

JUIN 2017

EDITO

Le numérique dans les secteurs financiers, où en est-on ?

Les technologies numériques se multiplient aujourd'hui dans les secteurs financiers. Banques, sociétés d'assurances, toutes adoptent de nouveaux outils pour gagner en efficacité, que ce soit pour les calculs et la gestion des données ou pour faciliter la relation client. Les impacts sur les métiers nous paraissent importants, et les salariés se trouvent pris dans des contradictions qui mettent à mal leurs conditions de travail. Où en est aujourd'hui la numérisation du secteur financier ? Comment les représentants du personnel peuvent-ils agir pour préserver les emplois et les conditions de travail ?

LES OUTILS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) ARRIVENT AU MOMENT OÙ LE SECTEUR FINANCIER VIT UNE MUTATION PROFONDE

de son organisation sous l'effet de la digitalisation des services, de l'évolution des exigences des clients et de l'irruption de nouveaux acteurs. Ces évolutions, couplées à une recherche accrue de performance et de productivité dans un contexte économique contraint, accélèrent les cadences du service bancaire et assurantiel qui aujourd'hui impactent les conditions de travail des salariés de manière évidente. En 2014, les métiers de la banque et de l'assurance étaient parmi les 15 métiers les plus exposés aux contraintes de rythme de travail (enquête SUMMER, 2014).

Les tensions identifiées résultent d'organisations du travail supposées répondre à ces nouvelles exigences de réactivité et de performance. Ainsi, le lean, hérité du secteur industriel, ou

encore la méthode « agile », venue de l'informatique, se déploient de plus en plus dans le secteur financier.

LES OUTILS DE L'IA SONT PRÉSENTÉS COMME LE MOYEN D'ALLÉGER LA CHARGE DE TRAVAIL

des salariés en réalisant les opérations basiques ou en les assistant dans leur travail. Toutefois, leur déploiement, souvent délicat, occasionne des dysfonctionnements qui alourdissent la charge de travail des salariés. De plus, ces outils induisent des procédures qui ajoutent des contraintes jusque-là inexistantes. Ces effets peuvent encore être accentués par des modes d'organisation comme le lean. La conduite de tels projets est donc une question importante.

Pour les représentants du personnel, CE et CHSCT, ces différentes questions représentent des enjeux importants à d'appréhender lors des consultations notamment.

SOMMAIRE

- Edito : Quid du numérique dans la filière ?
- Le secteur financier à la pointe des technologies numériques
- Aborder les enjeux et problématiques du numérique dans les consultations

Le secteur financier à la pointe des technologies numériques

Qu'il s'agisse de calcul, de gestion financière ou d'accueil des clients, les banques utilisent toutes de nouveaux outils développés à partir des technologies numériques. Ces outils partagent un point commun : ils tendent à supplanter les salariés.

► CALCUL ET GESTION DE DONNÉES

Apparu au début des années 2000, le **trading haute fréquence** (HFT) repose sur des logiciels qui effectuent des transactions à grande vitesse sur la base d'algorithmes mathématiques. La passation d'un ordre dure aussi longtemps qu'un clignement d'œil ! Depuis 2010, l'usage du HFT diminue, quelques faillites ayant démontré que les marchés ne suivent pas toujours les modèles prédictifs.

Dans le domaine de la gestion de portefeuille, les **robo-advisor** sont des solutions automatisées et personnalisées d'allocation d'actifs. Ils sont supposés ouvrir l'accès aux marchés financiers à une plus large clientèle. La Royal Bank of Scotland a adopté cette solution : elle met à la disposition des investisseurs un conseiller humain si leur portefeuille dépasse 297 k€ (117 k€ antérieurement). Les autres clients ont accès à un robo-advisor disponible exclu-

sivement en ligne. 220 emplois de conseillers en investissement ont été supprimés. En avril 2016, CM Arkéa a ouvert sa plate-forme Grisbee, qui intègre un outil d'assistance automatisée pour optimiser la gestion de patrimoine et l'imposition sur le revenu ou sur la fortune. Elle propose une stratégie optimisée et des recommandations de produits à souscrire immédiatement en ligne ou auprès d'un conseiller.

Encore en phase expérimentale, la **Blockchain** (voir ci-contre) apparaît plutôt chez les acteurs de l'assurance. Plusieurs projets sont en cours. En 2016, l'institut de recherche technologique SystemX, rejoint par Covéa, lance une expérimentation dans le domaine des assurances automobile et habitation. Le consortium LaBChain de la Caisse des dépôts réunit une quinzaine d'acteurs (Macif, Matmut, Groupama, Allianz, Aviva, Axa, CNP, Maif, RCI Banque, BNPP, CA, LBP, BPCE, SG). Avec l'entrée de SCOR en février 2017, le groupe de travail des assureurs autour de la technologie blockchain (Consortium B3i) est passé de cinq à quinze membres, dont Allianz, Generali, Swiss Re, Munich Re... Les études portent notamment sur le « smart contract », ou contrat intelligent, un programme informatique qui exécute un certain nombre d'actions dès lors qu'une condition est remplie, en garantissant la confiance entre les parties impliquées.

► RELATION CLIENT

La plus simple des applications numériques destinées à faciliter la relation client en agence concerne les



QUELQUES DÉFINITIONS

Numérique : support dématérialisé

Numérisation : passage d'un support physique à un support numérique

Digitalisation : numérisation et/ou automatisation de tout ou partie de la chaîne de valeur de l'entreprise

Digital : désigne un processus numérique et automatique

Big data : base de données de masse (volume) issues des informations émises à travers les actions numériques quotidiennes de tout un chacun

Blockchain : technologie sécurisée de stockage et de transmission de l'information fonctionnant sans organe central de contrôle

Cloud : système de calcul ou de stockage distant accessible via un réseau

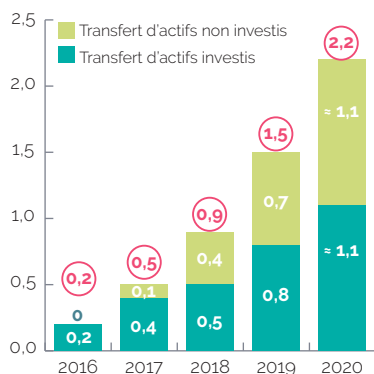
data management platform (DMP).

Ces plates-formes de gestion des données aident les conseillers à mieux connaître leurs interlocuteurs.

Technologie aux usages multiples, **l'intelligence artificielle** (IA) est déjà répandue dans le secteur des services financiers. Le plus souvent, en France, l'IA est associée à Watson, solution d'IBM permettant la reconnaissance du langage naturel sous forme de textes ou par la voix,

EN 2020, LES ROBO-ADVISOR GÉRERONT PLUS DE 2 MILLIARDS DE DOLLARS AUX ÉTATS-UNIS

(en milliards de dollars, estimations AT Kearney)





Nao (à gauche) et Pepper (à droite), deux robots développés par le français Aldébaran.

Pepper a été « embauché » en 2016 dans une banque taïwanaise comme agent d'accueil

images, vidéos et utilisée notamment par le Crédit mutuel. DBS, Citi, Société générale, LCL, BNPP, BP et Natixis Assurances utilisent des solutions d'intelligence cognitive : basées sur la compréhension du langage naturel, celles-ci puisent dans leurs bases de données pour faire des propositions ou des réponses directes (orales et écrites), gérer des agendas, préparer des rendez-vous, cibler des segments de clientèle, allouer des actifs, analyser les besoins des clients afin de les orienter vers les produits les plus adaptés, procéder à des opérations bancaires, lutter contre la fraude, vérifier la conformité des prêts dans leur processus d'acceptation, traduire le langage juridique en un ensemble de règles compréhensibles par l'ordinateur, etc. Quand elle est auto-apprenante, la solution améliore au fil du temps sa qualité de réponse.

À ces outils destinés à faciliter le travail des agents s'ajoutent ceux qui assument une partie de la relation directe avec les clients. Ainsi, les « bots » sont des interfaces pour faciliter le dialogue et diverses formes de conversation entre un service et un consommateur. Ils fonctionnent grâce à l'intelligence artificielle, exécutent les tâches demandées ou permettent d'accéder à des services y compris de paiement en ligne (à l'image de la Fintech Lydia spécialisée dans le transfert d'argent entre particuliers). Orange Bank, qui lance

sa banque « phygitale », a signé un partenariat avec IBM : via ses chatbots - basés sur Watson -, elle offrira à sa clientèle dès juillet, la possibilité d'échanger 24h/24 et 7j/7 avec un assistant virtuel.

Enfin, les **robots humanoïdes** ont fait leur entrée dans les banques depuis 2015, principalement pour l'accueil du public. L'objectif est à chaque fois le même : permettre aux humains de se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. La Bank of Tokyo-Mitsubishi a été la première à s'équiper. Grâce à une caméra haute définition, son robot Nao est en mesure d'identifier près de 5,5 millions de clients dès leur entrée dans l'agence. Il apprend à chaque interaction et peut stocker les caractéristiques de 100 produits différents. En France, Nao arrive dans les agences de la Caisse d'épargne Provence Alpes Corse, où il remplira des fonctions d'accueil. Nao coûte moins de 7 k€. Autre exemple, l'australienne CommBank a acquis l'un des 3 exemplaires au monde de Chip (200 k€) pour explorer les usages et les réactions des clients en fonction de la suppression de certaines tâches ingrates, et aussi ceux des salariés (pour quelle finalité ?). Il vise par ailleurs à identifier des nouvelles sources de revenus potentiels.

► LES OBJETS CONNECTÉS

S'ajoutent à cet inventaire à la Prévert

les objets connectés. Ils constituent aujourd'hui une source de diversification de l'offre, plus particulièrement pour les assureurs qui devront adapter leurs contrats afin d'assurer non plus les biens en eux-mêmes mais leur usage. L'assurance de l'automobile et de l'habitation est déjà bien concernée, la santé développe ses propres solutions. Les objets connectés ouvrent par ailleurs la voie de l'assistance à la personne (utilisation de bracelets permettant de détecter une chute, tablettes..).

WATSON, UNE MÉDAILLE À DEUX FACES



En 2012, la solution d'intelligence artificielle d'IBM a pu diagnostiquer un cancer du poumon avec un taux de succès de 90%, contre 50% pour un médecin. Le super-ordinateur avait intégré 600 000 données médicales, 2 millions de pages issues de revues spécialisées et les dossiers de 1,5 million de patients. Mais Watson, c'est aussi des suppressions d'emplois. Début 2017, un assureur japonais annonce remplacer 47 salariés par une des solutions Watson d'IBM. 34 personnes seront licenciées. Le retour sur investissement prendrait moins de 2 ans.

Aborder les problématiques et enjeux du numérique dans les consultations

Le secteur semble être entré dans une période de contradictions. Les élus peuvent d'autant mieux jouer leur rôle que la logique de digitalisation peut être interrogée dans le cadre des différents temps de consultation des IRP en CE ou en CHSCT.

LE SECTEUR SEMBLE ÊTRE ENTRÉ DANS UNE PÉRIODE DE CONTRADICTIONS

Environnement économique et financier contraignant pour le secteur	ET	Résultats qui retrouvent presque leurs montants d'avant-crise
Alourdissement des tâches administratives, notamment sous l'effet des réglementations	ET	Mise en place d'outils visant à libérer du temps au profit d'un temps commercial proactif
Exigence de réactivité, organisation « agile » du travail sur une base collaborative	ET	Forte culture pyramidale et en silo qui privilégie le plus souvent le statut à la compétence
Exigence de proximité, de qualité d'accueil et de considération, de confidentialité	ET	Développement du télétravail, du parcours omnical du client et de la relation à distance
Personnalisation supposant une forte segmentation de la clientèle	ET	Objectifs commerciaux et rémunérations variables encore basés le plus souvent sur les produits
Clients éduqués depuis des années à l'utilisation des automates	ET	Constat d'une baisse de la fréquentation des agences
Contact humain source de satisfaction de la clientèle	ET	Fermeture des lieux physiques de rencontre
Demande d'audace et de créativité	ET	Aucune place à l'erreur (sécurisation des données, réglementation, etc.)
Économies de coûts	ET	Investissements lourds liés à la numérisation/digitalisation



UTILISER LES CONSULTATIONS DU CE ET DU CHSCT POUR INTERROGER LA DIGITALISATION ET SES EFFETS

SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Investissements
Évolution de la structure des charges internes et externes
Évolution des modes de distribution et de l'activité suivant les réseaux utilisés
Évolution des systèmes de rémunération
Évolution de la qualité de la prestation

POLITIQUE SOCIALE

Formation en lien avec l'évolution des compétences
Qualification à l'embauche
Conditions de travail
Évolution de l'emploi et des compétences par service et/ou métier
Organisation du travail
Impact des nouvelles technologies sur les fonctions RH

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Plan digital inscrit dans les plans à moyen terme (à l'image de BPCE début 2017)
GPEC, métiers qui s'éteignent, métiers qui se développent

CHSCT

Espaces et organisation du travail
Télétravail et conditions de travail associée
Conséquences de l'introduction de nouvelles technologies

EXPERTISE TECHNOLOGIQUE

Plan d'adaptation accompagnant la mise en place
Changements dans les modes de fonctionnement (développement, gestion des infrastructures, gestion de la sécurité...)
Mesure des effets du projet sur les salariés

À paraître : le numérique transforme(ra)-t-il l'organisation, les conditions d'emploi, de compétences et de travail ?