéré à : <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>.

Statistique Canada. (2017). *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures travaillées*.

Statistique Canada. *Tableau 36-10-0222-01, Produit intérieur brut, en termes de dépenses, provinciaux et territoriaux, annuel (x 1 000 000)*. <https://doi.org/10.25318/3610022201-fra>

Notes

1. Ce chapitre est une adaptation d'un rapport de projet du CIRANO : <https://cirano.qc.ca/fr/sommaires/2020RP-19>.
2. Statistique Canada. *Tableau 36-10-0222-01*.
3. Statistique Canada. (2017). *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures travaillées*. Adapté par l'ISQ.
4. Des entretiens ont été réalisés avec les présidents (chef des opérations et/ou chef de la direction) de quatre institutions financières d'envergure nationale et/ou régionale (dont trois assureurs), des membres de la direction de deux institutions financières d'envergure

Les enjeux de la transformation numérique pour le secteur financier

nationale, un consultant sénior d'un cabinet de services-conseils international et un dirigeant d'association d'institutions financières. Ces entretiens nous ont permis d'avoir accès à des informations relatives à l'emploi non disponibles publiquement, dont plusieurs sont présentées ci-après.

5. L'impact final sur le niveau d'emploi global dans le secteur est plus difficile à cerner et dépend de la capacité des individus à développer de nouvelles compétences ou à se réorienter avec succès. Voir à cet égard Bessen, J. E. (2016). How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills. *Boston Univ. School of Law, Law and Economics Research Paper*, 15-49.
6. Entrevue avec Chanyaporn Chanjaroen de Bloomberg (12 septembre 2017) : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-13/ex-citi-ceo-pandit-says-30-of-bank-jobs-at-risk-from-technology>.
7. Voir, entre autres, Chui, M., Manyika, J., et Miremadi, M. (2016, juillet). Where machines could replace humans—and where they can't (yet). *McKinsey Digital*. Repéré à : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet> ; World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report. 2018*. Repéré à : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.
8. *Fintech* est un nouveau terme qui qualifie les entreprises proposant des solutions innovantes dans le secteur financier en utilisant des moyens technologiques. Le secteur *fintech* regroupe les entreprises qui se spécialisent dans un secteur particulier des services financiers (paiement, assurances, investissement, etc.) et utilisent la technologie pour améliorer et remettre en question de façon innovante les produits et services de ce secteur. Ce qualificatif ne s'applique pas seulement aux entreprises en démarrage, quoique très nombreuses, mais désigne également les entreprises plus matures. *Assurtech* est un domaine au sein du *fintech* portant sur l'intégration des technologies financières, notamment sur le plan de l'assurance de dommages. Voir Finance Montréal et EY. (2017). *Comment accélérer l'essor de l'écosystème fintech à Montréal ? Constats et axes de développement*. Repéré à : <https://www.finance-montreal.com/wp-content/uploads/2017/12/ey-accelerating-development-in-montreals-fintech-ecosystem-fr.pdf>.
9. La venue de l'*Open Banking* au Canada changerait certainement la donne relativement au rôle et à l'influence des *fintech*. Toutefois, compte tenu que le cadre réglementaire et législatif entourant une évolution dans ce sens n'est pas déterminé, et en l'absence d'exemples bien documentés ailleurs dans le monde, il est difficile de se prononcer quant aux conséquences de l'*Open Banking* tant sur les *fintech* que sur l'emploi.
10. Selon les données de 2017, obtenues de Bloomberg pour les banques suivantes : Canada : Banque Royale du Canada, Banque CIBC, Banque de Nouvelle-Écosse, Banque TD, Banque de Montréal, Banque Nationale du Canada, Mouvement Desjardins ; Australie : Westpac Banking, Australia and New Zealand Banking, Commonwealth Bank of Australia ; Scandinavie : Handelsbanken, Nordea, Swedbank.