

Intelligence artificielle et robotisation : les impacts sur l'humain et le social dans le secteur financier

Décembre 2017

EN QUELQUES MOTS

Le cabinet de conseil en Management, **AILANCY**, et le cabinet de conseil en Ressources Humaines, **CAREWAN**, ont réalisé une enquête à l'été 2017, auprès de plus de 50 professionnels des RH issus des secteurs de la Banque, de la Finance et de l'Assurance, traitant du thème de l'Intelligence Artificielle et de son impact sur l'humain et le social. Les apports de ces nouvelles technologies sont unanimement reconnus mais des craintes émergent en amont des projets au sujet des risques humains et sociaux associés.

1. L'IA et la robotisation dans le secteur financier, de quoi parle-t-on ?

UNE NOUVELLE VAGUE TECHNOLOGIQUE

Par définition, l'Intelligence Artificielle représente l'ensemble des théories et des techniques mises en œuvre en vue de concevoir des systèmes capables de simuler l'intelligence humaine. Elle est étroitement liée à la robotisation dans la mesure où elle permet d'avoir des systèmes automatiques encore plus performants.

De manière plus concrète, voici quelques exemples de projets cités, en cours ou à venir prochainement, par les personnes interrogées, et illustrant bien les initiatives actuelles : chatbot, pour converser en langage naturel avec les clients et les collaborateurs; trieur d'emails incluant des analyses sémantiques, pour simplifier le travail des conseillers bancaires ; comparateur d'offres pour analyser et recommander les offres du marché les plus adaptées; big data, pour mieux profiler les clients et prospects et leur proposer des solutions adaptées à leurs moments de vie ; assistant virtuel ; automatisation des processus (RPA), automates et blockchain qui apporte plus de sécurité, de transparence et d'opportunités.

Ainsi, l'industrie financière se retrouve-t-elle bouleversée par l'arrivée de cette nouvelle vague technologique, principalement caractérisée par l'Intelligence Artificielle et la robotisation, qui apporte de réelles solutions et de nouveaux usages.

DES SOLUTIONS PLUTÔT BÉNÉFIQUES AUX YEUX DES PERSONNES INTERROGÉES

L'enquête menée avait notamment pour objectif de révéler la perception de l'ensemble de ces projets, souvent très médiatisés, par des professionnels des secteurs de la Banque, de la Finance et de l'Assurance.

Il en ressort qu'une grande majorité de répondants pense que ces technologies sont bénéfiques au secteur (oui à 65%, oui sous condition à 30%). Les trois principaux avantages apportés sont, dans l'ordre, la rapidité de traitement, jugée comme le bénéfice le plus apparent aujourd'hui, suivie de l'analyse de la donnée et de renforcement de la qualité des processus.

Toutefois, ces propos sont à nuancer puisqu'une autre partie des répondants s'interroge sur l'apport de l'IA et de la robotisation, concernant l'avenir des salariés et le rôle de la fonction RH.

2. Les impacts sur l'humain et sur la fonction RH ?

DES CRAINTES DE PLUS EN PLUS FORTES SUR L'AVENIR DES SALARIÉS

Les craintes restent vives, notamment au sujet des salariés. Ainsi, au-delà de la classique peur de destruction des emplois (qui n'a pas encore été prouvée par l'expérience mais reste importante notamment du point de vue de la fonction RH), ce sont les doutes concernant la capacité d'adaptation des collaborateurs qui sont mis en avant par la majorité des répondants.

Comment anticiper les nouvelles compétences requises et les postures qui vont évoluer sans doute vers des tâches encore plus spécifiques ? Comment garantir la prise en main d'outils parfois complexes ? Comment faire accepter aux salariés en contact avec les clients la perte d'une partie de leurs canaux de communication avec ces derniers ? Comment redistribuer les ressources existantes et en recruter de nouvelles en fonction des évolutions dans la structure des postes internes (davantage d'analyses, des contacts clients refaçonnés...) ? Autant de questions qui montrent l'inquiétude grandissante du management et des salariés face à cette nouvelle vague technologique.

Deux autres craintes, aux conséquences plus indirectes sur les collaborateurs, sont également listées : la fiabilité voire la malveillance des outils (on peut citer notamment les dérives de chatbots apprenants des insultes – Mars 2016 Microsoft chatbot « Tay »), et la déshumanisation de la relation client.

LES IMPACTS SUR LA FONCTION RH

Dans ce contexte, la fonction RH aurait un rôle majeur pour accompagner cette transformation mais ne semble pas totalement prête. Elle est souvent dépassée par la rapidité des changements à venir. Certes les RH peuvent s'appuyer sur l'expérience de la vague précédente de digitalisation (développement du selfcare, de la banque digitale, reconfiguration des réseaux d'agence qui posait déjà la question de la place du conseiller dans la relation client). La vague actuelle est soudaine, disruptive et ses impacts dépassent les seules fonctions Front-Office. Ces changements sont liés à des technologies radicalement nouvelles nécessitant souvent de travailler en partenariat avec des Fintechs. Cette nouvelle vague est d'ores et déjà présente et impactera toutes les organisations et processus.

Néanmoins seulement la moitié des répondants RH ont connaissance de projet(s) liés à l'IA dans leur entreprise. En effet, ces projets peuvent être foisonnants, menés en « Test and Learn », pilotés par des acteurs différents, des partenaires externes, loin des RH. De plus, il s'agit souvent de projets ou de POC (Proof Of Concept) sur des segments ciblés de la chaîne de valeur. Il peut s'agir d'une question de compréhension, les acteurs RH n'ayant pas toujours les grilles de lecture ou l'orientation métier leur permettant de décoder en profondeur les enjeux RH des programmes IA.

3. Comment la fonction RH doit s'organiser face à cette transformation digitale forte ?

ASSOCIER LA FONCTION RH AUX PROJETS TECHNOLOGIQUES COMPLEXES

Les DRH ne sont pas systématiquement impliqués dans ces projets. Seulement 40% des répondants ont précisé que c'était le cas dans leur entreprise. Cette absence d'implication est particulièrement marquée dans les phases initiales du projet, alors que les travaux d'analyse d'impacts RH (impacts vis-à-vis des collaborateurs, comme le temps de travail, les compétences, l'accompagnement du changement, les résistances, les typologies d'acteurs...) paraissent particulièrement importants. Ceci revient à solliciter la DRH uniquement en aval, notamment pour gérer les aspects sociaux.

Les résultats de l'enquête font aussi émerger le souhait des DRH d'être impliquées dans cette analyse d'impacts, mais aussi pour la formation et l'accompagnement des personnes, ainsi que dans la gestion de la conduite du changement de ces projets.

ACCOMPAGNER LA MONTEE EN COMPETENCES DES COLLABORATEURS

Nos expériences nous amènent également à conseiller aux acteurs RH de mobiliser prioritairement un levier fondamental : le développement des compétences sur la base d'une projection quantitative et qualitative.

L'un des principaux effets de l'IA sur les collaborateurs, et sans doute le plus simple à « traiter », est la montée en puissance de nouvelles compétences. Les tâches qui ne seront pas supprimées seront les plus complexes, de nouveaux usages doivent être développés pour continuer à positionner des acteurs physiques face au client, « l'humain augmenté » va devenir un standard... L'accompagnement individuel et collectif des personnes pour construire, ancrer, partager de nouvelles pratiques et postures peut ainsi mobiliser les acteurs RH, avec des ingénieries multi modales et des parcours de développement. Une étude de type « strategic workforce planning » aidera grandement à bien orienter ces actions en identifiant précisément :

- De façon quantitative les postes à créer / supprimer / réorienter,
- De façon qualitative les compétences et postures à développer.

Ainsi, les évolutions et opportunités autour de l'Intelligence Artificielle et de la robotisation sont tellement nombreuses et complexes, qu'il est désormais nécessaire, d'impliquer les salariés et les responsables RH en amont des projets afin de favoriser la réussite de ceux-ci.

Ces avancées technologiques vont transformer en profondeur les interactions entre clients et conseillers ainsi que la manière de délivrer les services bancaires. Cette nouvelle vague s'impose à tous et au-delà de la crainte concernant la destruction d'emplois, les retours d'expérience d'acteurs les plus avancés dans le domaine montrent que ces technologies leurs ont permis de faire évoluer leur activité, proposer de nouveaux services et développer leurs revenus.

Les acteurs les plus avancés dans la transformation digitale seront en capacité d'intégrer rapidement cette nouvelle donne. Impliquer plus en amont les directions RH permettra d'accélérer cette adoption et de développer une meilleure complémentarité entre l'humain et la machine avec comme principal objectif de mieux répondre aux attentes des clients.

CONTACTS :

Christophe DAVIES, Associé
Olivier LEHOUCQ, Senior Manager

AILANCY, cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les métiers de la banque de la finance et de l'assurance vous accompagne pour relever vos enjeux métiers, accompagner vos réflexions et mener à bien vos projets de transformation.



32, rue de Ponthieu
75008 Paris
Tel : +33 (0)1 80 18 11 60
www.ailancy.com