



Les déjeuners-débats d'Athling

LE BANQUIER 3.0 :

CONTOURS ET

PERSPECTIVES

ACTES DU DEJEUNER-DEBAT #14 DU 28 SEPTEMBRE 2017

- JANVIER 2018-

Référence du document : Athling_#Banquier3.0_Actes DDA2017
Format d'impression A5 recto verso

« Peu m'importe quels seront demain l'aspect des cités, la forme des maisons, la vitesse des véhicules... mais quel goût aura la vie ? Quelles seront pour l'homme les raisons de vouloir et d'agir ? Où puisera-t-il le courage d'être ? »

Jean Rostand dans *Inquiétudes d'un biologiste* (1967)

Avant-propos

Athling accompagne, depuis sa création en décembre 2000, les banques et les établissements spécialisés sur des projets de développement ou de transformation. Notre métier de conseil aux directions générales s'exerce aujourd'hui dans un contexte de transformations majeures qui impactent directement le devenir des banques ou des assureurs. C'est pourquoi, notre travail de veille, de prospective et de décryptage est essentiel, en particulier quand il touche aux avancées technologiques. Il nous permet de fournir à nos clients l'ensemble des outils nécessaires à la prise de décision dans cet environnement complexe. C'est en ce sens que nous proposons à nos clients, et à tous ceux que la question intéresse, de participer à notre **déjeuner-débat annuel**.

La publication d'articles et d'études sur l'intelligence artificielle (IA) s'est poursuivie en 2017. Plusieurs organisations apportent des contributions écrites aux débats qui entrent progressivement dans la sphère publique : France Stratégie, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST), la Commission de réflexion sur l'éthique de la recherche en sciences et technologies du numérique d'Allistene (CERNA), le Cigref, etc. Les gouvernements en place sont à l'origine de travaux de réflexion pour élaborer une stratégie en matière d'intelligence artificielle : France IA (mars 2017) et actuellement Mission IA confiée au député-mathématicien Cédric Villani.

Athling a remis en décembre 2017 un rapport sur l'IA dans la banque (emploi et compétences) à l'Observatoire des métiers de la banque. Il s'agit de la **première étude sectorielle** sur ce thème.

Les réseaux sociaux ont amplifié leur diffusion. Les nouvelles ne semblent pas réjouissantes sur le front de l'emploi. Nous serions passés d'un processus de *destruction créatrice* à un processus de *destruction beaucoup moins créatrice*. Les algorithmes¹, pourtant développés par l'Homme, sont pointés du doigt, comme étant la cause des difficultés à venir. C'est pour ces raisons que cette quatorzième édition s'inscrit dans le prolongement de la précédente. Elle a eu lieu le 28 septembre 2017 et portait sur le banquier 3.0 (contours et perspectives).

Nous vous livrons désormais le contenu des interventions de la table-ronde. Je ne peux que vous suggérer de lire cet ouvrage, et de vous y replonger de temps à autre. Vous y trouverez des réponses aux questions concrètes ou plus prospectives que vous vous posez. A ce propos, ne dit-on pas qu'un livre est un prétexte pour poursuivre les discussions ?

Pierre Blanc

Boulogne-Billancourt, le 29 décembre 2017

¹ Un algorithme a été défini par la jurisprudence comme une "succession d'opérations mathématiques traduisant un énoncé logique de fonctionnalités" (Cour d'appel de Paris, 23 janvier 1995).

Introduction

Les déjeuner-débats d'Athling rassemblent chaque année près de deux cents professionnels des services financiers spécialisés sur un thème d'actualité : les modèles de développement, le développement à l'international, les alliances et les partenariats, l'innovation, l'intelligence artificielle, etc. C'est l'occasion d'apporter une contribution à vos réflexions et de favoriser les échanges d'expériences et d'expertise entre professionnels.

L'édition 2017 s'est tenue le 28 septembre 2017 à la Maison des Arts et Métiers. Le thème de cette édition, « *Le banquier 3.0 : contours et perspectives* », est la suite logique des travaux de fond menés par Athling qui ont conduit, au mois d'octobre 2015, à la publication d'un ouvrage² collectif intitulé *La Banque, reflet d'un monde en train de naître*.

Nous avons eu le plaisir d'accueillir cette année lors de la table-ronde animée par Pierre Blanc (Athling), les quatre intervenants suivants :

- **Monsieur Nicolas Bouzou**, fondateur du cabinet Astères (vidéo).
- **Monsieur Olivier Gavalda**, Directeur général du Crédit Agricole d'Ile-de-France (CADIF).
- **Monsieur Florent Meyniel**, chercheur au Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), Neurospin (Dehaene Lab).
- **Monsieur Didier Moaté**, Directeur des ressources humaines de La Banque Postale et du réseau La Poste.

² Cet ouvrage est disponible sur simple demande formulée à l'adresse mail contact@athling.com.

Pourquoi poursuivre nos travaux sur la banque de demain ? Pour quoi faire ?

C'est pour toucher du doigt ce que nous réserve notre avenir, et notamment les **progrès technologiques**, que nous concentrons nos travaux de recherche et développement depuis 2015 sur l'apport et l'impact des technologies dans les services financiers comme la robotisation via des RPA³ ou l'intelligence artificielle. Parce que notre métier de conseil aux directions générales nous oblige et nous engage. En tant qu'entreprise de services d'abord, à offrir plus qu'une bonne exécution de nos prestations, une **vraie lecture du monde**. En tant que soutien à la décision, ensuite, à fournir les clés et les outils pour oser se lancer dans le jour d'après. En tant que maître d'œuvre enfin, à savoir expliquer le pourquoi de transformations qui viendront bouleverser les habitudes bien ancrées.

Pourquoi des actes du déjeuner-débat 2017 ?

Transmettre fait partie intégrante de notre ADN, tout comme **partager, converser ou débattre**. La densité et la profondeur des échanges lors de la table-ronde nous ont poussés à retranscrire l'intégralité des débats. Ces actes reprennent les temps forts de la table-ronde :

- *Dans quel environnement évoluera le banquier 3.0 ?*
- *En quoi les sciences cognitives peuvent apporter des réponses à vos questions ?*
- *Quels seront les impacts des nouvelles technologies sur le travail ? Sur les métiers d'aujourd'hui ?*
- *Quelles seront les compétences du banquier 3.0 ? Comment les faire émerger ?*
- *Quel accompagnement prévoir ?*

Les contenus des échanges de la table-ronde ont été retranscrits tels quels. Ils ont été, bien entendu, relus par les intervenants. La synthèse de ce déjeuner-débat est évidemment présentée sous la seule responsabilité d'Athling, ainsi que les citations mises en avant.

³ Robotic process automation

Athling, un acteur de référence du développement et des transformations de vos entreprises

Pourquoi passe-t-on de l'ère digitale à l'ère cognitive ?⁴

L'ère digitale que nous traversons s'inscrit dans la poursuite de l'informatisation de notre société. Avec cette étape, et très schématiquement, nous sommes passés du papier aux supports digitaux. Les points de contact avec les clients ne nécessitent plus de présence physique. La relation de proximité s'est ainsi peu à peu distanciée. L'expérience utilisateur prend le pas sur la relation client. Des gains de temps et de productivité sont perceptibles avec la robotisation et l'automatisation des processus, la numérisation accrue des documents. Le zéro-papier devient une réalité, allégeant ainsi les tâches administratives et raccourcissant les délais de réponse.

Nous entrons progressivement dans l'**ère cognitive**. Il est question de l'informatisation des mécanismes de cognition⁵. Elle va s'intensifier sous l'effet de 3 facteurs :

- #1. L'**augmentation** de puissance de calcul des ordinateurs (ex. calculateurs quantiques), et la **baisse** des coûts des composants et des machines.
- #2. La **massification** de la production des données (ex. Internet, réseaux sociaux, Open Data, objets connectés, etc.).

⁴ Ce texte s'appuie sur des articles rédigés par Pierre Blanc (Athling). Ils sont listés dans l'annexe #2 de cet ouvrage.

⁵ La cognition est l'ensemble des activités « mentales » : parler, lire, penser, jouer, rire, avoir peur, respecter la loi ou la contourner, apprendre de nouvelles choses ou les oublier, mentir, fantasmer, trahir, aimer, se sacrifier, donner, prendre, etc. – page 39 du livre de Claude Touzet - *Conscience, intelligence, libre-arbitre* (Éditions de la Machotte, 2010)

- #3. Les **avancées** dans la compréhension et la reproduction des mécanismes de cognition.

Les algorithmes font de plus en plus parler d'eux, notamment du fait de leurs performances en matière de reconnaissance des formes ou de traitement du langage naturel. Les techniques d'apprentissage, du *machine learning*⁶ au *deep learning*⁷, nous font toucher du doigt les limites des êtres humains et, en contrepartie, leurs potentiels encore peu évalués. Toutes les fonctions cognitives seraient reproductibles par des algorithmes. Pour l'heure, ils répondent à une tâche dans un environnement donné. Plusieurs algorithmes pourront bientôt être challengés **en parallèle**⁸ et **en temps réel**. Ainsi, le remplacement de l'Homme par la machine serait imminent. Les réseaux sociaux et la presse traditionnelle amplifient les publications qui nous alertent sur les évolutions sous-jacentes qui bien souvent sont balayées d'un revers de main.

Qu'en penser ? Quelle idée se faire sur l'intensité des changements à venir ? Qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas encore ? Quels métiers ou processus seront impactés ? Quelle place restera-t-il à mes collaborateurs demain ? Quelles compétences ?

Le sujet est d'une actualité brûlante. Il n'existe pas de vérité absolue en la matière. Toutes les entreprises, tous les dirigeants et tous les managers cherchent à se faire une opinion étayée sur le sujet, dans un environnement où il y a beaucoup d'effets d'annonce pour des résultats souvent bien maigres à ce jour.

Pour toutes ces raisons, notre positionnement est simple :

- Axe #1. **Démystifier / acculturer, faire le lien** entre des métiers et des « technologues » (prestataires techniques qui ont développé des outils autour de l'intelligence artificielle).

⁶ Le *machine learning* (ML) appelé *apprentissage automatique* regroupe des algorithmes qui apprennent à partir d'exemples, de données pour essayer de prédire des valeurs (source : Livre Blanc du Cigref intitulé Gouvernance de l'Intelligence Artificielle dans les entreprises (septembre 2016)).

⁷ Le *deep learning* (DL) appelé *apprentissage profond* est un domaine du *machine learning* qui s'appuie sur des réseaux de neurones.

⁸ « For example, the AlphaGo program that recently defeated the current human champion at the game of Go used multiple machine learning algorithms for training itself, and also used a sophisticated search procedure while playing the game. » (source : Stanford University)

- Organiser des ateliers thématiques sur les RPA⁹ et l'IA : concepts (ML, DL), statistiques / algorithmes, fonctions cognitives, plateformes de références, cas d'usage et techniques employées (ex. optical character recognition (OCR), scores et règles expertes, chatbot / assistant virtuel, moteur de recommandation, filtres), etc.
- Etablir des parallèles avec d'autres métiers
- Axe #2. Donner une **vue concrète** de ce qu'il est possible ou non de faire, et favoriser l'**appropriation** de ces techniques par vous-même, ainsi que vos collaborateurs.
 - Cartographier les **impacts** et valoriser les **enjeux** sur vos métiers / processus / activités
 - Déterminer le mode de collecte et de redressement des données
 - Choisir les **algorithmes**, une **plateforme** et/ou des **outils de développement**
 - Définir un plan de conversion à l'intelligence artificielle
- Axe #3. **Organiser et mettre en œuvre** des maquettes ou POC (proof of concept) dans des délais contraints autour de cas d'usage pertinents.
- Axe #4. **Vous aider à construire** un plan d'investissement et de déploiement **réaliste**.

Notre équipe est en mesure de vous accompagner sur ces 4 axes. Des consultants d'Athling **maîtrisent** les techniques de ML et des outils de type SAS ou R ou Python. Ils ont **déjà** implémenté des algorithmes qui vont des plus classiques (régression) aux plus complexes (réseaux de neurones).

Les **3 initiatives lancées par Athling en 2017** sont présentées dans le chapitre sur le mot de la fin (lire page 53).

⁹ Robotic process automation.

Remerciements

Nos premiers remerciements s'adressent aux **quatre intervenants du déjeuner-débat de l'édition 2017**, aux **professionnels** qui ont répondu présents le 29 septembre dernier.

Nos remerciements s'adressent également à **nos clients**, et plus largement à **tous nos contacts professionnels ou scientifiques**, pour leur confiance et pour nous pousser tous les jours à nous dépasser.

Les consultants d'Athling ont aussi été mis à contribution pour la préparation de cette quatorzième édition. Qu'ils sachent que la quinzième édition est déjà en route...

Sommaire

Avant-propos	3
Introduction	5
Athling, un acteur de référence du développement et des transformations de vos entreprises	7
Remerciements	11
Introduction de Pierre Blanc (Athling)	15
Intervention de Nicolas Bouzou (Asterès) : « Le travail est l'avenir de l'homme »	19
Intervention de Florient Meyniel (CEA, Neurospin (Dehaene Lab)) : Sciences cognitives, intelligence artificielle et confiance	25
Intervention de Didier Moaté (La Banque Postale, réseau La Poste) : Trois enjeux pour la Direction des ressources humaines	35
Intervention d'Olivier Gavalda (Crédit Agricole Ile-de-France) : La vision du banquier 3.0 d'un Directeur général d'une banque régionale.....	41
Questions / Réponses.....	49
Le mot de la fin de Pierre Blanc (Athling)	53
Annexe #1. Les tribunes récentes d'Athling.....	59
Nous contacter	62

Introduction de Pierre Blanc (Athling)

C'est assez cocasse de parler d'intelligence artificielle, de robots, dans la Maison des Arts et Métiers qui a connu l'industrie O.O. C'est un challenge qui est demandé à nos quatre intervenants.

Avant d'ouvrir la table-ronde et de leur donner la parole, je voudrais vous donner quelques informations sur notre actualité.

J'ai envoyé hier un email aux quatre guest stars de l'édition 2016. Je vais vous en lire un extrait, ce sera plus simple qu'un long discours.

« Outre la qualité des débats et le plaisir que j'ai eu à préparer l'édition 2016, je tenais à vous remercier de nous avoir poussés à élever notre niveau de jeu. L'année qui sépare ces deux éditions a été une des plus stimulantes.

Je reprends cinq éléments de preuve :

- Nous trouvons notre positionnement autour de l'implantation des technologies sous-jacentes en particulier l'IA.*
- Nos missions sont de plus en plus orientées sur l'IA : impacts business, organisationnels et RH.*
- Notre approche par les fonctions cognitives est unique et suscite de nombreuses sollicitations.*
- Nous avons été auditionnés à plusieurs reprises, nous préparons une étude sur l'IA.*
- Notre équipe s'étoffe. »*

Je me devais de les remercier. Je me devais de vous remercier, car à travers votre présence, c'est une forme de pression positive, et donc de motivation et de mobilisation pour nous.

J'en profite pour remercier et vous présenter nos quatre invités :

- ***Nicolas Bouzou** est aujourd'hui à Chamonix et va parler médecine avec Guy Vallancien. Il n'apparaîtra pas en hologramme, mais nous aurons le plaisir de visualiser une vidéo qu'il a enregistrée pour vous.*
- ***Florent Meyniel**, je vous laisserai vous présenter et présenter les activités sur lesquelles vous travaillez. Même si nous utilisons le terme de fonctions cognitives, nous sommes loin d'y mettre ce que vous y mettez.*
- ***Didier Moaté**, Directeur des ressources humaines de La Banque Postale et du réseau La Poste., vous pourrez nous parler de l'étendue des activités de votre direction et des problématiques que vous adressez.*
- ***Olivier Gavalda**, Directeur Général de la Caisse régionale du Crédit Agricole Ile-de-France (CADIF), vous venez en quasi voisin nous retrouver aujourd'hui et vous nous parlerez de votre vision du banquier de demain et de l'utilisation des technologies dans son quotidien.*

Merci de votre présence !

Comme vous le savez, il y a deux ans précisément, nous avons lancé une initiative sur la banque de demain. Nous avons souhaité faire autre chose que ce que font nos confrères. Nous avons sollicité des non banquiers. Je remercie ceux qui sont dans la salle aujourd'hui et qui ont témoigné dans cet ouvrage. Nous vous avons sollicité pour témoigner et pour obtenir votre lecture de la **banque de demain**. Cela a donné un ouvrage important pour nous, un **ouvrage fondateur** : 120 contributions de tous horizons. Quand on évoque la pluridisciplinarité, c'est bien d'en parler mais c'est encore mieux de le mettre en pratique. C'est ce que nous avons fait. Ce travail de fond

continue de nous nourrir, nous, consultants Athling, tous les jours. On met parfois du temps à en extraire la substantifique moelle de textes de grande qualité.

En 2015, Uber, les FinTech ou la blockchain faisaient la une des médias. Il était également question de la convergence des NBIC : nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives. Nous n'abordons pas les **sciences cognitives** avec le même niveau de profondeur et sous le même angle que Florent Meyniel. Nous avons orienté nos travaux sur le développement en termes d'activité et sur les transformations de vos organisations. Le point de départ de notre réflexion est notre volonté de vous accompagner dans la durée sur ces thématiques sans être nécessairement dans un horizon trop lointain, mais dans des problématiques très concrètes. C'est pour cela que nous avons investi de manière très forte sur les technologies ou les domaines comme l'intelligence artificielle. Cela a donné lieu à l'édition 2016 dans laquelle nous avons pu compter sur la présence de spécialistes.

La table ronde 2017 s'inscrit dans la continuité de ces travaux. Nous allons parler aujourd'hui de **sciences cognitives**. Les débatteurs ou les médias oublient que, derrière l'intelligence artificielle, ce n'est pas uniquement la massification des données et les performances techniques dont il est question, mais c'est aussi les découvertes sur le fonctionnement du cerveau. En fait, il y a toujours ces **trois éléments** à prendre en compte pour mesurer la portée des technologies sous-jacentes.

L'objectif de cette table ronde est d'expliquer pour comprendre, d'anticiper et de vous accompagner dans ces grandes transformations.

N'hésitez pas à solliciter nos trois intervenants présents¹⁰ aujourd'hui.

¹⁰ Un quatrième intervenant, Nicolas Bouzou (Asterès), a enregistré une vidéo.

Intervention de Nicolas Bouzou (Asterès) « *Le travail est l'avenir de l'homme* »

Pierre Blanc : Nicolas Bouzou un économiste de talent. Il vient de publier au début de ce mois un ouvrage « *Le travail est l'avenir de l'homme* ». Il nous a fait l'amitié d'enregistrer cette vidéo pour introduire notre table-ronde.

Comment définissez-vous le travail, l'emploi et l'activité ?

Nicolas Bouzou : L'emploi sous son acception la plus courante depuis le 19^{ème} siècle est l'emploi salarié. Il peut revêtir de multiples formes : à durée déterminée, à durée indéterminée, mais il y a toujours une idée de subordination. C'est ce qui fait la spécificité de l'emploi et du contrat de travail salarié.

La notion d'activité est beaucoup plus large et elle revêt des formes comme le travail indépendant et l'auto-entrepreneuriat. Je ne pense pas que le salariat dans sa définition stricte va complètement disparaître au bénéfice du travail indépendant. Aujourd'hui, on voit que 80% du travail reste de l'emploi salarié en moyenne dans les pays développés. **Il n'est pas possible d'imaginer une vie économique sans entreprise, sans verticalité et sans subordination.**

Que répondez-vous à ceux qui prédisent la fin du travail ?

Nicolas Bouzou : Depuis le début de l'ère chrétienne, le travail est fortement valorisé, et dès lors, on craint la fin de celui-ci. A chaque grande période de rupture technologique, cette peur réapparaît. Or, le travail humain existera toujours pour une raison simple : il y aura toujours une **complémentarité**

entre l'humain et la machine, plus précisément aujourd'hui, entre l'humain et l'intelligence artificielle.

Toute la question pour l'humain est de savoir où sont ces zones de complémentarité, ce en quoi il doit se spécialiser. Le sujet n'est pas du tout celui de la fin du travail mais celui de la **mutation du travail**. On en revient à des sujets extrêmement concrets de flexibilité du marché du travail : comment fait-on pour que le marché du travail crée et détruise des emplois ?

Bien sûr, il y a des sujets de formation : ça ne sert à rien en effet de permettre aux entreprises de créer des emplois si les gens ne sont pas formés pour les occuper.

A quoi va ressembler cette nouvelle société du travail ?

Nicolas Bouzou : Je ne pense pas que la mutation technologique actuelle, la plus importante depuis le 19^{ème} siècle, signe la disparition du travail humain, ni la disparition du travail salarié. En revanche, je crois qu'elle signe **l'avènement** de ce que j'appelle le **travail salarié autonome**. C'est-à-dire que dans les entreprises, les salariés vont gagner en autonomie. Au fond, si je reprends les 3 caractéristiques du contrat de travail salarié aujourd'hui, qui sont, le lien de subordination, la définition du lieu de travail et la définition du temps de travail, je pense que le lien de subordination reste très important. En revanche, les notions de lieu de travail et de temps de travail sont en train de changer radicalement, et, in fine, à l'horizon de quelques années, vont disparaître du contrat de travail.

- *Le lieu de travail, tout simplement parce que vous pouvez travailler loin de votre siège social.*
- *Le temps de travail, parce que les nouvelles technologies font que nous entrons dans une économie à dominante immatérielle et que la création de richesse se fait tout le temps.*

Un domaine dans lequel les entreprises sont très en retard par rapport à ce qu'il conviendrait de faire, est le télétravail. On n'est plus dans un monde dans lequel il est optimal de prendre les gens le matin et de les emmener à

20 kilomètres dans leurs entreprises. L'économie ne fonctionne plus comme ça et tant les pouvoirs publics, le législateur que les entreprises doivent avancer pour faire en sorte que le télétravail se développe considérablement ces prochaines années.

Quel impact auront les nouvelles technologies sur le travail ?

Nicolas Bouzou : La technologie qui va avoir le plus d'impact sur le travail est bien évidemment l'IA, dont il faut distinguer deux types :

- *Aujourd'hui, nous vivons dans le monde de ce que l'on appelle l'IA faible. Il s'agit d'une IA qui analyse parfaitement l'environnement, peut prendre des décisions mais qui n'a pas conscience d'elle-même. Elle est programmée pour un objet qui est prédéfini.*
- *Progressivement, nous allons entrer dans l'ère de l'IA forte. Cette IA pourra prendre des décisions elle-même, aura une grande liberté métaphysique et aura conscience d'elle-même.*

Je pense que l'on pourra cohabiter avec cette IA forte sur le marché du travail. En effet, elle sera spécialisée dans certaines tâches pour lesquelles elle est la plus forte et nous, humains, nous serons spécialisés pour les tâches pour lesquelles nous serons les plus forts.

Quels seront les métiers de demain ?

Nicolas Bouzou : Quand on regarde aujourd'hui la distribution de l'emploi, contrairement à ce que l'on pouvait penser il y a quelques années, ce ne sont pas les emplois les moins qualifiés qui sont les plus menacés par l'IA. Ce sont plutôt les emplois du « milieu » qui vont être touchés. En effet, pour une intelligence artificielle, il est assez facile de faire de l'expertise comptable mais il est très difficile de jouer au ballon. Vous avez des jobs à forte dominante motrice : des métiers d'infirmiers, de serveurs de restaurant, qui sont protégés. Evidemment, un robot pourrait les remplacer, mais ce serait

trop coûteux. **Les métiers les plus menacés sont** clairement **les métiers du milieu.**

Quelles compétences feront la différence ?

Nicolas Bouzou : Les métiers sont amenés à devenir plus immatériels. Demain, l'humain devra valoriser ses avantages comparatifs que sont l'empathie, la créativité et la prise de décision dans un environnement qui est absolument incertain et imprévisible.

Je crois que **l'avenir est vraiment à la conjonction des compétences techniques et des compétences générales.** D'ailleurs, puisque nous réfléchissons en ce moment beaucoup à la question de la réforme de la formation professionnelle, je pense que c'est vraiment cette piste qu'il faut explorer. En effet, il faut conférer à tous les français des compétences techniques. Il faut encore apprendre un métier.

Certes, des métiers vont disparaître mais d'autres vont apparaître. Il faut donner aux gens des compétences techniques et, en même temps, il convient de leur donner des compétences générales telles la compréhension, la lecture, l'écriture et l'esprit de synthèse. Quand on possède ces compétences générales et ces compétences techniques, je pense que l'on est bien armé pour évoluer avec bonheur dans le monde du 21^{ème} siècle.

Quel message souhaitez-vous adresser aux participants ?

Nicolas Bouzou : Il ne faut pas s'obnubiler avec de faux problèmes : il n'y aura pas de fin du travail. Le sujet est plutôt celui de la mutation du travail et c'est très opérationnel pour des entreprises comme les vôtres. Dans le secteur financier, il est clair que l'intelligence artificielle va tout bouleverser. **Le vrai sujet est le suivant : je dispose d'un capital humain, comment est-ce que je vais pouvoir l'utiliser demain ?**

Le deuxième point est peut-être plus philosophique qu'économique mais il me paraît central : le travail doit rester la colonne vertébrale de nos sociétés.

En effet, il faut **donner le goût du travail** et votre rôle de dirigeant d'entreprise est de **montrer que le travail a un sens**. Pour beaucoup de collaborateurs de vos entreprises, le travail n'en a plus car, bien souvent, vous n'avez pas su leur montrer en quoi cela était utile. Malheureusement, le sens a été perdu. Cela est absolument essentiel car nos sociétés humaines, surtout quand elles sont bousculées par les technologies, ne peuvent survivre que si le travail reste la colonne vertébrale de leur organisation.

Quel message souhaitez-vous adresser à Athling ?

Nicolas Bouzou : Le rôle d'Athling est absolument central. En effet, on édicte des principes et c'est très bien de les avoir en tête, mais il faut les réaliser dans les entreprises. On est dans une vague d'innovation schumpétérienne de destruction créatrice. Cela signifie qu'il y a des entreprises qui vont disparaître et d'autres qui vont apparaître. Néanmoins la destruction créatrice s'effectue aussi à l'intérieur des organisations, qui, de fait, doivent se transformer.

Il faut absolument aider les entreprises à se réorganiser, à faire cette mutation, en redonnant du sens. Cela se fait avec des méthodes, et les entreprises qui n'auront pas réussi à le faire disparaîtront !

Intervention de Florient Meyniel (CEA, Neurospin (Dehaene Lab))

Sciences cognitives, intelligence artificielle et confiance

Pierre m'a demandé de vous parler du rapport entre sciences cognitives, intelligence artificielle et l'évolution de vos métiers. La tâche est assez vaste puisque l'IA fait partie du programme des sciences cognitives depuis leur création. Depuis ces dix, vingt dernières années, ces technologies ont connu des mutations sans précédents et ont maintenant un fort impact sur notre vie quotidienne. Il m'a également dit : « tu auras dix minutes ». En conséquence, j'ai **sélectionné un concept** particulier que je vais aborder. Ce concept, c'est **la confiance** !

La confiance a de multiples objets



Une décision *Ai-je bien fait de prendre le RER ce matin ?*

Une estimation *J'aurai entre 10 et 15 min. de retard*

Une source d'information *L'écran RATP indique n'importe quoi !*

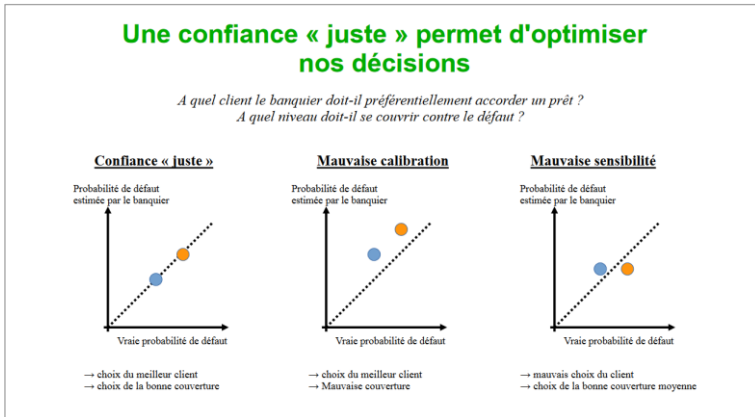
Soi-même *Je choisis toujours la pire option...*

Une interprétation *Ce méchant coup d'épaule était volontaire*

Je vais commencer avec une clarification : le concept de confiance peut s'appliquer à des objets qui sont très multiples. Ci-dessus, une scène de ma vie quotidienne qui peut illustrer ces différents objets de la confiance :

- *Le premier objet de la confiance illustré ici, c'est la confiance que nous avons dans nos propres décisions. Quand j'arrive sur le quai bondé du RER le matin, je peux me demander : ai-je bien fait de prendre le RER ce matin ? Je peux être plus ou moins confiant.*
- *Nous pouvons également avoir confiance dans une estimation que nous faisons. Quand je vais estimer mon retard, je peux me dire que je vais avoir entre dix et quinze minutes de retard, ce qui dénote une confiance assez élevée sur l'étendue de mon retard.*
- *Nous pouvons avoir confiance dans une source d'information. Par exemple, je peux dire que les écrans de la RATP ne sont, en général, pas très fiables pour indiquer l'heure d'arrivée du prochain train.*
- *Nous pouvons avoir confiance en soi, quand nous nous disons, par exemple, que nous prenons systématiquement les mauvaises décisions.*
- *Nous pouvons avoir confiance dans une interprétation que nous formons et qui concerne notre environnement. Je peux me dire, par exemple, que je suis persuadé que le méchant coup d'épaule que je viens de recevoir était intentionnel étant donné le visage agressif de mon voisin.*

En définitive, **la confiance peut avoir de multiples objets** : il faut bien avoir cette distinction en tête. La confiance dont je vais vous parler aujourd'hui est celle que nous pouvons avoir dans nos propres décisions.



❶ Le premier message important que je voudrais vous faire passer est qu'avoir des niveaux de confiance justes permet d'optimiser nos décisions.

Prenons l'exemple d'un banquier qui doit accorder ou non un prêt à un client. Il peut avoir plus ou moins confiance que l'octroi du prêt est une bonne idée. Cette confiance dans l'octroi du prêt va être corrélée avec la probabilité que le client fasse défaut. Si le client a une très faible probabilité de faire défaut, le banquier peut avoir toute confiance dans l'octroi du prêt. Inversement, si le client a une forte probabilité de faire défaut, le banquier sera moins confiant dans l'octroi du prêt.

Qu'est-ce qu'un niveau de confiance juste dans ce cas-là ? C'est illustré par ce graphique (voir ci-dessus, le plus à gauche). Dans ce cas de figure, la probabilité de défaut telle qu'estimée par le banquier sur l'axe vertical correspond à la réelle probabilité de défaut du client (axe horizontal). J'ai représenté deux clients potentiels en bleu et en orange. Nous voyons que ces deux clients ont des probabilités de défaut différentes. Si le banquier est capable de se représenter ces différentes probabilités de défaut, il va être en mesure de sélectionner le client qu'il est préférable de choisir, en l'occurrence : le bleu. En effet, il a une probabilité de défaut plus faible, et, comme le banquier a une représentation du risque de défaut qui est exacte,

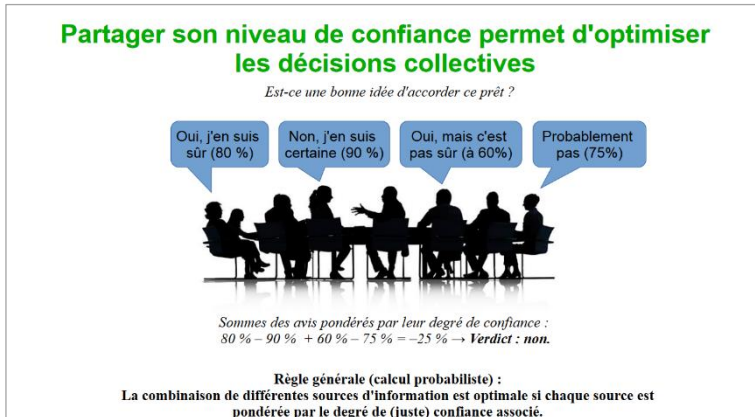
il est aussi en mesure de choisir une couverture pour se prémunir contre le défaut qui sera ni trop forte ni trop faible.

Il y a deux manières dont ces jugements de confiance peuvent être erronés et avoir des dysfonctions.

La première dysfonction est ce que nous appelons un **problème de calibration**. Le deuxième graphique (au milieu) ressemble beaucoup au premier. La différence est que les deux points sont plus élevés que sur le premier graphique. Cela signifie que le banquier est toujours capable de discerner différents niveaux de probabilité de défaut. Simplement, il exagérera cette probabilité de défaut. Il y a un avantage qui est conservé. En effet, s'il doit choisir un des deux clients, il est toujours en mesure de choisir le « bon » client. Cependant, au moment de choisir son assurance, il va peut-être trop se couvrir puisqu'il exagérera la probabilité de défaut. C'est ce qu'on appelle un problème de calibration.

La seconde dysfonction est ce que nous appelons un **manque de sensibilité**. Dans ce cas-là (graphique de droite), le banquier n'est pas en mesure de discriminer différentes probabilités de défaut. Les deux clients, bien qu'ils aient des probabilités de défaut différentes, sont jugés comme ayant des probabilités de défaut comparables. Le problème pour le banquier est de ne pas pouvoir choisir le meilleur de ses clients. En revanche, s'il ne souffre pas de problème de calibration, il sera en mesure de choisir une couverture moyenne optimale.

Ces deux problèmes de confiance sont dissociables. Il faut les avoir en tête quand on réfléchit à la confiance. Le message principal ici est que, si on est capable d'avoir des niveaux de confiance justes, on peut optimiser nos décisions et, in fine, savoir quel client choisir et quelle couverture d'assurance prendre.

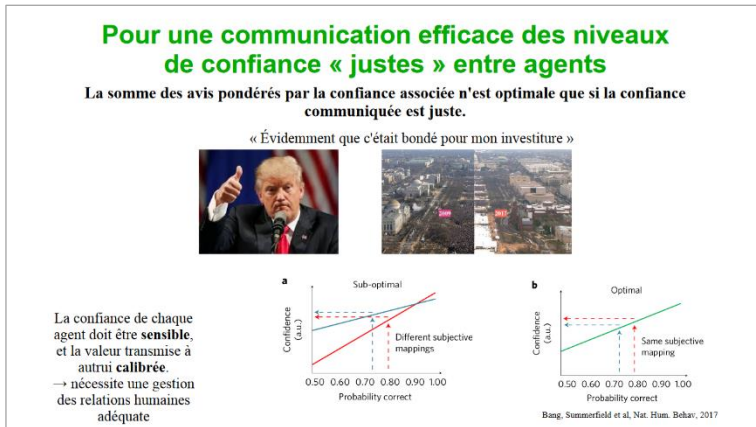


② Deuxième message, des niveaux de confiance justes sont fondamentaux pour optimiser nos décisions collectives.

Prenons le cas de figure où ce n'est pas un individu seul qui choisit d'octroyer un prêt mais un collègue d'individus. Cela s'effectue de la façon suivante : chaque individu va communiquer son opinion : oui ou non, je pense que c'est une bonne idée d'octroyer ce prêt. En général, ils vont associer ce jugement à une phrase : « oui j'en suis sûr », d'autres « non j'en suis certain », « oui mais cela n'est pas très sûr », « probablement pas » ... Le langage naturel est très riche pour exprimer différentes nuances dans nos opinions. Je me suis amusé à mettre des pourcentages qui refléteraient de façon quantitative un niveau de confiance. Pour agréger ces opinions, si on veut tirer le meilleur parti de toute l'information disponible, il ne faut pas seulement compter les plus et les moins, mais il faut prendre en compte le degré de confiance associé à chaque opinion. Autrement dit, il faut faire la somme des avis positifs et négatifs pondérés par leur confiance. Dans cet exemple, on aurait un verdict négatif.

Cet exemple illustre une règle qui est tout à fait générale et que nous pouvons dériver du calcul des probabilités : quand nous devons combiner différentes sources d'informations, la combinaison optimale de ces différentes sources requiert de pondérer chaque source par le juste niveau

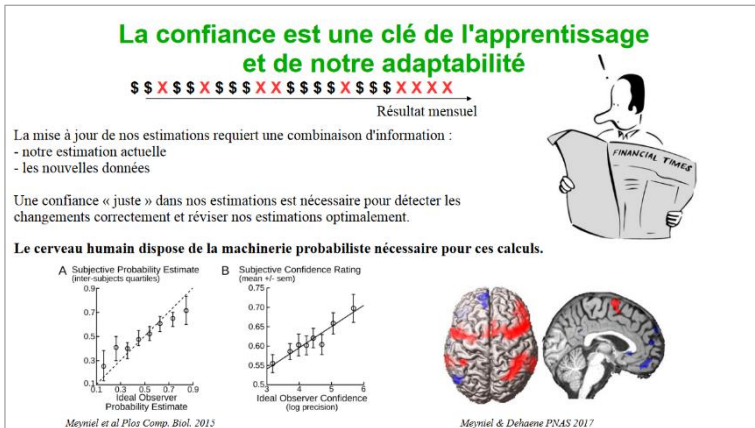
de confiance qui lui est associé. Pour que cela soit optimal, il faut que ces niveaux de confiances soient justes.



Nous savons que certains individus ont des problèmes notoires avec leur jugement de confiance. Dans l'image ci-dessus, l'individu souffre d'une incapacité à discriminer ses bonnes et mauvaises décisions : il s'agit d'un problème de sensibilité. En outre, il souffre d'une sur-confiance, car, quelles que soient ses décisions, il est toujours persuadé qu'elles sont les meilleures. Avec un tel individu dans le groupe, dans le cadre d'une décision collective, la décision sera biaisée. Nous pouvons réaliser des expériences en invitant des participants à réaliser des tests au laboratoire. Nous les mettons en situation de prendre des décisions collectives et nous mesurons quelles sont les conditions qui font qu'un groupe va prendre des décisions qui vont être meilleures qu'un autre groupe.

La clef de la réussite est d'avoir des niveaux de confiance communiqués qui sont justes et calibrés. Cela n'est pas nécessairement spontané, mais on peut le promouvoir dans un environnement de travail. Ce n'est pas forcément le cas dans les organisations actuelles quand nous avons des situations, par exemple, où nous faisons la promotion d'un excès de confiance en soi.

Autrement dit, lorsque nous ne savons pas, il convient de le reconnaître pour ne pas polluer l'adhésion collective.



③ Le dernier message que je souhaite vous faire passer, est que des niveaux de confiance justes sont aussi une clef pour apprendre et nous adapter de façon optimale.

Par exemple : admettons que vous ayez investi dans une entreprise et que, tous les mois, vous observiez les résultats de cette entreprise. Le premier mois, les résultats sont bons, comme le second mois. En revanche, au troisième mois, ce n'est pas terrible. Que faites-vous ? Est-ce que vous révisez l'opinion que vous aviez de cette entreprise (qui était bonne) et vous vous retirez ? Est-ce que vous vous dites que c'est un incident temporaire et vous maintenez votre investissement ? C'est une situation où nous devons pondérer deux sources d'informations : l'opinion que nous avons de l'entreprise et que nous avons hérité d'un historique d'informations versus de nouvelles observations que nous recevons quotidiennement. La règle pour combiner de façon optimale ces sources d'informations est la même que tout à l'heure. Il convient de pondérer chaque source d'information par

le niveau de confiance juste qui lui est associé. Cela est clef pour mettre à jour son opinion sur cette entreprise de façon optimale.

Quel est le lien entre cet exposé et l'IA ? Il y en a plusieurs :

- *Le premier lien est que ces **règles d'optimalité**, à savoir le fait de prendre en compte des niveaux de confiance pour optimiser des décisions, correspondent aux règles qui sont **utilisées par les algorithmes et par les agents artificiels** et qui contribuent à leur donner leur si grande efficacité.*
- *Le deuxième lien est que ces **capacités** sont **présentes dans notre cerveau**. Ce sont des choses que j'étudie au laboratoire. En effet, nous pouvons quantifier les niveaux de confiance des participants, les comparer dans certaines situations précises à des modèles mathématiques optimaux. Nous pouvons constater que dans bon nombre de décisions, nous avons une excellente relation entre les deux. Autrement dit, les jugements de confiance « humains » peuvent être assez rationnels et optimaux. Nous pouvons même faire des expériences dans des IRM fonctionnels, et observer que ces niveaux de confiance, qui varient au cours du temps, corrélerent avec des niveaux d'activités dans certaines régions très spécifiques du cerveau. Cela indique que ces niveaux de confiance font partie intégrante de nos mécanismes de prise de décision et d'apprentissage. En définitive, si ces mécanismes sont disponibles dans notre cerveau, essayons de les favoriser dans notre organisation du travail.*
- *Le dernier lien avec l'IA est que, si demain, chaque employé possède un petit assistant artificiel qui lui fait des recommandations, nous serons en permanence dans la situation d'une **décision collective** où il faudra **intégrer l'avis de cet agent artificiel**. C'est encore un cas de figure où il faudra appliquer la règle que j'ai énoncée. Cela signifie qu'il faudra **mettre en place un langage commun entre la machine et l'humain**. Il faudra être en mesure de comprendre quel est le degré de confiance que l'agent*

*artificiel a quand il nous fait une recommandation et **intégrer ce degré de confiance machine avec notre propre degré de confiance.***

Voilà, je vous remercie pour votre attention !

Intervention de Didier Moaté (La Banque Postale, réseau La Poste)

Trois enjeux pour la Direction des ressources humaines

Je n'ai pas de slides. Je tenais à remercier Florent (Meyniel) de son intervention sur la confiance. Parce que, finalement, la **confiance**, c'est sans doute un des mots clés, sinon le **mot clé de la transformation que nous avons devant nous. Comment installer la confiance dans nos entreprises en pleine transformation ? Et, est-ce que demain, je peux faire confiance à un robot ?** Vous avez compris que, de mon point de vue, la réponse est plutôt non. La place est aux hommes et aux femmes.

Alors, avant de revenir sur les trois idées que je souhaiterais partager avec vous, un petit mot de présentation. Je suis le Directeur des ressources humaines de La Banque Postale et du réseau La Poste. Pour faire court, le Groupe La Poste, c'est deux grands univers :

- *L'univers du courrier, du colis. Le colis, en France et à l'international, c'est près de 180.000 personnes. Ce n'est pas l'univers dont je m'occupe.*
- *Et vous avez l'univers de la banque, des services financiers et du réseau La Poste, c'est-à-dire de nos bureaux de poste : cela représente 70.000 personnes. C'est l'univers dont j'ai la charge avec toute une équipe dont une partie est là, et que je salue !*

Deux remarques liminaires en matière de banque puisque c'est notre sujet aujourd'hui. Elles avaient été déjà largement évoquées lors des éditions précédentes.

- *Simplement, convenir que les cinq prochaines années que nous avons devant nous en matière de transformation seront sans doute beaucoup plus spectaculaires et profondes que ce que nous avons connu lors des vingt dernières années.*
- *Et puis, partager la conviction de Nicolas Bouzou, mais aussi celle qu'exprimait il n'y a pas très longtemps, Laurence D. Fink, le patron de BlackRock, qui disait que la substitution de l'homme par les machines est un mythe.*

Je crois effectivement à cela ! **Le véritable enjeu est de s'adapter** : c'est notre responsabilité à toutes et à tous, patrons et ressources RH. J'ai envie finalement de partager trois idées principales qui seront autant de prétextes à échanges. **Trois enjeux principaux**, évoqués également par Nicolas :

- *L'enjeu des **compétences** qui est un enjeu de société en général, et d'entreprise en particulier.*
- *Le défi des **relations sociales** pour accompagner et conduire cette transformation.*
- *Et puis aussi, cela a été évoqué, le sens. Mais avant le sens, **l'engagement**. Quand je parle d'engagement, je parle aussi de désengagement. Nous avons un vrai sujet de désengagement, de démotivation dans l'ensemble de nos entreprises.*

Ya-t-il un lien finalement entre ces transformations digitales, transformations IA, transformations tout court et l'engagement de nos équipes ? De mon point de vue, la réponse est évidemment oui. La réponse est dans le sens. La réponse est dans le management.

Le défi des compétences

C'est le premier défi auquel nous sommes confrontés. Accompagner, anticiper ces transformations, c'est être au rendez-vous des compétences. La question est : quelles compétences ?

Nous avons une approche un peu paradoxale qu'il est intéressant de souligner. Nous l'avons travaillée d'ailleurs avec les équipes de Pierre entre le défi des compétences à court et moyen terme, liées aux ruptures digitales. Les ruptures digitales, c'est quoi : c'est l'automatisation des fonctions simples, ce sont des clients qui exigent de l'expertise quand ils sont en face de leurs conseillers commerciaux. Mais c'est vrai également du middle-office, beaucoup plus d'expertise, puisque tout le reste se fait maintenant en self-care. Le premier rendez-vous des compétences sur lequel nous devons être présents (c'est vrai en matière bancaire, mais c'est vrai pour d'autres enseignes et entreprises de la distribution), c'est la **compétence technique**, l'expertise produit, la réglementation; et donc, faire des efforts considérables de **formation**, soit, dans mon périmètre, 360.000 jours de formation chaque année dispensés auprès de l'ensemble de nos équipes pour être au rendez-vous des compétences en général. Donc, compétences techniques sur les produits parce que le client exige, aujourd'hui, de l'expertise dans ce moment de vérité quand il est en contact avec son conseiller.

Donc, des efforts de formation technique, et, en même temps, se mettent en place des processus d'intelligence artificielle. Il faut les anticiper avec un phénomène contradictoire avec le précédent, parce que l'IA, ce seront finalement des assistants, des robots qui vont augmenter la performance du conseiller, notamment sur ces domaines d'expertise. L'IA va permettre à nos conseillers (c'est ce qu'attendent les clients) d'instaurer la confiance, de susciter l'adhésion, d'installer une relation. Alors il n'y a pas de césure, mais vous voyez bien que nous basculons d'un univers à l'autre. C'est tout le sens du « motto » d'Accor « feel welcome » avec la revendication de ne **recruter** maintenant que **sur le savoir-être plutôt que sur le savoir-faire**.

Nous avons là deux éléments à anticiper et à accompagner.

Un plan de formation est, évidemment, à mettre en place. Et, je voudrais souligner, dans ce paradoxe et dans cette capacité d'innovation, l'importance

de revendiquer et de **promouvoir des outils de GPEC** (gestion prévisionnelle des emplois et de compétences). Une GPEC 3.0 qui aille au-delà des trois ou cinq ans pour se projeter et être effectivement en mesure d'identifier les métiers et les tâches qui vont apparaître dans les prochaines années. Les compétences qui vont devoir émerger et comment le chemin pour conduire ces transformations peut s'opérer. C'est un outil formidable de partage d'ambition, de partage de vision dans l'entreprise avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Deuxième sujet, la formation : réinventer la formation face aux enjeux des modes de consommation de nos collaborateurs en termes de formation (la formation se digitalise). L'autonomie des collaborateurs, c'est aussi l'autonomie dans la capacité de suivre les formations dont j'ai envie, au moment où j'en ai envie. Nous avons un formidable défi tous ensemble : réinventer une formation qui soit au rendez-vous des modes de consommation de la formation d'aujourd'hui et de demain.

Deuxième défi : les relations sociales

Nous ne pouvons pas imaginer **conduire des transformations aussi importantes** sans le faire **avec**, et non pas contre, **nos partenaires sociaux**. C'est un parti pris de considérer que la qualité de notre dialogue social est un facteur clé de succès dans cette transformation. D'autant plus, quand ces transformations sont plutôt perçues collectivement et individuellement comme des menaces.

C'est notre responsabilité managériale. C'est notre responsabilité également de RH de créer les conditions d'un dialogue social nourri, constructif dans lequel les contextes sont bien partagés de manière à se donner toutes les chances de négocier le chemin de cette transformation qui est le cœur du dialogue social réussi.

C'est le parti pris qui est le nôtre. Une illustration dans l'univers de La Poste et de La Banque Postale : nous avons créé et mis en œuvre des journées stratégiques organisation syndicale par organisation syndicale. Ces journées étaient entièrement consacrées à un partage de vision sur les grands enjeux

de transformation de notre univers : distribution, banque, digital, IA. Une matinée sur des exposés de fond avec des intervenants extérieurs et une après-midi complète avec un président, des Directeurs généraux et votre serviteur sur la correspondance entre ces grandes transformations de contexte et l'univers dans lequel nous sommes. Pas de discussions sur le plan syndical, une journée de fond consacrée à se donner le plus de chances de bâtir un dialogue social et constructif.

Troisième enjeu : l'enjeu de l'engagement ou du désengagement

Y a-t-il un lien entre transformation digitale / rupture digitale / IA demain et désengagement, puisqu'il y a désengagement. Dans notre univers de La Poste, face à la vitesse, à la densité et à l'importance des transformations que nous opérons, nous avons un problème, sans doute comme beaucoup d'entre vous, aigu de désengagement qui se traduit. Y a-t-il un lien ? Oui, bien sûr !

Ces transformations sont des armes de déstabilisation massive. Notre devoir est d'accompagner ces transformations collaborateur par collaborateur, de donner du sens.

Vous voyez bien que la prise en compte de cette situation en matière de messages managériaux de politique RH, de politique de formation mais également de politique de sens, au sens du management du terme, est un enjeu essentiel. Et, c'est un **enjeu RH et un enjeu managérial, de faire en sorte que chacune, chacun puisse se sentir accompagné, reconnu et valorisé**. C'est la dimension managériale, d'appréhender, d'intégrer cette dimension et de faire en sorte que, dans le collectif, personne ne se sente isolé dans son quotidien, dans la vacuité d'un quotidien vide de sens. Le grand sujet du moment, c'est la multiplication des brown-out. Les brown-out sont la traduction, en matière de qualité de vie au travail et de santé, de collaborateurs qui ont perdu le sens et l'intérêt de leur travail. C'est notre responsabilité d'être réengagés dans ce plaisir au travail.

Voilà ce que j'avais envie de partager avec vous : compétences, importance des relations sociales et le sens par un management conscient qui donne envie à l'ensemble de ses équipes de porter ces transformations.

Intervention d'Olivier Gavalda (Crédit Agricole Ile-de-France)

La vision du banquier 3.0 d'un Directeur général d'une banque régionale

Je vais vous parler de la vision du Crédit Agricole d'Ile de France (CADIF), partager avec vous quelques expériences et en tirer des enseignements.

Pour bien comprendre le sujet, je vous resitue très rapidement ce qu'est le CADIF. Le CADIF est une « petite » banque à taille humaine (3.800 collaborateurs), qui opère sur un marché extrêmement dynamique, et qui, de par son histoire, est une banque extrêmement solide, très puissante financièrement. Pour les spécialistes financiers présents dans la salle, notre ratio de solvabilité est de 20% (nous avons des fonds propres très importants). Le CADIF a connu un développement assez faible ces dernières années, et s'est engagé, depuis mon arrivée, dans une politique de développement extrêmement ambitieuse, forte et poussée parce que le territoire nous le permet et que nous avons des parts de marché faibles. Je vous le dis en préambule car c'est important pour comprendre l'ensemble de la stratégie de transformation de notre entreprise.

Le parti pris, dans notre stratégie de développement fort sur tous nos marchés, c'est de dire : nous devons atteindre l'excellence digitale dans nos processus. J'ajoute immédiatement qu'atteindre cet objectif n'est pas suffisant car ce n'est pas très différenciant. A la fin des fins, toutes les banques auront les mêmes processus, les mêmes applications, les mêmes services, et finalement, à un horizon plus lointain, **la différence se fera avec l'humain**. Et cela, il faut le comprendre. C'est un axiome de départ. Atteindre

l'excellence digitale, oui, mais la différence se fera avec l'humain, c'est fondamental.

De ce fait, nous avons décliné trois piliers d'orientations générales.

- *Le premier, c'est que, si nous voulons atteindre ces objectifs de développement ambitieux, il faut **accroître les moyens humains vers le client**. Donc, nous ne sommes pas du tout dans une stratégie de repli, d'économie d'effectifs, de réduire le nombre d'agences. Au contraire, c'est chemin inverse. Nous avons investi dans le réseau d'agences. Nous avons accru le nombre de conseillers, de spécialistes en contact avec le client. Quand je dis accroître, ce n'est pas embaucher, c'est accroître le nombre de postes. Certains comprendront dans la salle ce que je veux dire. Voilà le premier pilier de notre stratégie.*
- *Le deuxième pilier, c'est **investir dans la ressource humaine**. Je ne reviens pas sur ce qu'a dit Didier tout à l'heure, évidemment la formation etc. Mais nous voulons aller encore un peu plus loin. Nous voulons investir dans la qualité de la vie au travail et dans le bien être des salariés. Ce n'est pas qu'un truc pour faire un effet de manche. Nous estimons que c'est à cette condition que nous aurons des collaborateurs engagés qui vont rendre le meilleur service au client. C'est tout à fait économique et affaire de rentabilité. Plus mes collaborateurs seront heureux, plus ils seront engagés, et plus j'aurai des clients heureux et satisfaits. Plus j'aurai des clients heureux et satisfaits, plus ils vont recommander le CADIF à d'autres clients. Nous nous sommes fixés un indice de satisfaction interne, l'indice d'engagement qui est un dérivé de NPS (Net Promotor Score interne). Nous visons 90%. Nous ne sommes pas très loin de 90%. Donc, c'est possible d'avoir 90% de collaborateurs engagés et satisfaits de leur entreprise.*
- *Et enfin, le dernier point, dont je vais un peu plus vous parler, c'est de **mettre l'innovation dans le quotidien de tous les pôles d'activités de l'entreprise**. L'innovation, ce n'est pas que l'affaire du marketing. C'est l'affaire de tous les secteurs d'activités de*

l'entreprise : des back-offices, du middle-office, de la conformité, de l'audit, partout. C'est un axe extrêmement fort et je vous propose d'aller un peu plus en profondeur.

Pour cette innovation et pour cette vision du banquier 3.0, nous avons **cinq principes** :

- *Le premier c'est qu'il faut qu'elle soit **centrée sur le service client**, sur la productivité des back et des middle offices, sur le client pour lui apporter de la proactivité et de la simplification dans sa relation avec la banque. Nous acceptons les innovations uniquement si elles sont centrées sur ces points ou si elles apportent de la productivité dans les middle et back-offices pour transférer la productivité de ces middle et back-offices vers et en front du client. Tout ce que nous économiserons dans l'avenir dans les activités de middle et back-office, nous le transférerons vers le client avec toujours cette volonté de conquête.*
- *Deuxième objectif, **c'est l'ouverture à l'écosystème**, pas qu'aux start-ups. Il y a aussi de grands groupes en France (le CEA, le CNRS, ...) qui ont de vrais talents et sur lesquels nous nous appuyons.*
- *Troisième idée : partir d'un **usage concret et simple**. Refaire le monde, nous le souhaitons, mais nous le référons plus tard. Nous partons de choses très concrètes, d'une problématique opérationnelle : qu'est-ce que l'innovation va me régler pour me simplifier la vie ou pour gagner en productivité ? C'est le sujet central !*
- *Quatrième point : **penser à l'industrialisation**. Je refuse, et je demande à mes équipes de refuser, toute innovation, tout POC dans lequel nous n'avons pas tout de suite regardé si c'est industrialisable ou pas.*
- *Et puis, cinquième point, il faut accepter d'**investir sans trop savoir quel sera le ROI**. C'est pour cela que nous avons recruté une équipe de dix personnes dans le Big Data, Data Scientists. C'est pour cela*

que nous investissons dans des start-ups. C'est pour cela aussi que nous avons une équipe dédiée à la relation avec l'écosystème de start-ups ou avec des équipes de chercheurs comme le CEA ou le CNRS.

Alors quelques expériences sur le sujet. Je l'ai divisé en trois.

- *Le **Big Data**. Nous avons une équipe d'une dizaine de personnes (enfin, pas encore tout-à-fait, mais elle grandit). Je pense qu'elle va encore grandir un peu plus dans les mois qui viennent. Nous travaillons sur beaucoup de choses. Et, je voudrais vous donner trois exemples.*

Premier exemple, sur la conformité : en collaboration avec un grand laboratoire français, nous essayons de mettre en IA le raisonnement de ceux qui, tous les matins, vérifient, en sécurité financière, les mouvements anormaux, les comptes des personnes exposées : quels écrans ils vont voir, quelles informations ils contrôlent / analysent, quelles recherches ils font ? Nous essayons de formater dans un algorithme précis ce que font ces personnes. Nous associons le chercheur (celui qui fait l'algorithme) et les personnes qui, tous les matins dans leurs bureaux, réalisent des tâches d'analyse / contrôle / recherche pour essayer de construire un algorithme, établir un raisonnement. Cela prend du temps et de l'énergie, mais, si nous parvenons à le mettre en algorithme, nous sommes à peu près certain d'atteindre zéro erreur, car, sur ce sujet, il y a des facteurs humains.

Deuxième exemple : le calcul du potentiel de nos comptes secondaires.

Nous avons tous, dans nos banques, des clients qui ne sont pas « principalisés ». Le sujet est : « Comment je parviens avec des données internes et externes (de façon probabiliste) à déterminer les revenus et le patrimoine d'un client qui n'est pas dans mes livres ? ». Une Caisse régionale du Groupe y arrive, avec à des

probabilités de 93% et des intervalles de confiance très précis, à deviner quel est le revenu et quel est le patrimoine d'un client « non-principalisé ». C'est un exemple concret qui marche et que nous allons utiliser.

Troisième exemple : le marketing digital.

Nous travaillons, comme beaucoup d'entre vous, sur du marketing digital. Au CADIF, nous ne faisons plus de mailing, nous avons arrêté tous les papiers. Nous ne faisons plus que du marketing digital. Il est plus efficace et il est moins cher. Mais cela signifie aussi qu'il faut investir sur le Big Data pour être plus précis, plus ciblé et plus performant.

Je vous donne un exemple : nous allons pouvoir, dans quelques mois, personnaliser, pour chacun de nos 1,5 millions de clients, sa page mobile et l'ordonnancement des fonctionnalités ou sa page web, uniquement en traitant ses données, la façon dont il interagit avec la banque.

De même, nous travaillons sur des segmentations d'appétence digitale. Là aussi, ce sont les équipes Big Data qui travaillent pour connaître le média préféré d'un client dit digital : le SMS ? le mobile ? le web ? le mail ? que préfère-t-il ? Et cela sur tous nos clients : pas seulement ceux qui consomment déjà ces canaux, mais également les clients « compte secondaire », les clients que nous voyons peu.

- *Deuxième axe : le machine learning, le deep learning.*

Plusieurs exemples :

Nous sommes en train de travailler, et cela est connu pour tous ceux qui regardent les évolutions et l'innovation dans le monde de la banque, sur le mail. Nous travaillons sur ce que fait Crédit Mutuel Centre Est Europe avec IBM, mais nous, nous le faisons avec une start-up américaine. C'est difficile ! C'est long ! Parce qu'il faut enrichir le moteur de règles, il faut enrichir de cas, de cas, de

cas ... Nous commençons à traiter une centaine de milliers de mails. Nous sommes un peu moins bons que le Crédit Mutuel, mais nous sommes à 45-50% de reconnaissance et donc de proposition automatique de réponse.

Nous travaillons également avec cette start-up sur du chatbot de premier niveau, sur le smartphone ou sur le web, pour apporter un premier niveau de réponse aux questions posées, sachant qu'évidemment, s'il fallait répondre à chaque fois avec une intervention humaine (là je reviens à la productivité), il faudrait avoir une plateforme de 200 ou 300 personnes, ce qui évidemment, par rapport à nos comptes d'exploitation, est inimaginable.

Nous sommes en train de travailler sur l'intelligence remontée/augmentée, l'assistance remontée pour le conseiller, terrain de recherche d'ailleurs du Crédit Mutuel et probablement d'autres banques qui ne se sont pas encore exprimées sur le sujet.

Nous sommes en train de travailler avec une start-up, pour identifier dans nos processus de recrutement, la valeur empathie et amour du client. Je dis bien amour du client ! Parce que c'est ça qui va être fondamental demain. Parce que l'IA et le Big Data vont complètement balayer la notion de compétence expertise. Ma conviction, c'est que, dans 10 ans, la machine dira exactement ce qu'il faut faire par rapport au client, aura les compétences fiscales, comptables, juridiques ... bien au-delà de ce que nous pourrions apprendre à nos conseillers. Donc, je crois qu'on va revenir à l'ère du généraliste. Par contre, la compétence clé, c'est comment je suis en relation avec les clients. Et la question que je pose à cette start-up, c'est : identifiez-moi, dans des tests, dans des épreuves, dans ce que vous voulez, cette compétence-clé pour demain. Parce que la compétence-clé, pour moi, ce n'est pas le savoir-faire, ce n'est pas le diplôme, c'est le savoir-être, c'est comment être sûr d'avoir un collaborateur qui est en empathie avec le client, qui a envie de lui rendre service, qui a envie de l'aimer...

- *Troisième axe : la robotique.*

Et puis, nous travaillons beaucoup sur la robotique. Nous essayons de la coupler à la fois avec des technologies de reconnaissance vocale et de reconnaissance écrite et sur des technologies très connues de certains agrégateurs, sur du web-scraping pour récupérer sur les réseaux sociaux des données que nous réinjectons dans nos systèmes d'informations pour, là aussi, soulager le travail de nos collaborateurs. Nous en avons commencé quelques-uns. Nous sommes encore au stade de la recherche.

Voilà, pour conclure, je voudrais vous dire **quelques enseignements** :

- *D'abord, si on veut réussir, il faut absolument **l'implication directe du Directeur général**. Si ce n'est pas moi qui m'en occupe, il ne se passera rien, parce que la résistance au changement est extrêmement forte. Donc première règle, **si ça ne part pas du haut, ça ne marche pas** ! L'IA, le Big Data, ce n'est pas une affaire de « marketeux » ou de cellule innovation. C'est une affaire de Direction générale et de Comité de Direction.*

Au CADIF, tous les deux-trois Comités de Direction, il y a, pendant 1h30, une intervention d'une start-up, du CEA, du CNRS ... C'est pour être sûr qu'à chaque fois que l'on écoute quelqu'un, mes collaborateurs aient le réflexe : « Ah oui, si je faisais ça pour régler tel problème ». C'est la seule façon de trouver des cas d'usages ou de trouver, dans ce qui nous est raconté, des cas pour les transmettre dans notre entreprise.

- *Deuxième point, extrêmement important : **mettre l'innovation dans le quotidien de l'entreprise**, même si nous n'avons pas de résultats aujourd'hui, ou, en tout cas, ils ne sont pas encore très importants sur la productivité. Ma conviction c'est qu'ils vont le devenir. Il y a un effet majeur dans notre banque, c'est **l'effet enthousiasme et l'effet engagement** de ces recherches, de cette ouverture sur l'ensemble des collaborateurs, en particulier les*

managers. Parce que, évidemment, s'ils sentent le Directeur général et l'équipe de direction impliqués, cela irrigue partout. Et il y a une espèce, comment dire, d'engagement par rapport à la nouveauté et justement pas de refus et pas de blocage par rapport à la transformation et au changement, qui est assez enthousiasmant. Et qui permet aussi de remettre en cause des choses simples sur les process parce que nous revoyons tous nos processus pour rendre « centric customer ». Le fait d'engager ces innovations, d'engager cette transformation, a un effet énorme sur la dynamique et l'engagement dans l'entreprise. Donc pour tous ceux qui ont peur du ROI, ou des millions engagés, parce que, évidemment, je suis certain que je vais perdre quelques millions d'euros, mais par rapport à l'effet que cela a sur l'engagement interne, finalement cet investissement, je le retrouve décuplé.

Voilà ce que je voulais vous dire.

Je ne fais donc pas partie des pessimistes par rapport à ces sujets-là. Je crois vraiment qu'il faut s'y engager, c'est évidemment majeur. Je ne parle pas des problèmes politiques et éthiques posés. Moi, je parle en tant que chef d'entreprise : au CADIF, nous nous y sommes engagés vraiment fortement. Avant-hier, j'ai lu une petite citation de Nietzsche et ce sera ma conclusion. Je vous la livre car je la trouve intéressante par rapport au débat : « Celui qui ne veut agir et parler qu'avec justesse finit par ne rien faire du tout ».

Questions / Réponses

Pierre Blanc : Nous allons passer à une courte séquence de questions / réponses.

Je vais commencer en posant une première question à Florent : dans ce que tu mets derrière **sciences cognitives** ou **fonctions cognitives**, quelle est la fonction ou le processus cognitif qui est spécifique à l'Homme et non reproductible aujourd'hui par la machine ?

Florent Meyniel : Il y a plusieurs questions :

- *Quelles compétences devrait-on développer pour bien interagir avec l'IA ?*
- *Qu'est-ce qui fait le propre de la contribution humaine ?*

Pour le premier point, je pense que cela dépend de qui nous parlons. Si nous parlons de ceux qui conçoivent les outils d'IA, nous sommes dans le domaine de la recherche et du développement. Si nous parlons du côté de l'utilisateur, là, les compétences clés sont : la **flexibilité** et la **capacité à s'adapter**. Il y a une troisième compétence, qui va être importante pour faire le lien entre les deux premières, c'est celle des ergonomes. En effet, il faut rendre ces outils d'IA complètement compatibles et intuitifs pour n'importe qui. Cela a été une des clés du succès de l'iPhone : même une personne n'y connaissant rien en informatique est capable d'utiliser cette superbe machine.

Pierre Blanc : Derrière flexibilité, tu mets aussi **apprentissage** ?

Florent Meyniel : Oui, la capacité à apprendre en permanence. C'est une compétence qui peut varier d'un individu à l'autre. Il existe des façons de la

favoriser, des environnements et des modes d'éducation propices. Quand on parlait de formation tout au long de la vie, c'est un sujet qui est important.

Pierre Blanc : Didier, est-ce que les constats que tu faisais sur les **compétences**, le **dialogue social** et le **désengagement**, tu les retrouves auprès de tes confrères d'autres branches ?

Didier Moaté : Le sujet du désengagement est un vrai sujet de société. Dans Le Groupe La Poste, plus qu'un sujet, c'est un enjeu. Nous sommes un groupe en profonde transformation sur l'ensemble de ses pôles, et tout le monde connaît nos enjeux. Il faut saluer la transformation faite par les postiers. Maintenant, il faut aussi assumer et comprendre comment ces transformations sont perçues par un postier. C'est un de nos sujets en termes de management entre le court, le moyen et le long terme. Le postier aura une vision plutôt court terme et ne percevra que difficilement les perspectives à long terme. C'est un enjeu stratégique pour le Groupe La Poste, qui est porté par le Président lui-même et qui est partagé avec l'ensemble des Managers pour faire en sorte que l'engagement, le plaisir au travail et la qualité du travail bien fait soient reconnus. Ce type de sujet nous éloigne de l'IA, mais nous ramène encore une fois à l'homme et à son utilité.

Pierre Blanc : Olivier, tu disais tout à l'heure que les compétences « expertise » n'étaient pas en train de s'effacer mais de s'estomper, car ce sont des choses que l'on peut mettre dans la machine. Tu parlais également de l'**amour du client**, comment est-ce que cela se mesure ?

Olivier Gavalda : Ce sont des visions à quelques années. Evidemment, des compétences, nous en avons besoin aujourd'hui. Nous avons besoin d'expertise. Simplement, quand, dans nos établissements, nous recrutons un collaborateur, nous avons l'espoir de le garder longtemps. Si nous avons cette vision de la transformation, il faut, par conviction et cohérence de l'ensemble de la stratégie, savoir repérer cette qualité. La question est comment nous travaillons avec des cognitivistes pour essayer de déterminer, dans nos stratégies de recrutement (cela est en test), certaines compétences comme l'empathie.

Pierre Blanc : Florent : tu parlais de confiance tout à l'heure, ce sont des choses que l'on arrive à repérer aujourd'hui ?

Florent Meyniel : Il y a une difficulté : nous avons des compétences dont nous voudrions qu'elles soient des compétences dites « domaine général », c'est à dire qu'elles caractérisent un individu quel que soit le type de tâches dans lesquelles il s'engage. En fait, ce genre de compétences « domaine général » est assez rare. Nous avons beaucoup de compétences qui sont dites « domaine spécifique ». Nous sommes capables d'être empathiques avec une certaine classe d'individus mais pas avec d'autres. Du coup, c'est une difficulté pour repérer avec des tests standardisés quelqu'un qui peut être « bien dans le job ».

Pierre Blanc : Nous allons prendre quelques questions dans la salle avant de conclure.

Raphaël Krivine (Axa Banque) : Bonjour, je réagis par rapport à cette notion d'empathie, d'amour du client. Pour le détecter avec une machine, c'est peut-être un peu contradictoire ?

Olivier Gavalda : Alors, ce n'est pas forcément avec une machine.

Raphaël Krivine : Très bien ! Ma deuxième réaction, il y avait un article dans la Harvard Business Review cet été qui arrivait à une conclusion toute différente. Cet article disait qu'aujourd'hui, plus de 80% des personnes qui appellent un contact center, le font après avoir cherché à trouver une solution. A partir de là, le profil des collaborateurs n'est pas celui que la plupart des managers cherchent à avoir, à savoir des collaborateurs ayant de l'empathie. C'est plutôt des collaborateurs capables de se démerder et de trouver le problème, alors je me demandais si cela était complémentaire ou différent ?

Olivier Gavalda : Pour moi, c'est complémentaire. Celui qui a envie de « démerder » le problème du client, c'est celui qui a de l'empathie, qui va vouloir se décarcasser pour le faire, c'est la même situation. Et puis, je ne l'ai pas dit, mais ma conviction c'est que, dans ce monde digitalisé, nous le sentons tous les jours, il va y avoir une recherche de contacts et d'humain qui va aller croissant. Plus nous serons utilisateurs de digital, plus il va y avoir

une demande de rapprochement. Mais le besoin de contact humain ne va pas être de la même nature dans nos métiers demain que ce qu'il est aujourd'hui. C'est ce que je dis à mes équipes : votre boulot, c'est de vous démerder, c'est de régler les problèmes des clients.

Fabien Tocqué (Union Nationale des Associations Familiales) : Je note que l'avenir du conseiller, c'est le passé. En effet, c'est un conseiller qui connaît son client, c'est un peu le contraire de ce qu'ont fait les banques ces dernières années, à savoir développer la consolidation centralisée plutôt que le jugement du conseiller. Du coup, pour accompagner ce mouvement qui redonne confiance dans le jugement du conseiller, vous voulez aussi lui donner plus de pouvoir de délégation (au conseiller) et plus de temps ? De plus, est-ce que ce modèle vous avez l'ambition de l'avoir pour la masse de vos clients ou juste pour des clients à fort potentiel ?

Olivier Gavalda : La réponse est oui ! Nous avons accru les moyens du réseau. Nous avons injecté une centaine de postes supplémentaires, donc ce n'est pas juste quelques postes avec cette vision-là. Après, nous ne sommes pas dans un monde de « bisounours ». Nous allons nous concentrer sur les clients à plus fort potentiel, même si évidemment, au Crédit Agricole, nous avons une vocation universelle. Nous allons nous occuper de tous les clients mais de façon différenciée. Il faut redonner du pouvoir à l'agence et au conseiller. Si vous ne le faites pas dans le monde digital, alors, à ce moment-là, fermez vite les agences ! Si vous dites demain, c'est le digital. Les clients ne vont faire que du digital, vont chercher du prix, alors fermez les agences et réduisez vos effectifs. Je ne crois pas à ça. Je pense que, plus nous serons digital, plus les gens voudront des rapports humains. Il faut redonner du pouvoir au conseiller pour gérer la relation avec le client, au directeur d'agence pour engager la banque ... Peut-être que, dans cinq ans, je viendrai, et je me serai trompé ! Mais, si on a une conviction dans un modèle, il faut aller jusqu'au bout de celui-ci. Au CADIF, nous allons jusqu'au bout et, comme je vous l'ai dit : nous sommes une banque riche opérant sur un territoire riche, nous avons les moyens de nos ambitions et nous allons le faire !

Le mot de la fin de Pierre Blanc (Athling)

Il me reste 10 minutes pour prolonger ce que disaient nos grands témoins. Je souhaiterais partager avec vous quelques idées :

- *Dans cette période, il y a beaucoup de publications et d'ouvrages. Il y en a un que je vous conseille, c'est « L'éloge du carburateur », écrit en 2009 par Matthew Crawford. Il donne une lecture de ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises d'un point de vue cognitif et suite à l'invasion des machines. Il explique comment les cols blancs sont des cols bleus de la connaissance. Il est très bien écrit, et est d'une actualité incroyable. Je vous le recommande vivement.*
- *Egalement, il y a beaucoup de rapports et d'études. Depuis 2005, nous avons analysé les études de référence sur l'impact de l'automatisation des métiers, et notamment celle d'Oxford. Je participais à une table ronde dans laquelle le journaliste expliquait qu'Oxford c'est 47% de disparitions d'emplois. Mais personne n'a soulevé le capot pour comprendre la méthodologie utilisée. Personne n'a regardé finalement quelle était la portée de ces études ? Sur quelles métriques reposaient-elles ? Est-ce que l'on parlait d'emplois ou de tâches ?*

Nous avons passé du temps à les décrypter. Nous nous « nourrissons » continuellement de tout ce qui est produit sur ces sujets.

C'est pour cela que nous lançons en 2017 **3 initiatives** qui correspondent à 3 offres de services.

❶ *Le hashtag #askAthling pour répondre à toutes vos questions sur tout ce qui touche aux RPA ou à l'intelligence artificielle*

Cela nous a poussés à une petite *coquetterie* que l'on vous propose aujourd'hui en lançant officiellement un hashtag : **#askAthling**.

Bien entendu, si vous avez la moindre question sur le sujet, nous vous répondrons. Est-ce que nous répondrons de manière juste, comme le disait Florent, avec un niveau de confiance élevé ? Je ne peux pas l'affirmer. Nous ferons de notre mieux pour rester objectifs. Mais, si vous avez la moindre question, n'hésitez pas. Dans mes interventions sur les sujets autour des nouvelles technologies, robotique, intelligence artificielle, il y a des questions telles que « jusqu'où ça va ? », « qu'est-ce que ça fait ? ». Ne me demandez pas qui a raison entre Yann LeCun et Elon Musk. Samedi dernier, Yann LeCun, lors du Monde Festival, expliquait qu'Elon Musk voulait nous envoyer sur Mars et qu'il faisait tout pour nous faire peur avec les robots afin de collecter des fonds dans ce seul but !

Notre première offre de services (gratuite) est organisée autour de #askAthling.

❷ *L'offre AI class pour vous permettre de vous acculturer à l'intelligence artificielle*

Le second sujet est lié à l'intelligence artificielle. Nous allons officiellement lancer notre offre d'acculturation à l'IA.

Nous proposons déjà un **package d'intervention** qui contient **une séance d'acculturation et des ateliers de travail** pour, par exemple, extraire des cas d'usage et les prioriser.

Nous nous testons actuellement une séance sur les réseaux de neurones. C'est bien que vous nous fassiez confiance, mais c'est encore mieux quand vous soulevez le capot et que vous mettez les mains dans le cambouis pour comprendre la portée de ces technologies. C'est important que nous puissions vous accompagner, accompagner vos équipes, que vous puissiez

sortir des idées reçues, des sentiers battus sur le sujet de l'IA. Les réseaux de neurones ne sont pas compliqués.

Nous allons packager une nouvelle offre et la mettre à votre disposition. N'hésitez pas à nous solliciter. Certains d'entre vous pourront témoigner et vous dire ce qu'ils pensent de nos sessions d'acculturation.

Olivier Gavalda parlait des cas d'usage. Il est vrai qu'il est important de les évoquer, tout comme il est important de soulever le capot mais pas de manière désordonnée. Je pense que ce qui est important, derrière ces technologies, c'est d'avoir un vrai plan. Les POC c'est bien : vous regardez mais vous ne savez pas vraiment ce que vous voulez faire. En revanche, s'inscrire tout de suite dans la durée est quelque chose de précieux. Nous avons scanné toutes les grandes fonctions des banques. Nous sommes capables de vous dire quel outil choisir pour tel ou tel processus.

Dans les questions qui nous passionnent, mais nous n'aurons pas le temps de les aborder, ce sont les différences entre **corrélation** et **causalité**. Il est impératif de distinguer ces deux notions. **Aux machines les corrélations, aux humains les causalités**. A partir du moment où vous avez les données et que vous réalisez des corrélations avec ces données, qu'en faites-vous ? Comment passez-vous aux corrélations pour la **prise de décision**. Ce sont des sujets que nous n'avons pas encore abordés avec Florent mais qui nous passionnent, et qui sont centraux pour un dirigeant ou pour un manager.

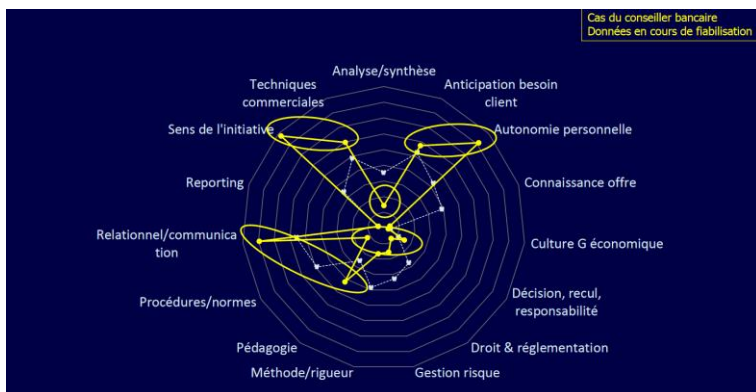
③ *Le GPS 2IA (pour décrypter la structure des emplois de demain)*

La troisième offre de services est le GPS 2IA.

Son objectif est d'**évaluer l'impact des nouvelles technologies** sur le travail, sur les tâches et sur les compétences. Pour ce faire, nous partons des métiers et des activités. Nous étudions le lien entre les activités et les compétences. Pour passer aux outils à base d'IA, nous utilisons la notion de fonctions cognitives. Pourquoi ? Quand vous examinez des outils à base d'intelligence artificielle, vous vous apercevrez que les termes employés font écho à des notions liées à la cognition : reconnaissance,

recommandation, interaction, conversation... Le terme est important. Avec les fonctions cognitives, nous avons une courroie de transmission entre les métiers et les outils à base d'intelligence artificielle. D'où la sollicitation de Florent pour cette édition de nos déjeuners-débats annuels. Notre GPS permet d'**objectiver les intuitions**, les débats autour, par exemple, du conseiller bancaire de demain : « spécialiste ou généraliste ? ». Bien évidemment, en fonction des outils que vous mettez en place, les réponses vont être différentes.

Tout à l'heure, il y a eu une question sur le temps libéré. En effet, quel est le temps libéré par les machines ? Qu'est-ce que cela permet de faire ? Est-ce que justement les machines ne rajoutent pas de nouvelles activités ? Tous ces points sont des éléments de réponse que nous sommes en mesure de vous apporter dans votre quotidien. Ils ont été challengés par plusieurs personnes présentes dans la salle. Ils sont venus dans nos locaux. Nous avons rempli des paper-boards avec des post-its, le tout en deux matinées. Nous nous sommes renforcés d'experts de la GPEC. N'hésitez pas à nous solliciter pour nous challenger. Nous avons besoin de faire progresser cet outil. En tout cas, c'est un outil qui est très visuel (cf. toile d'araignée ci-dessous).



En pointillé sur cette toile d'araignée, il s'agit des compétences actuelles. Ces compétences sont celles du conseiller bancaire. En jaune, ce sont les compétences de demain. Dès que vous mettez des outils à base d'intelligence artificielle, les fonctions cognitives sont sollicitées différemment, et, par voie de conséquence, les compétences également. Vous pouvez voir des déplacements intéressants d'intensité de recours aux compétences. Dans ce cas de figure, les compétences techniques (métiers) sont potentiellement moins sollicitées.

Pour résumer, nous mettons en marché trois initiatives :

- *#askAthling : le hashtag sur Twitter*
- *La AI class où nous « soulevons le capot » pour vous donner les moyens de comprendre. Il faut que les décideurs puissent savoir de quoi ils parlent, sinon ils seront amenés à prendre des décisions inadéquates.*
- *Le GPS 2IA, qui est notre activité du moment. Cela fait 18 mois que nous travaillons dessus. Nous sommes partis des études d'Oxford, des modèles de l'OCDE et des travaux faits par France Stratégie, le Conseil d'orientation pour l'emploi... auxquels nous avons greffé les fonctions cognitives, passage obligé quand on parle d'IA.*

Voilà ce que je voulais vous dire pour clore cette session.

Il me reste un point à aborder.

Le 4 juillet dernier, j'intervenais dans une rencontre du club « Sport et management », où Jean-Luc Sadik m'avait fait l'amitié de m'inviter. J'ai parlé Big Data et IA devant des cadres techniques du sport français. Toutes les disciplines sportives étaient représentées. L'un des cadres techniques, qui est présent dans la salle aujourd'hui et dont je remercie la présence, a levé la main et m'a dit la chose suivante : « *tout ça, Pierre, c'est sympa, mais*

finalement est-ce que la machine aurait été capable de créer le Fosbury flop ?», saut qui, en 1968, avait été vu comme un coup de génie. A vrai dire, je n'ai pas la réponse. Mais c'est avec de type de questionnement que nous avançons. Donc, à bientôt sur **#askAthling** !

Ainsi se termine cette quatorzième table-ronde. Je vous propose maintenant de nous retrouver à l'étage pour déjeuner.

Merci de votre présence !

À l'année prochaine !

Les tribunes récentes d'Athling

Observatoire des métiers de la banque

L'intelligence artificielle dans la banque : emploi et compétences – Décembre 2017

- <https://goo.gl/oUub8U>

Revue Personnel

IA : intelligence ou artifice ? L'exemple du secteur bancaire – Novembre 2017, co-écrit avec Didier Moaté (La Banque Postale, réseau La Poste)

- <http://www.andrh.fr/les-services/la-revue-personnel/ia-intelligence-ou-artifice>

Dans Les Echos

Porté par la reprise, le crédit à la consommation accélère en France – Décembre 2017

- <https://goo.gl/m2g1oF>
- <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0301070324210-porte-par-la-reprise-le-credit-a-la-consommation-accelere-en-france-2141275.php>

L'intelligence artificielle, un beau défi pour les entreprises – Juin 2017, co-écrit avec Didier Moaté (La Banque Postale, réseau La Poste)

- <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/030384827712-lintelligence-artificielle-un-beau-defi-pour-les-entreprises-2094802.php>

L'essor de la LOA pour les particuliers pour financer leurs véhicules neufs : effet conjoncturel ou syndrome d'une mutation profonde du marché du crédit à la consommation en France ? – Mars 2017

- <https://drive.google.com/file/d/DB9lynPgxAiV6N2IxcGxwSnNhNU/view>

L'intelligence artificielle est-elle victime du biais de confirmation ? – Mars 2017

- <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-167468-lintelligence-artificielle-est-elle-victime-du-biais-de-confirmation-2071903.php>

Livre Blanc « L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital » de Fabrice Lamirault

Est-ce que la banque de demain reste encore à #inventer ? – Mars 2017

- http://fabricelamirault.com/livre-blanc-levolution-du-modele-bancaire-a-lere-du-digital/?utm_campaign=shareaholic&utm_medium=twitter&utm_source=socialnetwork

Les actes de l'édition 2016 de nos déjeuners-débats annuels

L'intelligence artificielle dans la banque – Décembre 2016

- <https://drive.google.com/file/d/DB9lynPgxAiV6MWN6YWJzaWxOeUD/view>

Nous contacter

PIERRE BLANC, ASSOCIE

Fixe : +33 (0) 1 41 12 08 80
Mobile : +33 (0) 6 14 68 75 79
E-mail : pblanc@athling.com
Site Athling : www.athling.com
Adresse : 88, rue du Dôme, Boulogne-Billancourt (92 100)

Vous pouvez également suivre l'actualité de Pierre Blanc sur le développement des services financiers et les transformations liées aux technologies les réseaux sociaux :

- Twitter : [@_pierreblanc](https://twitter.com/_pierreblanc)
- LinkedIn : [Pierre Blanc](#)