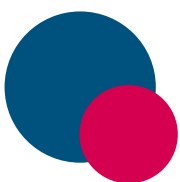


GIRO



Le monde du travail
en mutation



Schweizerischer Bankpersonalverband
Association suisse des employés de banque
Associazione svizzera degli impiegati di banca

Contenu

ÉDITORIAL

Michael von Felten 3

INTERVIEW

« L'image de la place financière
doit devenir celle des employés
de banque. » 5

L'intelligence artificielle dans les banques
suisses : état des lieux et perspectives 8

L'IA dans le quotidien des banques – les
voix des représentants du personnel 12

Les banques face au dilemme de l'IA : entre
innovation et régulation 15

GUIDE PRATIQUE

Mon employeur a-t-il le droit de me
surveiller au travail ? 18

Entre liberté et stress permanent –
comment le travail numérique devient
pesant 21

L'intelligence artificielle dans les banques
européennes : la réglementation
et le dialogue social au centre des
préoccupations 24

ÉDITORIAL

Chère lectrice, cher lecteur,

L'intelligence artificielle (IA) et le numérique s'imposent de plus en plus dans notre travail au quotidien. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de consacrer ce numéro de Giro à ces thématiques. Sous quelles formes la numérisation et l'IA ont-ils déjà fait leur entrée à nos postes de travail ? De quelles compétences le personnel bancaire doit-il faire preuve ? Qu'est-ce qui est permis dans le cadre de la numérisation ? Quelles sont, par exemple, les limites légales en matière de surveillance du personnel ? L'Association suisse des employés de banque (ASEB) se penche sur ces questions et apporte des clarifications.

En tant qu'association, nous défendons une numérisation centrée sur l'humain et la santé des employés de banque. Nous échangeons régulièrement avec les commissions du personnel et les employeurs. La mutation numérique doit profiter aux banques suisses, mais aussi

à toutes les personnes qui travaillent dans le secteur de la finance.

Nous remercions toutes celles et ceux qui sont membres de notre association et qui soutiennent par ce biais notre travail. L'ASEB s'engage depuis plus d'un siècle pour les intérêts du personnel bancaire. Parle à tes collègues des avantages d'adhérer à l'ASEB. En tant que membre, tu bénéficies d'une couverture protection juridique et de remises avantageuses sur les tarifs des assurances. Rejoins-nous, toi aussi. Scanne le code QR au verso et inscris-toi ! Un grand merci pour ta confiance. Achieving more together !

Je te souhaite une bonne lecture de Giro et une excellente fin d'année.

Meilleures salutations,

Michael von Felten, Président de l'ASEB





INTERVIEW

« L'image de la place financière doit devenir celle des employés de banque. »

Michael von Felten est à la tête de l'Association suisse des employés de banque (ASEB) depuis cinq ans. Dans un entretien, il évoque les défis actuels auxquels sont confrontés les employés de banque, la mauvaise image de la place financière et la manière dont il aimerait faire bouger les choses. Sa vision pour l'ASEB est claire : donner une place prépondérante au personnel bancaire.



DÉSIRÉE SCHIBIG

intervieweuse, journaliste et rédactrice indépendante

Michael von Felten n'est pas du genre à faire de grands discours. Toutes les personnes qui l'ont croisé vous diront que c'est un homme calme et réfléchi, qui est à l'écoute plutôt que donneur de leçons, et qui sait faire la part des choses, sans exagérer. Les défis sont nombreux : transformation numérique, intelligence artificielle (IA), suppression de postes et nouveaux modèles de travail. Dans ce contexte, Michael von Felten se voit comme un bâtisseur de ponts entre les exigences et la réalité, entre les employés, les commissions du personnel et la direction.

« Le monde du travail a connu les plus grands changements. »

Michael, qu'est-ce qui t'a motivé à postuler pour la fonction de président de l'ASEB en 2020 ?

J'ai un lien personnel étroit avec le secteur bancaire. Mon grand-père était caissier à la Caisse d'épargne d'Oltén. En 1984, j'ai suivi une formation d'informaticien de gestion à la Banque Populaire Suisse, puis j'ai participé à l'intégration de la Banque Leu dans Credit Suisse Group. Aujourd'hui, toutes ces institutions ont disparu. J'ai été surpris lorsqu'on m'a proposé le poste. Mais l'idée de me consacrer à nouveau pleinement au marché financier et aux personnes qui travaillent dans ce secteur, à la fin de ma carrière, m'a beaucoup séduite.

Comment ton regard sur le monde de la banque a-t-il évolué depuis ?

C'est surtout la manière de travailler qui a changé : du comptage des pièces de monnaie à l'automatisation du

Portrait

Nom

Michael von Felten

Année de naissance

1960

Lieu de résidence

ville de Bâle

Profession / activité

consultant et chef de projet indépendant

Fonction / rôle au sein de l'ASEB

présidence

Formation / parcours professionnel

informaticien de gestion, directeur financier d'une grande ONG, membre du CA de la Banque Coop, titulaire d'un EMBA en management international

Centres d'intérêt / loisirs

cuisine, voyages, immersion dans d'autres cultures

back-office, en passant par l'IA, qui influence aujourd'hui le conseil, les produits, la gestion des risques et même les processus de management. Les changements sont énormes et la consolidation progresse elle aussi.

Quelles sont les thématiques en lien avec la mutation que nous venons d'évoquer qui préoccupent le plus l'ASEB ?

Pour le personnel bancaire, la numérisation et l'IA sont deux enjeux majeurs. Cela concerne tous les niveaux hiérarchiques, direction comprise. C'est nouveau et particulièrement passionnant. Aujourd'hui, lorsque l'on travaille dans la banque, il faut pouvoir se réinventer constamment pour s'adapter aux nouveaux défis.

Comment est le moral des employés de banque – et qu'est-ce qui t'inquiète ?

Autrefois, on occupait souvent la même fonction jusqu'à la retraite. Aujourd'hui, on n'a pas d'autre choix que de continuer à se former. Certains le vivent comme une contrainte, d'autres comme une chance. Nous voulons tous les soutenir, en particulier dans le domaine de l'IA. Jusqu'à présent, nous avons souvent joué le rôle du « secouriste ». En tant qu'association, nous intervenons lorsque quelque chose tournait mal. Nous négocions des plans sociaux lors des restructurations, menons des négociations et soutenons au cas par cas les personnes victimes du système. En tant qu'association, nous voulons cependant jouer un rôle plus actif. Les thèmes de la numérisation et de l'IA ont besoin d'une représentation qui défend les intérêts des salariés. Il faut fixer des limites. C'est sur cet aspect que nous avons un rôle important à jouer en tant qu'association et nous contribuons à le matérialiser au sein des banques en collaboration avec les commissions du personnel.

« Plus nous serons nombreux, meilleure sera notre chance de réussir. »

Est-il devenu plus difficile de se faire entendre depuis que tu es président de l'association ?

Les banques sont généralement organisées de manière professionnelle, ce qui facilite le dialogue. Certaines entretiennent des échanges bien établis. Dans le cas de la fusion entre UBS et Credit Suisse, par exemple, des points mensuels sont faits directement avec la direction. D'autres banques ne reconnaissent l'utilité du partenariat social qu'en période de crise. En cas de suppression de postes, les employés doivent impérativement être impliqués. On ne peut pas simplement appliquer une approche descendante. C'est là que nous pouvons apporter notre soutien.



Les grands dirigeants des banques font souvent l'actualité. Mais qu'en est-il des hommes et des femmes qui travaillent quotidiennement dans le conseil ou au back-office ?

Au quotidien, ce sont 100 000 collaboratrices et collaborateurs qui veillent au bon fonctionnement de la place financière. Pourtant, ce qui ressort du débat public, ce sont les échecs des responsables de Credit Suisse, les salaires des dirigeants et les bonus. Le débat est totalement faussé. Lors de la conférence de presse sur la situation critique de Credit Suisse le 19 mars 2023, le mot « collaborateurs » n'a pas été mentionné une seule fois, pas plus que dans la consultation actuelle du Conseil fédéral. C'est pour moi un gros problème. On dénigre systématiquement les banques en faisant comme si

« En tant qu'association, nous voulons jouer un rôle plus actif. »

toutes les personnes qui travaillent dans ce secteur touchaient des bonus exorbitants. Je pense qu'à l'avenir, l'image de la place financière doit devenir celle des 100 000 personnes qui travaillent dans la banque.

Où l'ASEB devrait-elle se situer dans cinq ou dix ans ?

Il faut donner une place prépondérante au personnel bancaire. Il faut systématiquement penser à lui lorsque l'on discute de mesures telles que celles qui visent à renforcer la réglementation. En ce qui concerne l'association elle-même, je souhaite qu'on nous implique plus activement. Je pense qu'il serait bon que chaque employée et employé de banque soit membre de l'association. Avec les commissions du personnel, nous façonnons ensemble les aspects qui concernent les collaboratrices et les collaborateurs de la place financière. Plus nous serons nombreux, meilleure sera notre chance de réussir. C'est pourquoi je souhaite que, d'ici cinq ans, nous ayons beaucoup plus de membres. Des membres cotisants, mais surtout des personnes qui contribuent activement à faire vivre l'association.

L'intelligence artificielle dans les banques suisses : état des lieux et perspectives

Le sujet de l'intelligence artificielle (IA) occupe presque toutes les banques de Suisse. Mais comment les banques utilisent-elles l'IA et à quelles fins ? Les résultats de l'étude « Bank-IT e Sourcing 2025 » menée par l'IFZ apportent des réponses à ces questions. Un coup d'œil à l'étranger laisse en outre entrevoir les changements qui pourraient affecter les banques suisses.



DR. THOMAS FISCHER

professeur et chef de projet à l'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) de la Haute école de Lucerne. Enseignant-chercheur en sourcing, informatique bancaire et opérations bancaires.

Comme le montre une enquête réalisée par l'IFZ en décembre 2024, environ 70 % des banques suisses de détail utilisent déjà des solutions d'IA. Par ailleurs, une enquête de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) réalisée sur la même période a révélé que chaque établissement financier suisse utilise en moyenne cinq solutions d'IA et en teste neuf autres. Certains établissements exploitent déjà plus d'une centaine de solutions. Des chiffres en nette hausse par rapport à il y a

trois ans. D'un point de vue objectif, la plupart des banques n'en sont encore qu'aux prémices de leur développement : il reste encore du travail à faire, notamment en ce qui concerne la réglementation et la stratégie. Selon la FINMA, seule la moitié des établissements dispose actuellement d'une stratégie en matière d'IA.

Une aide pour le personnel

L'étude IFZ montre que les banques utilisent l'IA principalement en interne pour aider leurs collaboratrices et collaborateurs. Le traitement de données et l'édition de documents sont deux cas d'utilisation types. L'IA est également souvent utilisée pour répondre à des e-mails, produire des résumés de textes et des traductions.

« Les banques utilisent principalement l'IA en interne pour aider leurs collaborateurs. »

L'IA dans le contact avec la clientèle

Seules quelques banques suisses utilisent l'IA de manière productive dans leurs relations avec la clientèle. Les chatbots assistés par l'IA générative, l'IA comme aide sur le site web de l'établissement financier et l'IA pour la génération automatisée d'e-mails sont les premières applications. Dans le cas de la génération automatisée d'e-mails, l'humain continue de jouer un rôle important, en vérifiant et en validant les e-mails avant leur envoi (principe de « Human-in-the-Loop »).

Autres domaines d'application

Outre l'aide apportée aux collaboratrices et collaborateurs et dans les échanges avec la clientèle, il existe d'autres applications d'IA qui fonctionnent en grande partie sans interaction humaine. C'est le cas notamment de l'IA dans le domaine de la sécurité de l'information ou de la conformité. On l'utilise par exemple pour analyser les données des transactions de masse dans le trafic des paiements afin de détecter des schémas de fraude. En résumé, on peut dire que les banques suisses font aujourd'hui leurs premières expériences avec l'IA. Les applications d'IA sont souvent toujours en phase de test et ne sont pas encore accessibles à tous les utilisateurs et utili-

satrices (cf. ill. 1). Dans les domaines dans lesquels l'IA a déjà fait ses preuves, les banques font état de hausses significatives en termes d'efficacité et de qualité. Il est à noter également que, jusqu'à présent, les applications d'IA sont principalement utilisées dans des processus de soutien. Les activités classiques des banques – financements, épargne, prévoyance, placements et paiements – ne sont pas encore vraiment assistées par l'IA.

« Les banques suisses font aujourd'hui leurs premières expériences. »

Utilisation de l'IA à l'étranger

À l'étranger, l'usage de l'IA dans le secteur bancaire est déjà plus répandu. C'est le cas notamment à la Development Bank of Singapore (DBS), la plus grande banque de Singapour, qui compte près de 40 000 salariés. Elle utilise plus de 1500 modèles d'IA pour plus de 370 applications. En conséquence, la DBS a annoncé que, d'ici les deux à trois prochaines années, près de 4000 postes

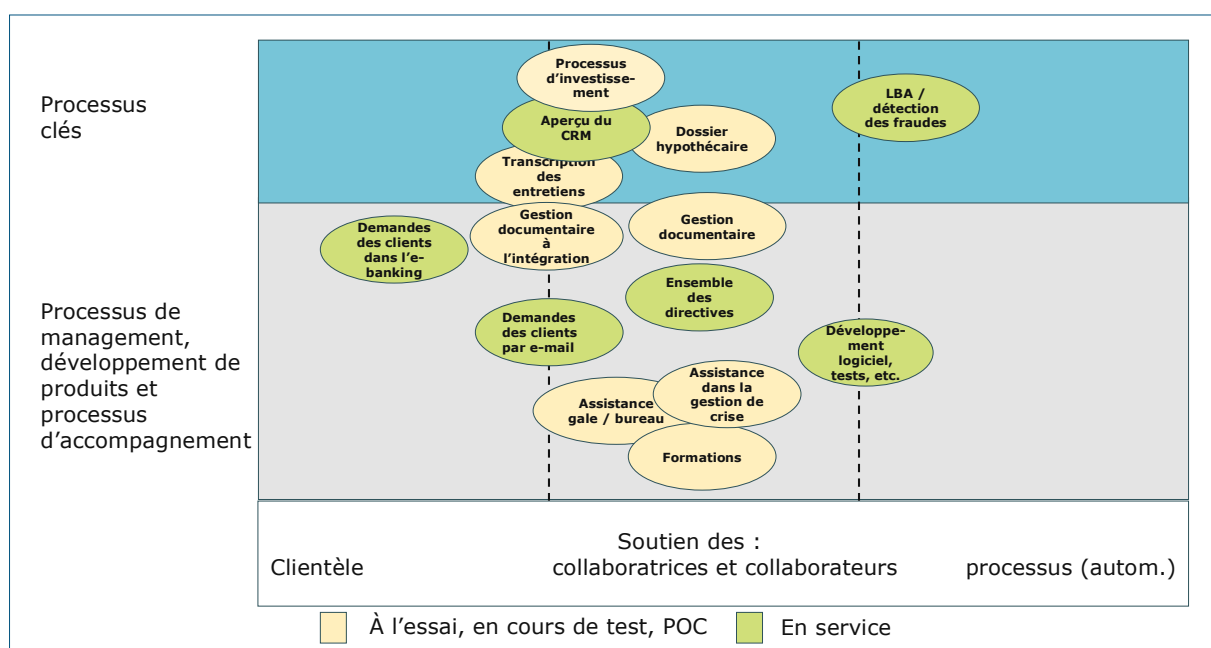


Illustration 1 : Aperçu des solutions d'IA au sein des banques de détail suisses (source : IFZ Bank-IT und Sourcing Studie 2025)

Vous vivez votre vie. Nous sommes là quand il faut.

Sanitas et l'ASEB, un partenariat qui en vaut la peine pour vous aussi: vous et votre famille profitez de nombreux avantages.

- 100 francs offerts à la nouvelle conclusion d'une assurance complémentaire ambulatoire ou stationnaire*
- Des conditions préférentielles grâce au contrat-cadre
- L'assurance complémentaire Vital, pour une sécurité maximale et des contributions au fitness, aux aides visuelles et à la médecine alternative
- Aide en cas d'urgence à l'étranger (24h/24, 7j/7)
- Libre choix du médecin dans le monde entier avec Medical Private

Nouveau:
couverture
complète malgré
des antécédents
médicaux

Rejoignez-nous et
découvrez vos
avantages:
sanitas.com/aseb



* Les mesures d'incitation versées doivent être restituées dans leur intégralité en cas de résiliation du contrat dans les trois mois ou en cas d'annulation. La mesure d'incitation est valable uniquement lors d'une première admission dans l'assurance complémentaire.

sanitas



seront devenues obsolètes. En contrepartie, un millier de nouveaux postes liés à l'IA devraient être créés. De plus, une analyse des profils des employés a permis d'identifier quelque 13 000 personnes qui auront besoin d'une reconversion ou d'une mise à niveau. En d'autres termes, des mesures de formation et de perfectionnement seront nécessaires pour garantir leur employabilité future.

En Allemagne, Openbank a annoncé en septembre 2025 que des modèles d'analyse basés sur l'IA étaient désormais disponibles pour accompagner les investisseurs et les investisseuses dans leurs décisions d'investissement. Pour ce faire, des applications d'IA analysent les données historiques, les tendances et l'actualité pour calculer des prévisions de cours pour différentes périodes.

Perspectives

Quel sera l'avenir de l'IA dans les banques suisses ? Il apparaît d'ores et déjà que les applications d'IA permettent d'améliorer considérablement l'efficacité et la qualité. De plus, l'IA offre également de nouvelles possibilités de personnalisation des produits financiers et des services. C'est dans les activités clés des banques que réside le plus fort potentiel d'utilisation de l'IA.

Malgré son grand potentiel, l'IA a aussi ses côtés sombres, notamment une forte dépendance à un nombre restreint d'entreprises technologiques, ce qui peut entraîner des risques de sécurité. Par ailleurs, le développement des possibilités offertes par l'IA progresse. Outre l'IA analytique et générative, on s'attend à un recours croissant à l'IA agentique, c'est-à-dire à des systèmes d'IA capables d'agir en grande partie de manière autonome.

En résumé, on peut donc dire que l'utilisation de l'IA dans les banques suisses n'en est encore qu'à ses débuts, qu'elle présente un grand potentiel et nécessite une attitude réfléchie pour être capable de relever les défis de manière adéquate.

Grâce au soutien des sponsors Accenture, Aity, Credit Exchange, Finnova, Inventx, KPMG et Swisscom, l'étude « IFZ Bank-IT e Sourcing 2025 » peut être téléchargée gratuitement à l'adresse suivante (en allemand) : <https://blog.hslu.ch/bankingservices/publikationen>

« L'utilisation
de l'IA n'en est encore
qu'à ses débuts. »

L'IA dans le quotidien des banques – les voix des représentants du personnel

Nous avons demandé à différents représentants du personnel des banques suisses comment ils utilisent concrètement les outils d'IA et ce qu'en pensent les salariés. Nous avons reçu des réponses des personnes suivantes :



ROBERTO P. CAMPANER

Identity & Access Governance Expert
Deputy specialist unit IAM & People
Coach à la Banque cantonale
de Zurich (ZKB) à Zurich, président
de la représentation des employés



YVO HARTMANN

Business owner à la
Banque cantonale des Grisons (GKB)
à Coire, président de la
commission du personnel



MATTEO GIANINI

Risk Management Director
chez EFG à Lugano,
président du Staff Council

L'intelligence artificielle (IA) est-elle déjà utilisée au sein de ta banque? Peux-tu nous citer des exemples d'utilisation?

Roberto Campaner, ZKB: Notre personnel peut utiliser une version de ChatGPT spécifique à la ZKB. L'entreprise analyse également d'autres possibilités d'utilisation de l'IA à l'échelle interbancaire ainsi que pour nos activités spécifiques. Comme dans d'autres entreprises, les facteurs susceptibles de favoriser l'utilisation de l'IA sont l'optimisation des processus et de la productivité, l'automatisation, la gestion des connaissances, l'utilisation des données et le respect des directives de gouvernance.

Yvo Hartmann, GKB: Oui, notre version a été baptisée « KAI ». Elle sert principalement de sparring-partner pour les formulations et les brainstormings. Nous veillons à ne pas fournir d'information non publique ni de données personnelles à KAI. Par ailleurs, KAI dispose d'un environnement dédié pour aider nos collaboratrices et colla-

borateurs à trouver rapidement les informations pertinentes issues de nos directives.

Matteo Gianini, EFG: Les banques intègrent de plus en plus cette thématique dans leurs stratégies. Concrètement, plusieurs projets pilotes sont en cours, mais l'IA n'a pas encore complètement fait son entrée dans les banques. Son potentiel est testé dans différents domaines, sans pour autant que cela ait déjà révolutionné les activités du quotidien.

L'utilisation de l'IA entraîne-t-elle des besoins particuliers en matière de formation initiale et continue pour les apprentis et les employés? Existe-t-il déjà des offres correspondantes?

Roberto Campaner, ZKB: Comme c'est le cas lorsque de nouvelles technologies et de nouveaux instruments sont introduits dans une entreprise, il existe un besoin de formation qui peut aller jusqu'à des mesures d'upskilling et

de reskilling. Environ 3000 salariés ont déjà été formés à l'utilisation des outils d'IA existants. En outre, un environnement d'apprentissage interne dédié à l'IA a été mis en place afin de permettre à l'ensemble du personnel de se former en libre-service.

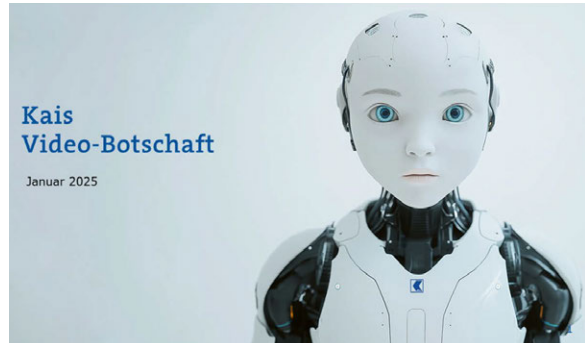
Yvo Hartmann, GKB: Oui, il existe un besoin spécifique en matière de formation continue. Nous proposons des formations internes pour acquérir des connaissances de base solides sur l'IA. Ces formations peuvent être complétées par d'autres modules qu'il est possible d'approfondir par des lectures complémentaires.

Matteo Gianini, EFG: Cet apprentissage ne se limite pas à la maîtrise d'un nouvel outil. Il vise aussi à sensibiliser aux problèmes que peut poser l'IA et à ses limites. Pour cela, en plus d'une approche technique, il faut également faire preuve de responsabilité, de leadership et d'esprit critique. Les formations, l'esprit critique et la transparence sont essentiels pour pouvoir utiliser l'IA de manière constructive et responsable.

Quel est l'impact de l'IA sur les emplois? Le recours à l'IA, à grande échelle, entraînera-t-il des suppressions de postes dans les banques?

Roberto Campaner, ZKB: Les répercussions sur le personnel seront très spécifiques. La représentation des travailleurs est informée des cas examinés dans le cadre des phases « Proof of Value » (PoV) et les répercussions potentielles sur les emplois sont abordées en temps utile. Notre approche est la suivante : l'IA aide les employés, elle ne les remplace pas. Comme nous commençons par les phases PoV prioritaires, nous ne prévoyons pas d'impact majeur sur les emplois pour l'instant.

« L'IA ne remplacera pas l'être humain, mais ceux qui savent l'utiliser bénéficient d'un avantage concurrentiel. »



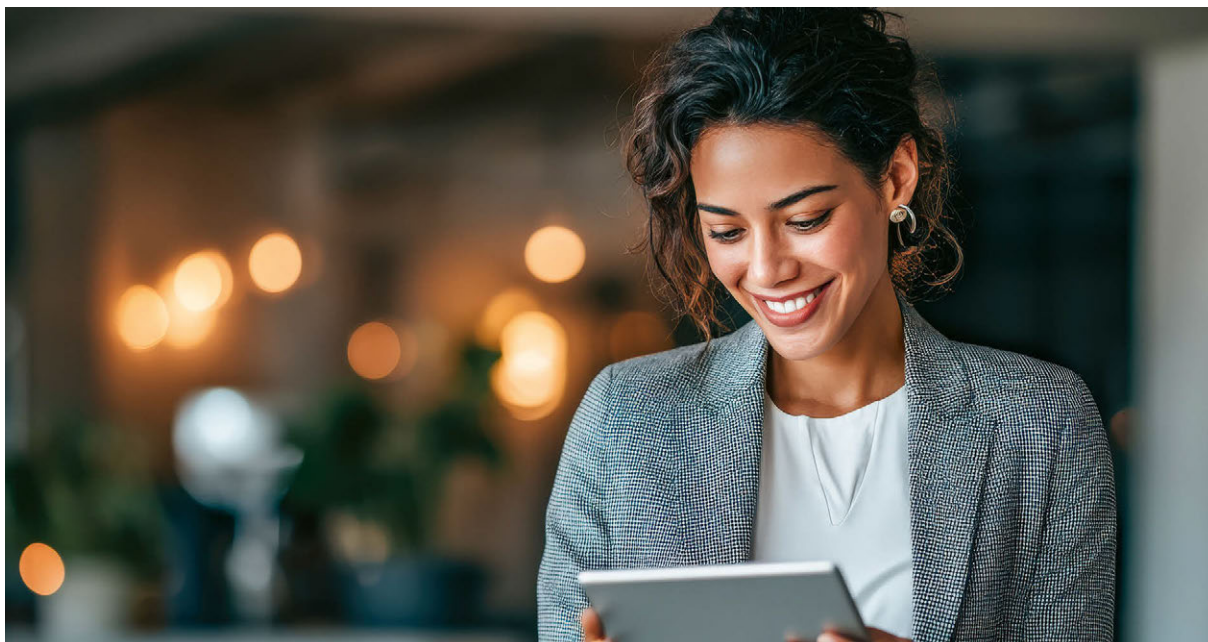
Kai, la charmante IA de la Banque cantonale des Grisons

Yvo Hartmann, GKB: KAI est là avant tout pour aider nos collaboratrices et collaborateurs. Nous attachons une grande importance aux rencontres personnelles avec nos clientes et clients et nous appliquons cette stratégie de manière cohérente, sans pour autant négliger les investissements dans le numérique. À moyen terme, l'utilisation de l'IA n'aura donc aucune incidence sur les effectifs au sein de notre banque.

Matteo Gianini, EFG: Le recours à l'IA pourrait être d'une grande aide dans les tâches répétitives, mais aussi pour réaliser des tâches plus complexes. Contrairement aux innovations antérieures, qui rationalisaient principalement les processus simples, son influence pourrait ici avoir un impact sur des niveaux de complexité qui étaient jusqu'à présent directement gérés par des humains. C'est précisément pour cette raison qu'il est difficile de prédire quelles seront les répercussions sur le travail. Je pense que l'IA offre une opportunité incroyable de concevoir des rôles et des processus qui éviteront aux employés de perdre du temps avec des tâches répétitives pour se consacrer davantage à des tâches à forte valeur ajoutée. L'IA ne remplacera pas les humains, mais ceux qui sauront l'utiliser pourront en tirer un avantage concurrentiel.

Dans quelle mesure les représentations du personnel sont-elles impliquées dans l'introduction de l'IA?

Roberto Campaner, ZKB: La représentation des travailleurs discutera avec les services compétents de l'impact sur les salariés, par exemple en termes d'exigences de



« Le potentiel de l'IA est testé dans différents domaines. »

compétences (upskilling et reskilling), d'emplois et de la suite à donner.

Yvo Hartmann, GKB : En tant que représentants du personnel, nous sommes très impliqués dans les décisions stratégiques en raison de notre fonction principale dans les opérations. Nous avons ainsi été indirectement impliqués dans l'introduction de l'IA et avons toujours eu la possibilité d'intervenir si besoin, mais ça n'a pas été nécessaire. Nous accueillons favorablement le recours à l'IA, car elle peut aider les employés dans leur travail. Plus notre personnel est formé sur ce sujet, mieux nous sommes préparés pour l'avenir.

Matteo Gianini, EFG : On observe actuellement que nombre de collaborateurs et de collaboratrices utilisent des outils tels que ChatGPT à titre privé et reconnaissent qu'ils peuvent améliorer leur travail, sans s'inquiéter de perdre leur emploi. Nous savons cependant que toute opportunité technologique est également utilisée pour

accroître la productivité, ce qui peut avoir des répercussions sur les effectifs. Ce sujet prendra de plus en plus d'importance dans les années à venir. Une direction prévoyante sait qu'il est essentiel d'impliquer le personnel et ses représentants afin de réduire les effets négatifs sur les salariés, les processus et l'ambiance en interne.

Êtes-vous confrontés à des demandes ou à des préoccupations de la part de salariés inquiets de l'utilisation de l'IA ? Comment gérez-vous cela ?

Roberto Campaner, ZKB : Pour l'heure, nous n'avons pas reçu de questions ou de préoccupations à ce sujet. Nous interrogerons le comité élargi des employés en cours d'année.

Yvo Hartmann, GKB : Non, jusqu'à présent, nous n'avons pas eu de telles interrogations. Bien au contraire, une grande partie de notre personnel a déjà testé les capacités de l'IA et apprécie cette possibilité. Nous encourageons activement nos collaboratrices et collaborateurs à se faire leur propre expérience et à l'utiliser lorsque cela est judicieux. Néanmoins, si des questions devaient se poser, nous sommes en mesure d'expliquer l'utilité et l'objectif du recours à l'IA et de dissiper d'éventuelles inquiétudes.

Les banques face au dilemme de l'IA : entre innovation et régulation

Les banques suisses ont de plus en plus recours à l'intelligence artificielle (IA). Les domaines dans lesquels elle est susceptible d'être utilisée sont divers, notamment la lutte contre le blanchiment d'argent, la fourniture de services financiers ou la vérification de la solvabilité. Il serait bon cependant que les banques s'interrogent sur la manière de concilier cette technologie avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur.



ANDREA JÄGER

Senior Compliance Officer à la ZKB

En Suisse, il n'existe pas de réglementation spécifique concernant l'IA. Les banques s'appuient donc sur le cadre réglementaire existant. Il s'agit notamment de la loi suisse sur la protection des données, du règlement de l'Union européenne (UE) sur l'IA ainsi que des dispositions légales et réglementaires en vigueur dans le secteur bancaire.

Le traitement des données personnelles par l'IA est soumis à la législation suisse sur la protection des données. Celle-ci est formulée de manière neutre sur le plan technologique et s'applique donc également aux systèmes d'IA. Ses principes fondamentaux sont la transparence, la finalité et la sécurité des données. Dans le cas des décisions automatisées, généralement produites lors de l'utilisation de l'IA, des obligations d'information et de transparence renforcées s'appliquent.

En 2024, l'UE a adopté la première réglementation d'ampleur en matière d'IA, au niveau mondial. Son champ d'application est extraterritorial, ce qui signifie qu'elle est susceptible de s'appliquer aussi aux banques suisses. Cela vaut notamment lorsque la sortie d'un système d'IA est utilisée conformément à sa destination dans l'UE. C'est



l'exemple type d'un chatbot alimenté par l'IA, utilisé sur le site web d'une banque suisse, mais auquel une clientèle européenne aurait aussi accès. Le règlement sur l'IA distingue différentes catégories de systèmes d'IA et les rôles impliqués dans chaque cas. Il en résulte des obligations concrètes à respecter, notamment en ce qui concerne la documentation, la transparence ou la surveillance.

Outre les exigences générales, les banques doivent également tenir compte des directives propres à leur branche. Il s'agit en particulier des circulaires de la FINMA, des directives de l'Association suisse des banquiers ainsi que du secret bancaire. Dans le contexte de l'IA, des thèmes tels que l'externalisation, les risques opérationnels et l'utilisation du cloud sont particulièrement pertinents.

Principaux domaines de risque liés à l'utilisation de l'IA

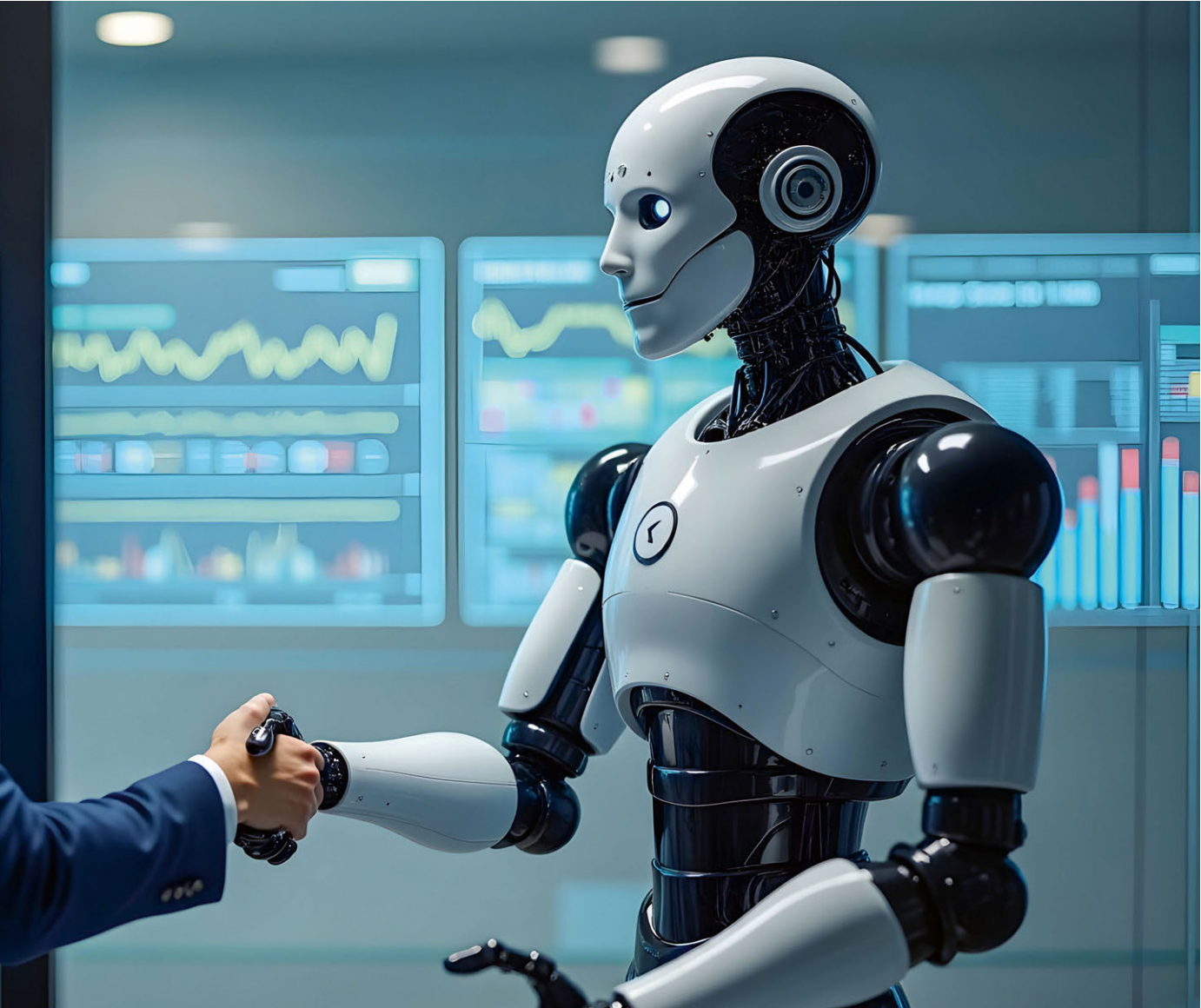
L'analyse du règlement sur l'IA, de la législation sur la protection des données et des directives propres à la branche révèle quatre domaines de risque clés. Un aspect essentiel est le manque de sécurité et de résilience. Le risque est la production de résultats erronés dus à des manipulations par des tiers ou à des défaillances des systèmes. La question de la qualité des données se pose elle aussi. L'utilisation de données d'entraînement non représentatives, obsolètes ou erronées produira des résultats faux ou non représentatifs. Un autre domaine de risques concerne les rôles, les responsabilités et les compétences. Des compétences mal définies et l'absence d'expertise en matière d'IA compliquent le respect des exigences réglementaires. Enfin, l'explicabilité et la transparence des systèmes d'IA constituent également un risque. Le mode de fonctionnement de nombreux modèles, en particulier des systèmes auto-apprenants, est souvent difficile à comprendre.

Recommandations pour les banques

Les banques suisses devraient vérifier dès que possible si le règlement européen sur l'IA s'applique à leurs systèmes et étudier activement ses exigences. Pour réduire efficacement les risques, il est recommandé de mettre en place un cadre de gouvernance de l'IA complet couvrant quatre domaines d'action clés. Cela inclut la résilience et



la sécurité des données, qui doivent être protégées par la mise en place de mesures de protection techniques et organisationnelles solides contre les attaques, les manipulations et les défaillances. La gestion des données, qui exige des processus clairs pour garantir la qualité des données et des contrôles réguliers, est étroitement liée à cet aspect. Un autre aspect est le domaine d'action de la gouvernance, qui doit être mis en œuvre par une attribution claire des rôles et des responsabilités ainsi qu'un renforcement ciblé des compétences dans le domaine de l'IA. En complément, il convient également d'aborder



dans ce champ d'action les principes de l'IA et les questions d'un code de conduite, telles que la traçabilité des systèmes d'IA et la transparence vis-à-vis des utilisatrices et des utilisateurs.

Saisir les opportunités, gérer les risques: conclusion pour les banques

Difficile d'imaginer une banque qui fonctionnera sans IA à l'avenir. Pour pouvoir exploiter les opportunités offertes par cette technologie tout en maîtrisant les risques, il est nécessaire de réfléchir de manière structurée aux exi-

gences légales et réglementaires en vigueur. Les banques suisses qui mettront en place très tôt des structures de gouvernance de l'IA claires et qui institutionnaliseront une utilisation responsable de l'IA pourront renforcer leur compétitivité et atténuer les risques qui y sont associés. L'utilisation de l'IA deviendra ainsi un facteur de succès stratégique, sans compromettre le respect des exigences légales et réglementaires.

Cet article est issu d'un mémoire de maîtrise présenté dans le cadre du Master of Science (MSc) in Management and Law délivré par la ZHAW.

GUIDE PRATIQUE

Mon employeur a-t-il le droit de me surveiller au travail ?

Au cours d'une journée de travail, nous laissons de nombreuses traces sous forme de données, qui sont collectées et analysées par différents systèmes. Qu'est-ce qui est en principe autorisé et qu'est-ce qui ne l'est pas en matière de surveillance des salariés ?



ESTHER HESS
directrice du secrétariat de l'ASEB

Le matin, lorsque nous arrivons au travail, nous badgeons pour accéder au bâtiment. Vient ensuite le moment où nous allumons notre ordinateur. Au cours de la journée, nous traitons des tâches, rédigeons des e-mails, passons des appels téléphoniques, discutons d'un problème technique avec des collègues entre deux portes, participons à des réunions physiques et virtuelles et prenons des pauses café et déjeuner. Le soir, nous éteignons notre ordinateur avant de rentrer chez nous.

Quasiment tous nos clics sont enregistrés, et même notre passivité devant l'écran est consignée. Une grande partie de nos actions au travail peuvent être facilement suivies et analysées. En tant que membre du personnel, c'est un peu comme si nous étions assis dans une vitrine. Se pose alors inévitablement la question de savoir dans quelle mesure un employeur est autorisé à surveiller son personnel.

Qu'entend-on par surveillance ?

Il s'agit de toute surveillance qui permet un contrôle constant ou périodique (par échantillonnage) de certaines activités d'un ou de plusieurs membres du person-

nel. On utilise à cet effet des systèmes techniques (optiques, acoustiques, électroniques, etc.) permettant de collecter des données.

La surveillance a de nombreux effets négatifs. Elle peut susciter une sensation de malaise au sein du personnel et même entraîner des problèmes de santé, porter atteinte à l'intimité et à la personnalité des employés (p. ex. surveillance dans les toilettes) ou encore limiter leur liberté de mouvement (p. ex. surveillance dans la salle de repos). Elle peut aussi nuire à l'ambiance générale au sein de l'entreprise et conduire à une culture de surveillance/méfiance.

De toute évidence, et dans l'intérêt des employeurs, les systèmes de surveillance et de contrôle doivent être utilisés avec la plus grande retenue.

« Les employés ont le droit d'être informés de toute surveillance. »

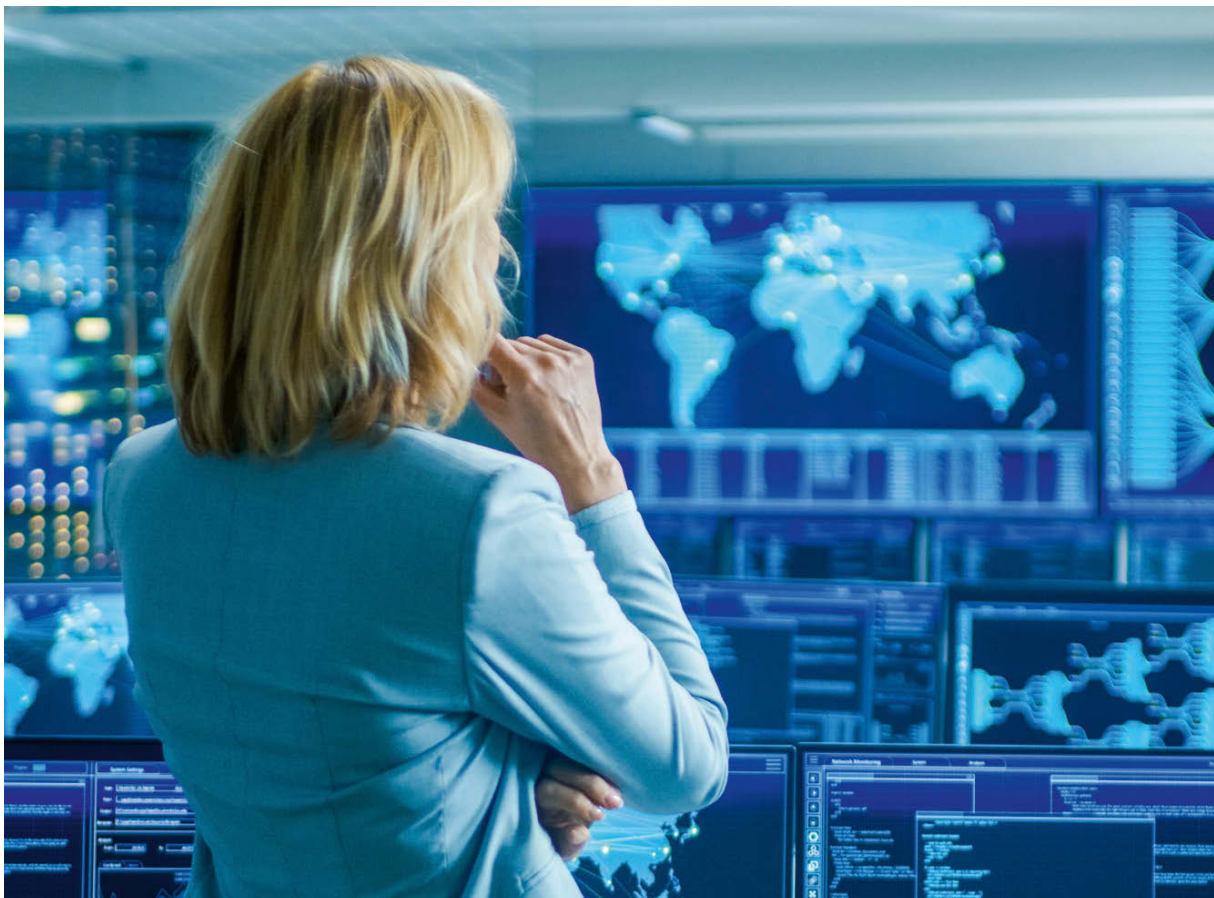
La surveillance des comportements est interdite par la loi

Les dispositions légales en matière de surveillance des salariés visent notamment à protéger la santé, la personnalité et la liberté de mouvement. Les surveillances qui portent exclusivement ou principalement sur le comportement des membres du personnel sur leur lieu de travail sont interdites par la loi.

« Pratiquement chacun de nos clics est enregistré, et même notre passivité devant l'écran est consignée. »

Conséquences de la numérisation

Les thèmes de la numérisation centrée sur l'humain et de la surveillance non autorisée des employés deviennent de plus en plus centraux et gagnent en importance. D'une manière générale, le volume des données se rapportant aux employés traitées ne cesse de croître. L'ASEB souhaite sensibiliser les employés à cette question et intensifier le dialogue avec les employeurs sur ce sujet. Nous continuerons à vous tenir régulièrement informés sur ces thématiques.



La surveillance individuelle des collaboratrices et collaborateurs est un sujet délicat et n'est autorisée que sous certaines conditions.



« Les surveillances qui se rapportent exclusivement au comportement des collaborateurs sont interdites. »

Les surveillances pour d'autres motifs sont autorisées sous certaines conditions. Ces motifs peuvent être par exemple : la sécurité et la santé des salariés (p. ex. surveillance d'un parking souterrain, de marchandises ou de machines dangereuses), la qualité (p. ex. pièces produites) ou la productivité (p. ex. nombre d'appels reçus dans un centre d'appels).

Le comportement et la productivité sont souvent étroitement liés. Il est donc souvent difficile d'opérer une distinction nette entre une surveillance illicite du comportement et une surveillance licite de la productivité ou

de la sécurité. C'est pourquoi même une surveillance de la productivité et de la sécurité, en principe autorisée, ne peut être effectuée que dans le respect du principe de proportionnalité, c'est-à-dire qu'elle doit être aussi limitée que possible. Si la surveillance ne sert pas clairement les intérêts des employés (protection de la santé, de la personnalité et de la liberté de mouvement), il faut y renoncer.

Enfin, les salariés ont le droit d'être informés et consultés au sujet de toute surveillance. Il va de soi que toutes les banques sont tenues de respecter ces consignes. D'une part, parce que la loi l'exige, d'autre part, parce que cela contribue à une bonne ambiance de travail.

Qu'en est-il sur ton lieu de travail ?

Y a-t-il des systèmes de surveillance et de contrôle qui te gênent ou te semblent illicites ? Si c'est le cas, signale-le-nous à l'adresse info@sbpv.ch. Tu nous permettras ainsi d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur ce sujet. Si nécessaire, nous sommes bien entendu prêts à intervenir avec toi auprès de ton employeur.

Entre liberté et stress permanent – comment le travail numérique devient pesant

Lundi soir, 21 h 30, répondre encore rapidement à un e-mail depuis chez soi avant de fermer son ordinateur portable. Profiter du week-end pour régler quelques tâches en suspens. Pour de nombreux actifs, cela fait partie du quotidien.



COSIMA DORSEMAGEN

chargée de cours, à l'Institut pour la santé mentale et organisationnelle de la Haute école de psychologie appliquée FHNW



MICHAELA KNECHT

professeure et codirectrice de l'institut, à l'Institut pour la santé mentale et organisationnelle de la Haute école de psychologie appliquée FHNW

Dans notre monde du travail digitalisé, les frontières entre vie professionnelle et vie privée s'estompent de plus en plus, notamment dans les emplois de bureau, prédominants dans le secteur bancaire. En effet, les outils numériques permettent d'accéder à ses tâches professionnelles en tout temps et en tout lieu. Pour la Suisse, l'étude sur les tendances menée par FlexWork¹ montre que la proportion des personnes qui travaillent aussi depuis leur domicile est passée de 34 % en 2014 à 51 % en 2024. Dans le secteur bancaire, cette proportion est encore plus élevée : 70 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête sur la santé « Healthy@Work » 2024/2025 déclarent pratiquer aussi le télétravail.

Aujourd'hui, le rapport entre travail et vie privée est marqué par une tendance à l'intégration, ce qui signifie que les sphères de la vie ont tendance à se chevaucher de plus en plus. Mais pourquoi cela ? Et à quoi faut-il veiller

pour parvenir à un équilibre sain entre vie privée et vie professionnelle ?

Manque de temps pour se reposer

Ce n'est pas un hasard si vie professionnelle et vie privée se confondent de plus en plus. Outre les exigences structurelles, les préférences des individus participent elles aussi à ce phénomène. Alors que certaines personnes apprécient les transitions fluides, d'autres préfèrent les limites claires. Cependant, ce qui compte pour notre bien-être, ce n'est pas uniquement le type de délimitation, c'est aussi le fait qu'elle corresponde à nos préférences personnelles. Une personne qui a la possibilité de définir ses propres limites sera moins stressée et sera mieux à même de gérer les conflits entre les différentes sphères de la vie^{2,3}. Dans l'enquête « Healthy@Work », les employés de banque suisses font également état



d'exigences professionnelles pouvant favoriser l'intégration des différentes sphères de la vie.

Pour près d'un tiers des personnes interrogées, rester joignable pour répondre à des sollicitations d'ordre professionnel, même en dehors des heures de travail habituelles, fait partie du job. Bien qu'il ne soit pas clairement défini dans quelle mesure la disponibilité en dehors des heures de travail fait réellement partie du profil de poste, les employés y voient une obligation informelle. Les normes sociales peuvent elles aussi être perçues comme des obligations informelles par les salariés. C'est le cas p. ex. lorsque le fait d'aménager ses horaires de travail

My Digital Balance

Dans le cadre de l'intervention sous forme de journal intime My Digital Balance, les **employés** développent des stratégies individuelles visant à séparer plus consciemment vie professionnelle et vie privée. Les approches sont concrètes et adaptées à la vie quotidienne. Il s'agit p. ex. de limites temporelles, **physiques, techniques ou sociales**. L'intervention aide à ancrer progressivement ces routines dans la vie de tous les jours.

Their Digital Balance

Their Digital Balance est un programme d'apprentissage en ligne, succinct, destiné aux **cadres dirigeants**. Cette intervention les sensibilise à leur rôle de modèle et montre comment leur attitude et leur comportement peuvent contribuer à une séparation saine, pour eux-mêmes comme pour leur équipe. Il s'agit de **remettre consciemment en question les normes d'intégration** et de créer le cadre pour un équilibre sain.

de manière flexible les expose, selon eux, nécessairement à des commentaires critiques. Près d'un employé de banque sur cinq est confronté à cette exigence au sein de son entreprise. Une charge de travail élevée peut aussi être perçue comme une « invitation » à allonger son temps de travail. Près de 30 % des employés de banque déclarent que le temps de travail normalement alloué ne permet pas de venir à bout de la charge de travail qui leur incombe.

Pour une partie du personnel bancaire, les données de « Healthy@Work » révèlent que les différentes sphères de la vie se confondent. Ainsi, près de 30 % des répon-

dants déclarent consulter « souvent », voire « (presque) systématiquement », leur messagerie professionnelle pendant leur temps libre. Environ la moitié renonce au moins « parfois » à des activités de loisirs compensatoires au profit de leur travail. C'est « souvent » ou « (presque) toujours » le cas pour 16 % d'entre eux. Environ un employé de banque sur six travaille au moins « parfois » aussi le dimanche.

Le problème est que les personnes qui confondent vie privée et vie professionnelle ont tendance à négliger leur temps de repos⁴. À terme, cela peut conduire à un plus grand épuisement et à des conflits plus importants entre les différentes sphères de la vie. Lorsque les limites sont floues, il manque souvent l'espace nécessaire à une véritable régénération.

Que peut-on faire ?

Il incombe à chacun de trouver un juste équilibre entre son travail et sa vie privée. Cependant, en pratique, de fortes normes sociales ou des exigences élevées peuvent rendre difficile une délimitation claire. C'est justement là qu'entrent en jeu deux interventions numériques développées à la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse.

Ces interventions sont accessibles sur la page www.fhnw.ch/digital-balance et peuvent être utilisées gratuitement.

Sur www.healthyatwork.ch, tu peux participer à l'étude « Healthy@Work » ; une nouvelle vague d'enquête s'ouvrira à partir de novembre 2025. Après avoir répondu à toutes les questions, tu recevras ton résultat personnel avec des indications sur tes points forts et d'éventuelles mesures à prendre. En y participant, tu contribues également à fournir aux partenaires sociaux et aux banques une image réaliste des conditions de travail de leur personnel.

Sources

- 1 Soltermann, A. & Weichbrodt, J. (2025). FlexWork Trendstudie. New Work und mobiles Arbeiten in der Schweiz 2024. Haute école de psychologie appliquée FHNW (en allemand). <https://doi.org/10.26041/fhnw-11786>.
- 2 Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507.
- 3 Delanoëje, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human relations*, 72(12), 1843-1868.
- 4 Wepfer, A. G., Allen, T. D., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2018). Work-life boundaries and well-being: does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 727-740.

Rabais attractifs sur une sélection d'assurances complémentaires pour les membres de **l'Association suisse des employés de banque**



Prendre un rendez-vous en ligne
helsana.ch/rendez-vous

Helsana

L'intelligence artificielle dans les banques européennes : la réglementation et le dialogue social au centre des préoccupations

En Europe, le débat sur les multiples applications de l'intelligence artificielle (IA) au sein des banques est plus avancé qu'en Suisse. Cela s'explique en partie par les efforts de régulation au niveau de l'UE. Même les partenaires sociaux ont adopté, au niveau européen, une « Déclaration conjointe » remarquable.



HEINZ GABATHULER

Collaborateur scientifique & responsable du partenariat social, ASEB
Il représente l'ASEB au sein des comités d'UNI Europa, entre autres.

Au niveau international, la réglementation européenne (loi sur l'IA de l'UE de mai 2024),¹ est réputée stricte. Elle s'articule autour d'une sorte de pyramide des risques : des exigences plus ou moins strictes s'appliquent en fonction de l'évaluation des risques liés aux applications d'IA. Cela va des applications qui ne posent aucun problème (les filtres anti-spam, p. ex.) à celles à haut risque qui peuvent affecter les droits fondamentaux, l'égalité de traitement des personnes ou la santé humaine et la sécurité des produits, en passant par les applications à faible risque (telles que les chatbots basés sur des modèles linguistiques, comme ChatGPT), dont l'utilisation doit faire l'objet d'une information transparente. Certaines applications sont totalement interdites dans l'UE. C'est le cas notamment de nombreuses catégorisations biométriques des personnes ou encore des logiciels de

reconnaissance faciale intégrés aux caméras de vidéosurveillance.

Une conférence internationale organisée en mai 2025 par le réseau syndical UNI Global (dont l'ASEB est également membre) a montré que plusieurs associations de travailleurs du secteur financier ainsi que des grandes banques opérant à l'international s'alignent fortement sur les exigences de cette réglementation.

« Selon l'évaluation des risques, les exigences varient en termes de rigueur. »

Pour un usage responsable de l'IA

Cela s'applique également à la « Déclaration conjointe » à l'échelle européenne des représentations d'UNI et des associations européennes des employeurs du secteur bancaire de 2024², qui s'inscrit dans la continuité des précédents documents des partenaires sociaux sur les questions technologiques. Elle plaide en faveur d'une « utilisation responsable » qui englobe notamment les risques de discrimination (p. ex. en raison de la race, du sexe, de la religion ou du contexte socio-économique), la protection de la vie privée, la dignité humaine et les droits fondamentaux ainsi qu'une formation continue et/ou un développement adéquat des compétences des salariés.

« L'IA devrait compléter les capacités humaines et non les remplacer. »

Les intérêts du personnel et de la clientèle sont au centre des préoccupations

Les syndicats européens se saisissent eux aussi de ce sujet avec beaucoup d'intérêt. Ainsi, le syndicat allemand « ver.di » a mis en place un groupe de travail constitué de membres de comités d'entreprise du secteur bancaire qui échangent régulièrement sur les questions liées au numérique et à l'IA. Au printemps 2025, ce groupe a



publié une prise de position³ qui part du principe que l'IA n'est en soi ni bonne ni mauvaise. Elle stipule que « l'IA devrait viser à compléter les capacités humaines et non à les remplacer ». Les gains de productivité réalisés doivent être redistribués dans l'intérêt des employés, et il va sans dire que l'introduction de tels outils ne doit pas avoir pour objectif de réduire les effectifs, mais d'aider les employés dans leur travail. Le syndicat insiste également sur le besoin de qualification appropriée. Mais il faut aussi prendre en compte les répercussions possibles des décisions basées sur l'IA sur le bien-être financier de la clientèle des banques : « L'être humain doit rester la dernière instance de décision. »

Le scepticisme des salariés irlandais

Le syndicat irlandais « Financial Services Union » a mené une enquête scientifique auprès de ses membres sur ces questions⁴. Celle-ci a révélé que la majorité d'entre eux sont sceptiques, tant en ce qui concerne leur confiance dans les capacités des applications d'IA que leur senti-

**« Une grande majorité
pense que l'IA entraînera
des suppressions
d'emplois. »**

ment d'être bien préparés à une utilisation accrue des outils d'IA dans leur travail quotidien. Sans surprise, les employés plus âgés se sentent nettement plus souvent dépassés que les plus jeunes. Une grande majorité des personnes interrogées pense en outre que l'IA entraînera des suppressions de postes et se montre aussi critique à l'égard d'autres conséquences possibles, notamment sur la qualité des processus décisionnels (y compris les décisions qui concernent le personnel), sur la surveillance sur le lieu de travail et sur l'expérience client.

L'avantage le plus souvent cité lorsqu'il s'agit de recourir à l'IA est l'allégement des tâches administratives chronophages, suivi de l'amélioration de l'analyse des données. Il est majoritairement attesté (et/ou présumé) que les clients se sentiraient mal à l'aise s'ils devaient interagir avec une IA dans le cadre de leurs échanges avec leur banque. Une grande majorité déplore le manque d'offres de formation continue spécifiques proposées par leur propre banque.

L'implication du personnel comme facteur de réussite

Ces constatations suggèrent que les banques doivent « impliquer » leurs employés, en particulier leurs associations et leurs représentants élus, dans l'introduction progressive des outils d'IA à tous les niveaux : des besoins en formation continue jusqu'à l'instauration d'un climat de confiance garantissant que leur utilisation ne se fera pas au détriment des employés, ne mettra pas leurs emplois en péril et n'entraînera pas non plus une surveillance accrue ou un stress supplémentaire au quotidien.

Références et liens vers des informations complémentaires

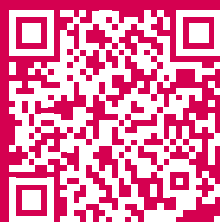
1 Au sujet de la loi sur l'IA de l'UE : <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20230601STO93804/loi-sur-l-ia-de-l-ue-premiere-reglementation-de-l-intelligence-artificielle>

2 Déclaration conjointe sur les aspects de l'intelligence artificielle liés à l'emploi des partenaires sociaux européens du secteur bancaire : <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/07/Signed-Joint-Declaration-French.pdf>

3 ver.di – section Secteur bancaire – prise de position sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (en allemand) : https://banken.verdi.de/++file++67e289c9ba798aa32570e7d5/download/25_BFGV-Bankgewerbe_Positionspapier_KI.pdf

4 Pour accéder à l'enquête et à la campagne sur l'IA menée par le Financial Services Union Ireland (FSU) (en anglais) : <https://www.fsunion.org/latest/accounting-forworkersin-the-age-of-ai/> (uniquement en anglais)





**Devenir
membre !**

L'union fait la force !

De bonnes conditions de travail
Protection juridique et conseils

Votre partenaire social.

Impressum

Éditeur Association suisse des employés de banque (ASEB),
Beethovenstrasse 49, 8002 Zürich, info@aseb.ch, Téléphone 0848 000 885

Direction de la rédaction Esther Hess, Carolin von Schaper, Heinz Gabathuler

Auteurs Roberto P. Campaner, Cosima Dorsemagen, Thomas Fischer,
Heinz Gabathuler, Matteo Gianini, Yvo Hartmann, Esther Hess, Andrea Jäger,
Michaela Knecht, Désirée Schibig, Michael von Felten

Relecture Désirée Schibig

Traduction Diction AG

Conception et réalisation Triner Media + Print

Fréquence de parution Une édition annuelle