

NOVEMBRE 2018

QUELS MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR LES SERVICES FINANCIERS DE DEMAIN ?



ACTES DU DÉJEUNER-DÉBAT DU 2 OCTOBRE 2018

QUATRE PERSONNALITÉS DES MONDES BANQUE & ASSURANCE ET DE L'ENSEIGNEMENT & RECHERCHE TÉMOIGNENT ET APPORTENT LEUR **VISION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES** POUR LES **SERVICES FINANCIERS** DE DEMAIN.

SOUS LA DIRECTION DE
PIERRE BLANC, ATHLING



Les déjeuners-débats d'Athling

QUELS MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR LES SERVICES FINANCIERS DE DEMAIN ?

ACTES DU DEJEUNER-DEBAT #15 DU 2 OCTOBRE 2018

- NOVEMBRE 2018 -

Référence du document : Athling_#Modèles économiques_Actes DDA2018
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 2018, avec notamment la publication du rapport Villani (#Alforhumanity), du rapport de France Stratégie sur l'impact de l'IA sur trois métiers ou du rapport de l'Académie des technologies.

Pour rappel, Athling a remis en décembre 2017 à l'Observatoire des métiers de la banque (OMB) un rapport sur « *l'intelligence artificielle dans la banque : emploi et compétences* ». Il s'agit toujours de la **première étude sectorielle** sur ce thème avec un tel niveau de profondeur d'analyse.

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. Pour toutes

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).

ces raisons, cette quinzième édition de nos déjeuners-débats s'inscrit dans le prolongement de la précédente. Elle a eu lieu le 2 octobre 2018 et portait sur les modèles économiques pour les services financiers de demain.

Nous avons retranscrit dans ce livret 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 12 novembre 2018

Introduction

Les déjeuners-débats d'Athling rassemblent chaque année entre cent cinquante et 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 2018 s'est tenue le 2 octobre à la Maison des Arts et Métiers. Le thème de cette édition, « *Quels modèles économiques pour les services financiers de demain ?* », est la suite logique des travaux de fond menés par Athling qui nous avaient en 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 Christophe Benavent**, Professeur à l'université Paris Nanterre, Directeur scientifique du pôle Digital de l'Obsoco ;
- **Madame Cynthia Fleury**, philosophe et psychanalyste française, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, titulaire de la Chaire « Humanités et Santé » ;
- **Monsieur Olivier Klein**, Directeur général de la BRED Banque Populaire ;
- **Madame Cécile Wendling**, Directrice de la prospective du groupe AXA.

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 ?

Nous souhaitons pouvoir toucher du doigt ce que nous réserve notre avenir, et notamment les **progrès technologiques**, et à cet effet, nous concentrons depuis 2015 nos travaux de recherche et développement sur l'apport et l'impact des technologies dans les services financiers comme la robotisation via des RPA³ ou l'intelligence artificielle. Notre métier de conseil aux directions générales nous oblige et nous engage. En tant qu'entreprise de services d'abord, à offrir, outre 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 2018 ?

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 :

- *En quoi votre métier va-t-il changer ? Quelles évolutions anticipez-vous dès aujourd'hui ? Partagez-vous ce sentiment d'intensité des transformations à venir ?*
- *Quelles sont les composantes les plus touchées des modèles économiques actuels ? Avec quelles conséquences ?*
- *Quelles sont les similitudes entre le monde financier et le monde médical ? Sur quels points les acteurs financiers gagneraient-ils à s'inspirer du monde médical ? Par exemple : la place d'un généraliste et celle d'un spécialiste, le poids de la formation initiale, le maintien des connaissances, les nouvelles compétences à déployer du fait de l'utilisation de robots et d'outils à base d'intelligence artificielle (diagnostic, recommandation), la relation entre un médecin et son patient, l'utilisation des données, etc.*

³ Robotic process automation

- *Dans un environnement où la technologie devient centrale et modifie les objets et les modes de consommations, quelles seront les conséquences sur le marché des services financiers ? (offres / services, modes de tarification, distribution / usage, utilisation d'objets connectés, nouveaux entrants, évolution de la réglementation, etc.)*

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

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

Pourquoi passe-t-on d'une entreprise digitale à une entreprise 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 toujours de présence physique. La relation de proximité s'est 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 des documents. Le zéro-papier devient une réalité, allégeant 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 la 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**. Le remplacement de l'Homme par la machine serait ainsi imminent. Les réseaux sociaux et la presse traditionnelle amplifient les publications nous alertant 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 ou tâches 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 encore 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, et par 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 expérimentations dans des délais contraints, des conditions d'utilisation réalistes et 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).

⁹ Robotic process automation.

Remerciements

Nos remerciements s'adressent prioritairement aux **quatre intervenants du déjeuner-débat de l'édition 2018**, aux **professionnels** qui ont répondu présents le 2 octobre dernier.

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

Nos consultants ont également été mis à contribution pour la préparation de cette quinzième édition. Qu'ils sachent que la seizième édition est déjà en route ...

Sommaire

Avant-propos	3
Introduction	5
Athling, un acteur de référence du développement et des transformations de vos entreprises	9
Remerciements	13
Introduction de Pierre Blanc (Athling)	17
Temps Fort #1 : Depuis 2015, qu'est-ce qui a réellement changé ? Y a-t-il des modèles économiques (recettes) qui s'imposent ??	21
Temps Fort #2 : Qu'en est-il au niveau des services financiers (banques, assureurs) ?	29
Temps Fort #3 : Comment vous projetez-vous en 2030 ?	37
Temps Fort #4 : Ce que vous souhaitez que les participants à ce déjeuner-débat retiennent ?	41
Le mot de la fin de Pierre Blanc (Athling)	43
Annexe #1. Les tribunes récentes d'Athling	45
Nous contacter	48

Introduction de Pierre Blanc (Athling)

Avant d'ouvrir la table-ronde et de donner la parole à nos quatre intervenants, je voudrais vous donner quelques informations sur notre actualité. Le précédent déjeuner-débat avait eu lieu le 28 septembre 2017. Que s'est-il passé depuis ?

Tout d'abord, nous avons remis le 7 décembre 2017 notre rapport sur « *L'intelligence artificielle dans la banque: emploi et compétences* » à l'Observatoire des métiers de la banque (OMB). J'en profite pour saluer et remercier les permanentes de cette organisation, ainsi que les personnes représentant la branche patronale et la branche syndicale, dont plusieurs représentants sont dans la salle aujourd'hui. Les travaux ont été denses et ce sont déroulés sur une courte période :

- *1^{ère} étude sectorielle sur l'impact de l'intelligence artificielle ;*
- *70 entités associées ;*
- *230 professionnels auditionnés en 3 mois.*

Vous disposez d'un « outil » pratique pour mieux appréhender les transformations induites dans vos organisations par les choix que vous ferez. Toutes les parties ont été sollicitées. Nous avons cherché, comme pour chacun de nos rapports ou pour chacune de nos missions, à faire preuve de pédagogie et à vous donner la « vérité des prix ». L'OMB nous a laissé carte blanche sur le contenu du rapport. Le cahier des charges était suffisamment précis.

Nous avons travaillé en 2018 principalement sur quatre types de mission :

- **Le développement de revenus** (nouvelles activités, développement / optimisation) ;
- **Le développement de partenariats** entre une banque et un spécialisé (calcul de la valeur, partage, chaîne de valeur) ;
- **Les réorganisations** de réseaux commerciaux, de middle-offices et de back-offices ;
- *Des missions en lien avec les technologies dont l'IA.*

Comme vous le savez, il y a trois 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 tous les jours, nous, consultants Athling. On met parfois du temps à 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 avons orienté nos travaux sur le développement de vos activités 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 en étant 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 2018 s'inscrit dans la continuité de ces travaux. Les débatteurs ou les médias oublient que, derrière l'intelligence artificielle,

outre la massification des données et les performances techniques, il est question des 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 (afin de comprendre), d'anticiper et de vous accompagner dans ces grandes transformations sous l'angle des **modèles économiques**. Nous avons innové cette année. Vous noterez que les participants ne sont pas tous issus du secteur bancaire :

- *Nous étudions les nombreuses similitudes entre le secteur médical et le secteur bancaire, d'où la présence de Cynthia Fleury ;*
- *nous avons souhaité parler de développement et de nouveaux modèles économiques, d'où la présence de Christophe Benavent, un expert en marketing et sur le phénomène de « plaformisation » ;*
- *nous souhaitions intégrer l'assurance dans les débats, d'où la présence de Cécile Wendling qui vient d'être nommée parmi les 52 experts européens qui vont travailler sur l'IA ;*
- *enfn, la présence d'un grand dirigeant de banque était indispensable : Olivier Klein nous a fait l'honneur de répondre positivement à notre invitation.*

S'ils viennent d'horizons différents, ils ont un point commun : ils enseignent tous.

N'hésitez pas à solliciter nos quatre intervenants présents aujourd'hui.

Temps Fort #1

Depuis 2015, qu'est-ce qui a réellement changé ? Y a-t-il des modèles économiques (recettes) qui s'imposent ?

Pierre Blanc : Christophe, pourriez-vous nous dire ce qui a changé depuis 2015 ? Y a-t-il de nouveaux modèles économiques qui s'imposent ?

Christophe Benavent : C'est l'évidence : il suffit de regarder le classement de *Fortune* sur les plus grosses capitalisations : il n'y a que des **plateformes**. Il n'y a plus de sociétés pétrolières. Il n'y a pas de banques.

Ce qui n'était que quelques mots en 2015 est aujourd'hui une réalité globale. Ceux qui croissent à grande vitesse sont ceux qui gèrent des populations pouvant aller de 2 à 4 milliards, pour Google. Nous avons changé d'échelle au cours du siècle. Lorsque j'étais doctorant à l'université de Lille dans les années 90, je travaillais sur des bases de données : les deux plus grosses étaient la Caisse d'Épargne représentant 20 millions de livrets d'épargne, et La Redoute 10 millions de clients actifs. Aujourd'hui, l'échelle normale d'un **portefeuille clients** en grande consommation est de **plusieurs centaines de millions de personnes**.

J'ajoute un second point concernant les **plateformes** : elles bouleversent les secteurs dans lesquels elles se sont développées : l'hôtellerie, le transport, le commerce. Elles **prennent de 10 % à 30 % de la valeur circulant**. Elles **se développent là où le travail et le capital sont fragmentés**.

Prenons Alibaba : cette entreprise réalise un chiffre d'affaires de 45 milliards s'appuyant sur un volume d'affaires de 450 milliards.

Chez les taxis, le capital et le travail sont fragmentés : il y a du capital (une voiture) et du travail (un chauffeur). Sur la région parisienne, il y avait, je crois, de l'ordre de 60 000 taxis. Les plateformes peuvent s'emparer facilement de ce type de marché.

C'est une bonne nouvelle pour les banques car leur marché est peu fragmenté : il y a moins de 400 établissements en France. Le mouvement de « plateformisation » a du mal à casser les secteurs où il y a une certaine structuration.

Pierre Blanc : Cynthia, peut-on dire la même chose dans le secteur médical ? Qu'est-ce qui a changé depuis 3 ans ?

Cynthia Fleury : Le secteur médical est bouleversé depuis 5, 10 ans par des **grands shifts**.

Tout d'abord, il y a une **prédominance des maladies chroniques** qui changent toute la pédagogie de la guérison et l'organisation du soin. La chronicité, c'est de l'évolutif, de l'incurable et du sécularisé au sens où vous êtes tout le temps malade et tout le temps au travail. C'est totalement imbriqué dans votre vie. La maladie n'est plus une parenthèse. En conséquence, il convient de faire fortement monter en gamme l'expertise des patients car le premier partenaire du soin dans la chronicité n'est autre que le patient lui-même. La santé connectée peut nous y aider.

Le second grand *shift* est **le tournant ambulatoire**. Pour les hôpitaux, l'enjeu c'est « pas de lits » avec un parcours du soin qui se passe ailleurs, avec la médecine de ville, la télémédecine... En ambulatoire, une grande partie du suivi du traitement est porté par les patients et les aidants.

Le troisième grand *shift* est **l'allongement de la vie** qui, de facto, va devoir renforcer la culture préventive pour retarder au maximum la dépendance, ou encore développer la médecine fonctionnelle et pas seulement l'approche pathologique, voire poly-pathologique, etc.

Côté Intelligence artificielle, elle impacte quantité de niveaux et de périmètres : la médecine de précision, la médecine préventive, l'aide à la décision, l'aide au diagnostic, l'aide à la chirurgie, l'interface hommes-

machines avec la robotique, l'aide au pronostic, etc. L'intelligence artificielle permet déjà d'avoir des diagnostics meilleurs que ceux des généticiens, ou des radiologues. Ce qui est tout à fait logique, vu la puissance calculatoire de l'IA.

L'enjeu de la complémentarité entre IA et intelligence humaine est clé. Les robots, en complément, et non en substitution, peuvent par exemple aider à travailler avec les patients, pour évaluer leurs troubles cognitifs. Bien sûr, rien n'est univoque. Prenons le cas actuel, qui a été présenté à la Chaire de Philosophie : dans un service d'EHPAD, une médiation au sujet des robots entre patients et soignants, les premiers multipliant les gestes vexatoires envers les seconds pour leur exprimer leur mécontentement, et donc « préférer » être avec les robots et non les soignants. Aujourd'hui, toutes les techniques médicales sont reliées à de la santé connectée pour le suivi et l'observance. En 2020, la première « population » sur terre sera les objets connectés. Il y en aura 80 milliards. De fait, vous avez une montée globale sur cette **intelligence artificielle** qui **vient rénover toutes nos pratiques et toutes nos relations interhumaines**.

Un point, pour présenter la Chaire de philosophie à l'hôpital, qui a été créée il y a quatre ans, d'abord à l'Hôtel-Dieu, et aujourd'hui au GHT Paris Psychiatrie et Neurosciences (Sainte-Anne, Perray-Vaucluse, Maison Blanche). L'idée était d'installer in situ, à l'hôpital, les humanités comme un service hospitalier parmi les autres services, au service des patients, des médecins, de tous les soignants, mais aussi des aidants, des citoyens lambda... Et ensuite, au travers d'enseignements, de formation, de recherche et d'expérimentation, de répondre à la demande des services hospitaliers et du tout-venant, du moment qu'est traitée la relation humanités et santé.

Pierre Blanc : Des plateformes, des relations au consommateur, pour le secteur bancaire et de l'assurance, Olivier, comment vous voyez ces trois dernières années ? Quels sont les changements majeurs qui se sont opérés ?

Olivier Klein : Je vais peut-être vous décevoir par rapport à tout ce qui vient de se dire.

Le changement impactant pour nous banquiers, ce sont les taux d'intérêts qui sont **écrasés vers le bas**. Cela change la capacité à faire des résultats lorsqu'on est une banque commerciale. C'est beaucoup plus fort que tout le reste, c'est structurant. Si cela dure longtemps, nous devons nous adapter.

Le deuxième changement auquel nous étions bien préparés est le fait que **les gens ne viennent plus au guichet dans les agences**. En conséquence, on enlève les guichets des agences. Mais ce n'est pas tout à fait nouveau. Je fais ça depuis 2000. Nous retirons les postes de guichets. Beaucoup d'autres banques ont déjà limité considérablement voire supprimé « l'aspect » guichet dans les agences. Nous y faisons beaucoup d'autres choses. Ce n'est pas l'aspect majeur du métier bancaire.

Pierre Blanc : Cécile, et pour un groupe comme Axa ?

Cécile Wendling : Il y a tellement de changements.

Pour moi, le principal est le **passage d'une approche centralisée à une approche décentralisée**. Cela est permis depuis 2015 grâce à la blockchain et, de fait, cela change beaucoup de choses dans la **gestion de la vie personnelle** et la **protection des données**. Par exemple, pour les assureurs, cela permet de développer de l'assurance paramétrique. Nous avons lancé Fizzy une assurance pour couvrir les retards des vols d'avion. Cela semble être une simple technologie, mais les technologies ne sont pas neutres : elles apportent des nouvelles formes d'écosystème et d'organisation.

Pierre Blanc : Que mettez-vous derrière le terme *assurance paramétrique* ?

Cécile Wendling : Deux exemples pour définir ce qu'est l'**assurance paramétrique**.

Un premier exemple : vous ne pouvez pas avoir une agence Axa au milieu de l'Afrique pour chaque agriculteur risquant de subir une sécheresse et pouvant perdre toute sa récolte. En revanche, vous pouvez avoir un jeu de données satellitaires vous indiquant le taux d'humidité du sol. Vous pouvez faire une assurance paramétrique, c'est-à-dire faire un « smart contract » de type « *si... alors...* ». Si le taux d'humidité sur un certain nombre de jours reste

sous tel seuil, alors vous savez que la personne va perdre sa récolte, et vous pouvez automatiquement déjà l'indemniser. Vous pouvez mettre cela sur une blockchain.

Un autre exemple : Fizzy. Vous devez atterrir à Roissy Charles de Gaulle. Avec un contrat « *si... alors...* », si votre vol est affiché comme étant en retard ou annulé, vous pouvez être indemnisé pour l'aléa causé. C'est un nouveau protocole informatique permettant de stocker la donnée de façon distribuée, horodatée, et de déclencher un contrat. Entre 2015 et aujourd'hui, chez Axa, l'assurance paramétrique et Fizzy se sont développés. Ces exemples montrent le lien entre les **nouvelles technologies** et les **nouveaux usages**.

Une seconde chose a changé. **Les changements ne sont pas que technologiques**. Il y a les attentes des personnes. Ce que j'appelle **l'assurance citoyenne**. Aujourd'hui, les clients souhaitent acheter des projets, des services et des produits responsables.

Ainsi, entre 2015 et aujourd'hui, nous avons désinvesti massivement sur des activités liées au carbone ou « carbone intensive », car nous savons que nous ne pouvons pas assurer un monde avec 4 degrés de plus. Quand on voit aujourd'hui toutes les théories de l'effondrement, avoir une assurance citoyenne, c'est se dire qu'en tant qu'investisseur ou assureur, on est responsable.

Un autre exemple de l'assurance citoyenne : que fait-on (ou pas) avec les données personnelles ? En 2015, nous avons pris l'engagement de ne pas vendre les données personnelles de nos clients. Pour moi, le **second changement** est dans la **prise en compte d'enjeux de responsabilité et d'éthique** sur de nombreux piliers. Cela s'inscrit dans la finance qui devient durable et responsable dans l'usage, dans ses produits et ses services.

Je donne volontairement un exemple technologique et un exemple sociologique.

Pierre Blanc : Vous qui avez des activités à l'international. Olivier, Cécile, est-ce que la France est un cas à part ou est-ce que les changements que vous observez sont les mêmes dans d'autres pays ?

Olivier Klein : La BRED est dans des pays émergents. Je ne peux pas comparer avec d'autres pays européens. **Dans les pays émergents, la tendance est la même.** Même si l'on dit que dans certains pays, ça va plus vite dans le digital qu'en Europe. En réalité, il y a encore beaucoup de cash.

Cependant, on retrouve les mêmes tendances à développer et utiliser le smartphone, ce qui fait qu'on vient moins en agence et cela change en partie le métier.

Cécile Wendling : La **blockchain** est **nettement plus développée en Asie** et notamment en Chine que chez nous. Ils ont compris le pouvoir disruptif de cette technologie et ils peuvent scaler beaucoup plus vite en testant sur des millions de personnes et des millions de data points.

Sur les enjeux sociologiques et de responsabilités, j'ai beaucoup travaillé sur l'économie circulaire. J'ai été étonnée de découvrir la roadmap chinoise en économie circulaire. Même si on a d'autres valeurs, d'autres engagements, il ne faut pas croire qu'ils ne sont pas intéressés par ces sujets.

Olivier Klein : Je perçois un autre changement **dans les pays émergents**. C'est **la Chine qui investit partout**. Là où la BRED est, il y a la nouvelle route de la soie : dans le Pacifique, en Asie et en Afrique de l'Est. Les investissements chinois sont énormes et se développent avec le recul américain.

Cynthia Fleury : Pour aller dans le même sens, si vous regardez toutes les créations d'hôpitaux et de dispensaires **en Afrique**, il s'agit des Chinois. A titre d'illustration, quand vous rentrez dans l'hôpital de Bamako au Mali, vous avez des signes chinois avec des indications en chinois. Les équipes m'expliquaient qu'au début la gouvernance du service n'avait pas été repensée et finalement les équipes de médecins maliens ont dû s'adapter. Il en est de même au Congo, au Nigéria. C'est un point déterminant.

Pierre Blanc : Christophe, les GAFA sont finis, ce sont les BATX maintenant ?

Christophe Benavent : Cela n'a aucune importance, Chinois ou Américains.

Je voulais revenir sur l'élément technologique. Je suis tout à fait d'accord pour dire que **les technologies** n'ont pas beaucoup d'importance mais qu'elles **ne sont pas neutres**. Le choix des technologies, ce sont des choix

idéologiques, des choix de pouvoirs. Ce qu'il faut surtout comprendre, c'est qu'il n'y a pas de révolution. Le mouvement a commencé dans les années 80, il se poursuit et je pense que nous en sommes à mi-chemin. Aujourd'hui, les technologies avancent, notamment l'intelligence artificielle. Cela reste toutefois balbutiant, sauf dans certains secteurs où il y a des applications directes, à l'instar de la médecine. Je pense que nous sommes partis pour un cycle de 20 à 30 ans. Nous sommes dans une période de 50 ans, c'est comme cela qu'il faut penser. Ma génération a été témoin du monde d'avant, du monde pendant et peut-être, verrons-nous le monde d'après. Je raisonne en termes de transition. L'extraordinaire chose qui se passe dans nos sociétés à l'échelle du globe est que nous sommes en train de rentrer dans une gigantesque boucle de feed-back.

Notre monde aujourd'hui pour les moins de 50 ans, c'est **le smartphone et ses extensions en tous genres qui captent des données en permanence**. Il faut apprendre à penser « Google ». Penser Google, c'est penser micros moments. C'est se dire « *devant moi, je n'ai pas 150 personnes mais 4 milliards d'humains qui m'utilisent quotidiennement, et qui génèrent, chacun, 350 interactions par jour* ». Google est un gigantesque capteur de pleins de choses : de nos mouvements, du mouvement de nos objets, de nos voitures, de ce que l'on fait, de nos recherches, de nos intérêts, de ce que l'on dit puisque même nos courriers sont lus intégralement et même prêtés à d'autres ... « On » absorbe des flux de données. Ils sont peu d'acteurs, une poignée. Les banques n'en font clairement plus partie. On absorbe les données, on les transforme et on les réinjecte dans la société pour **piloter le comportement des consommateurs**.

L'assurance donne de très beaux cas. Le « pay how you drive » est en quelque sorte le prototype de la société qui va venir. Ce que vous avez évoqué sur l'assurance paramétrique est au cœur du sujet. Les tarifs qui vont être pratiqués, quels que soient les modes de consommation ou d'actions, vont être déterminés de plus en plus par des algorithmes. Pour le transport aérien, cela est déjà à l'œuvre.

Il va se poser un **problème de démocratie** car l'essentiel des incitations vont être produites par un petit nombre d'entreprises maîtrisant, au contraire des autres, l'ensemble des technologies inter-cohérentes entre elles. La

blockchain en tant que telle n'a aucun intérêt. Mais elle a l'intérêt remarquable, par exemple, d'assurer une fonction notariale (enregistrer des actes, voire d'état civil) de manière automatique en se débarrassant des investissements car on localise l'information sur des machines ne nous appartenant pas.

Temps Fort #2

Qu'en est-il au niveau des services financiers (banques, assureurs) ?

Pierre Blanc : Olivier, vous vouliez commencer par une transition à partir d'un zoom sur les services financiers ?

Olivier Klein : Les banques traitent des données très pertinentes et cruciales de leurs clients. Nous avons l'ensemble des données de consommation, de dépenses et de recettes de nos clients. Il est probablement intéressant pour les **banques**, et c'est ma thèse, de ne surtout pas jouer aux GAFA, c'est-à-dire de **ne pas revendre les données de nos clients ou de ne pas y donner accès à des entreprises commerciales pour qu'elles puissent faire des publicités ciblées auprès de nos clients**. C'est une façon très claire de ne pas laisser les GAFA rentrer. Autrement dit, si nous revendions les données de nos clients qui sont extraordinaires en soi, nous ne jouerions plus ce **rôle de tiers de confiance**. Dans ce cas, tous nos paiements pourraient être réalisés par n'importe qui en sortant du circuit bancaire. Une des clefs pour les banques de demain est de **ne pas ouvrir à des tiers leurs entrepôts de données à des fins commerciales**. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas laisser entrer ici ou là d'autres acteurs. Cela veut dire ne pas vendre nos données contrairement au modèle des GAFA.

Le second point concerne les **évolutions comportementales**. Elles existent depuis vingt ans mais elles s'accélérent de la part des clients particuliers vis-à-vis des banques. Cela se traduit par une **hausse de l'exigence de qualité sur la banque au quotidien**. Aujourd'hui, avec un smartphone, on peut faire beaucoup de choses avec des applications qui sont aidantes, facilitantes et intuitives. On n'a plus l'habitude, avec internet, avec le smartphone,

d'attendre quoi que ce soit. A titre d'exemple, lors de l'achat d'une place de cinéma depuis son téléphone, nous n'attendons plus devant le cinéma. Le temps est raccourci. Les clients demandent beaucoup plus de réactivité et d'applications faciles. Il y a également une **hausse de l'exigence en termes de qualité de conseil**. Avec internet, on peut se renseigner et comparer, on peut s'informer bien plus facilement sur des tas de choses. On attend donc de son banquier nettement plus de valeur ajoutée que ce que l'on en attendait il y a 15 ans.

Pierre Blanc : Ce sont deux banques un peu différentes que vous dessinez. A l'intérieur d'une même maison, vous mettez à la fois des clients qui n'ont plus besoin de conseiller car c'est du tout-venant. Ça, c'est la banque au quotidien. Mais, il y a besoin aussi de conseillers experts.

Olivier Klein : Mais ce sont les mêmes clients. Je pense que, lorsqu'on veut bien raisonner en termes de stratégie d'entreprise, il faut regarder les invariants, notamment s'interroger sur le besoin auquel on répond ? Si on veut faire une analyse stratégique pertinente, il faut se poser la question de ce qui change et de ce qui ne change pas.

Dans le métier bancaire, on peut toujours dire en s'affolant : « *il faut que tout change, tout va changer, il n'y aura plus de banques* ». Bill Gates a dit : « *Banking is necessary, banks are not* ». Mais c'était en 1994. Néanmoins, d'après ce que je peux voir, il existe encore des banques. Il faut donc déceler à l'intérieur de chaque métier, ce qui est la récurrence des besoins, ce qui fait les fondamentaux, et ce qui est attendu par nos clients.

Sur **ce qui est attendu**, ce sont probablement **deux mondes connexes** qui s'articulent mais qui ne se confondent pas. Le **premier**, c'est le monde de la **banque au quotidien**, ce sont les paiements, ce que je fais à court terme : j'achète, je vends, je reçois de l'argent. Le **second**, c'est la **banque des projets de vie**, ce que j'appelle la **banque relationnelle**. Il y a clairement ces deux aspects dans nos banques et il faut vivre les deux.

Dans la **banque au quotidien**, **beaucoup de choses** sont **automatisables**. Nous le faisons et depuis longtemps. Il ne faut pas oublier que nous avons le minitel en France qui permettait déjà de consulter ses comptes. Cela n'est

pas récent même si cela s'est beaucoup sophistiqué. La banque au quotidien se transforme en des applications bancaires de qualité facilitant la vie des gens. Cela est le **temps court**, le temps de l'immédiateté.

Dans la même banque, il y a aussi la banque des projets de vie qui correspond au **temps long**. Ce temps long est très important et il nous distingue. Dans les années 1990/2000, beaucoup disaient que les banquiers étaient des distributeurs et qu'il fallait nous comparer à la grande distribution : Il devait y avoir un corner « crédit à la consommation », un corner « crédit immobilier », mais tout cela ne s'est pas fait ou n'a pas marché. La grande distribution est dans le temps court : je vais acheter quelque chose et si cela ne me plaît pas, le lendemain, je peux changer et acheter autre chose. L'expérience est immédiate. Dans les **projets de vie**, il y a le **conseil dans le temps long**. Il faut préparer les projets de vie. Ce peuvent être des petits projets de vie : acheter une moto, une auto, un voyage. Ce peuvent être des grands projets de vie : les études des enfants, l'achat d'un appartement, penser à sa transmission, préparer sa retraite. Il y a beaucoup de projets de vie importants qui demandent du temps pour les préparer et pour les réaliser. Nous avons besoin de gens pour conseiller. C'est pour cela que nous avons des **produits de temps longs à l'instar du crédit et de l'épargne**. Chacun a pu constater qu'il s'agit de produits symétriques : si je n'ai pas encore assez d'argent, je peux contracter un crédit et j'épargne après, ou je fais de l'épargne progressivement et ensuite j'achète. En réalité, tout le monde fait de l'épargne ou du crédit en même temps, car nous avons plusieurs projets de vie longs et courts qui s'entremêlent. Nous faisons aussi de l'**assurance**. C'est dans l'univers de besoins de nos clients : il faut protéger les biens et les personnes, les projets de vie. **Cet ensemble nécessite d'avoir du conseil**. Si possible, un conseiller qui dure longtemps, ce qui est paradoxal par rapport à ceux pensant qu'il n'y aura plus de conseillers et d'agences. Ce que nous reprochent nos clients n'est pas de ne plus avoir de conseillers, mais d'avoir des conseillers changeant fréquemment, car en ce cas on n'accompagne pas suffisamment longtemps nos clients. En effet, si le conseiller ne connaît pas bien son client, alors il mettra moins de pertinence dans son conseil.

Et le **digital** est aussi très **utile pour la « banque conseil »**. On peut, en effet, utiliser les données bien mieux qu'avant. On le fait depuis 20 ans mais on

s'améliore avec le Big Data, avec un certain nombre de nouvelles techniques. On a une capacité à utiliser nos données pour essayer de donner des choses de plus en plus pertinentes aux clients en appui du conseiller. A cet égard, je parle souvent de **conseiller augmenté**.

Pierre Blanc : Donc, un temps court et un temps long et sans GAFAs.

Olivier Klein : Je ne dis pas que les GAFAs n'iront pas. Je dis que, si nous faisons bien notre métier, je ne sais pas s'ils auront intérêt à venir. **Les GAFAs sont sur le principe de « tout est gratuit, mais je vends les données ou les mets à disposition en vendant la capacité de faire de la publicité ciblée ».** Dans la banque, en outre, il y a des **contraintes de conformité extraordinaires**. Si on demandait aux GAFAs ces mêmes contraintes de conformité pour faire de la banque, ils perdraient leur apparente facilité vis-à-vis de leurs clients.

Le troisième point est que les GAFAs utilisent de façon marchande les données des gens, et cela commence à énerver. Accepter d'avoir toute sa vie étalée partout n'est peut-être pas durable.

Pierre Blanc : Sur l'évolution des temps, Cynthia vous voulez faire un commentaire ? Est-ce que vous voyez cette concomitance d'un temps court et d'un temps long de la même manière dans la médecine ?

Cynthia Fleury : Pour faire une comparaison facile, l'adage est celui-ci : « on ne ment ni à son médecin, ni à son banquier ». Qu'est-ce à dire ? Tout simplement, que certaines fonctions sont identifiées comme des « tiers » matriciels, c'est-à-dire opérationnels d'autres choses. Un « banquier » qui gère le suivi administratif de vos comptes n'est nullement « matriciel », il est bureaucratique, il gère du temps court. Mais un banquier avec qui vous planifiez un projet immobilier, une assurance vie, un projet éducationnel, etc..., de fait l'est. Il est sur le temps long, et n'est pas remplaçable aussi aisément.

Prenons le cas chinois, avec WeChat : plus personne n'a de carte de crédit, la majorité des personnes règlent leurs dépenses quotidiennes grâce à WeChat qui fait converger toute une série de services : banque, gestion des transports, agenda, achats, réseaux sociaux, etc... En Chine, l'acceptabilité de cette « technique » est très forte. D'ailleurs, 80 % des jeunes Chinois se

déclarent d'accord avec l'idée de pouvoir améliorer le QI des enfants, si cela était possible, en agissant in-utero, directement sur le fœtus. L'acceptabilité technologique est donc aussi une affaire très culturelle.

Autre chose : pour beaucoup, la notion de vie privée, telle que nous l'avons pensée par le passé, c'est-à-dire stricto sensu, totalement protégée, imperméable au monde public, est perdue. Ce qui intéresse les gens aujourd'hui, et c'est une loi pensée par la cour de Karlsruhe, c'est le **droit à l'autodétermination informationnelle**. Cela veut dire que j'ai compris que je ne peux pas tout maîtriser et que tout ce que je suis en permanence capté, non seulement les emails sont lus mais nos conversations sont enregistrées. Les gens l'ont intégré, et ils ne veulent pas que ce soit utilisé contre eux. Ce qui les intéresse, c'est **l'usage et la maîtrise des données**, la possibilité d'oublier ou pas, et la possibilité de se prémunir contre les biais discriminatoires et de stigmatisation. En revanche, ils ont quasiment « lâché » sur la maîtrise, au sens patrimonial, propriétaire, de ce qui renvoie à la vie privée.

De la même façon, beaucoup font du « publicness », c'est-à-dire des pratiques de révélation de soi. Ils envoient sciemment des kits relevant leurs données génétiques, pour faire partie d'une recherche populationnelle ou individuelle sur le génome. Leurs motivations sont multiples : récréationnelles ou plus étonnamment, de participer à une certaine idée du bien commun scientifique.

Je reviens sur la banque et de fait sur le **temps long**. Aujourd'hui, chacun se vit comme un petit capital à faire fructifier, un ensemble de potentialités à valoriser, et de talents à consolider. Résultat, la demande en conseil personnalisé augmente, à tous les niveaux, banque y compris. On voit, dans le santé, le grand retour **du médecin généraliste** comme grand faisceau de réorganisation de tout le parcours du soin alors que les généralistes étaient méprisés. Tout d'un coup, ils reviennent car l'hyper-spécialisation est tout à fait essentielle, mais insuffisante pour le patient, qui désire comprendre et rendre plus lisible, et surtout plus aisé, son parcours de soins. **C'est la même chose avec le banquier**. C'est la question de l'allongement de la vie avec la retraite, de l'éducation des enfants mais pas seulement.

Je vais vous donner un exemple. Mon école, l'Ecole des Mines, a lancé un nouveau master, s'appelant « second life », à destination des plus de 50 ans souhaitant faire une reconversion et dont le coût est de 48 000€. Il est rempli. Cela veut dire que demain la banque sera sollicitée pour de la reconversion éducationnelle dans un deuxième, voire troisième parcours de vie. **L'éducation est essentielle tout comme l'assurantiel et la santé. Ce sont des mouvements importants.**

Pierre Blanc : Cécile, voyez-vous dans le secteur de l'assurance ce type d'évolutions ? Il y a aussi une question autour des responsabilités avec ces technologies. Comment travaillez-vous sur ces sujets-là ? Où en êtes-vous dans vos réflexions ?

Cécile Wendling : Je voulais rebondir sur ce qui a été dit sur le temps court et le temps long, cela me parle beaucoup.

Aujourd'hui, **on arrête d'être un payeur pour devenir un partenaire**. Avant, le payeur vous envoyait un chèque après que le client ait déclaré : « *j'ai eu un problème avec ma voiture, réparez ma voiture* ». Demain, le partenaire dira : « *il va y avoir un orage de grêle et on vous prévient* ». Le présupposé est qu'il y ait un **alignement d'intérêts**. En effet, vous vous n'avez pas envie de prendre la grêle sur votre voiture, socialement ça coûte très cher et cela coûte très cher aux assureurs. Axa au Mexique peut savoir quelles sont les routes les plus dangereuses car nous connaissons le nombre d'accidents. Nos clients n'ont pas envie d'avoir d'accidents et, nous, assureurs, n'avons pas intérêt à ce qu'il y ait beaucoup d'incidents. L'idée est de dire : si on ne doit réparer que deux routes, laquelle est-il préférable de réparer au regard des données disponibles d'accidentologie ? Il y a donc des logiques temps court et temps long. On peut articuler les choses autrement sur la **responsabilité partagée** et les alignements d'intérêts entre ce que la donnée permet à un individu, à une entreprise et à la société.

La seconde chose que j'ai trouvée intéressante dans ce qui a été dit est l'histoire des communs, à savoir qu'est-ce qu'on met en commun ? Il y a tout ce travail sur l'*open science* et le fait que l'on peut avoir des communs différents, faire avancer la recherche différemment. Par exemple, dans la recherche, avec la blockchain, certains laboratoires pharmaceutiques

partagent leurs découvertes là où avant il fallait obtenir un brevet. Aujourd'hui, il est possible de les rémunérer sur ces mini-découvertes et cela leur permet d'avancer plus vite. Il y a un tout un travail à avoir sur les communs qui est une notion datant du moyen-âge. Par exemple, le cyberspace, l'espace, la haute mer sont-ils des communs ? Il y a aussi de plus en plus de travaux sur les communs négatifs et on revient à la responsabilité : on s'entend collectivement sur ce que l'on ne doit pas faire. Il existe différents exemples de communs négatifs :

- *Le débat sur les armes offensives autonomes : nous nous mettons d'accord sur le fait que cela ne doit pas être possible.*
- *Le développement des robots sexuels pour les handicapés dont le commun négatif devrait être de ne pas pouvoir mettre de scénario de viol (dans un robot sexuel).*

Il est fondamental de se questionner : **quels sont nos communs et quels sont nos communs négatifs ?** Les changements technologiques font que ces questions changent de forme, de format et modifient les arènes où elles sont débattues. Il y a un boom sur ces sujets : le nombre de rapports sur l'éthique des algorithmes, sur l'IA responsable, l'IA juste le prouvent.

Pierre Blanc : Vous pensez justement que l'on arrivera à trouver des mots derrière des termes comme par exemple *éthique*. Qui définira les limites ? Christophe parlait d'addiction, de fidélisation. Nous revenons toujours sur les mêmes outils.

Cécile Wendling : Actuellement, tout un travail est fait sur « **l'affective computing** » et le « **nudge** » : comment, en désignant une interface, on peut à « l'insu du plein gré » d'une personne changer son comportement ?

Pierre Blanc : On parle beaucoup de nudge. Il y a eu un prix Nobel sur ces sujets. Arrive-t-on à définir des lignes rouges à ne pas franchir ?

Cécile Wendling : Un premier travail est réalisé sur **l'« ethical design »**. Toutes les arènes réfléchissent à ces lignes rouges. Le prochain rapport du service prospectif de la CNIL, plusieurs rapports du parlement européen, le travail réalisé à la Commission Européenne, le CERNA, l'Institute of Electrical

and Electronics Engineers (IEEE), l'Académie des Technologies et des Sciences, etc. Il y a une prolifération de ces rapports. Nous avons une liste de principes : est-ce qu'on peut, et comment, encoder des services correspondants aux Droits de l'Homme comme l'intégrité, l'autodétermination, le fairness ou l'autonomie ?

Il y a un second travail sur : comment rendre ces principes opérationnels ? Vous êtes une entreprise, comment vous le faites concrètement ? Là, il y a des outils à la fois technologiques et mathématiques sur comment changer le code, et des outils de gouvernance. Par exemple, dans notre groupe à la Commission Européenne, nous avons mis en place un panel d'experts indépendants, le *Data Protection and Ethics Panel*, qui se réunit depuis 2015 et qui travaille sur ce que l'on fait ou ce que l'on ne fait pas avec les algorithmes, avec les données personnelles.

On parle d'IA éthique mais je pense qu'il est préférable de parler d'**IA responsable**, c'est-à-dire : quelle est ma responsabilité lorsque je développe de l'IA ? Quelle est ma responsabilité en tant qu'individu quand je suis *data scientist*, ma responsabilité en tant qu'entreprise comme collectif qui veut développer une solution ?

Le champ de l'éthique est large : il y a le champ de la technologie éthique (des nanos, de l'IA, etc.) et celui du champ de l'éthique des algorithmes. Lorsque l'on réfléchit, on se pose toujours la question des valeurs : est-ce qu'on peut avoir une éthique partagée ou est-ce que l'éthique est liée à une culture ? C'est pour cela qu'on parle d'IA responsable, c'est-à-dire, **de quoi je suis responsable en tant qu'individu, état ou comme institution internationale** ? L'angle de la responsabilité me paraît plus facilement opérationnel pour se mettre d'accord et implémenter que « l'éthique ». Au fond avec l'éthique, on arrive toujours à un débat dans lequel on revient sur un construit social et philosophique d'un collectif qui est compliqué car culturellement très marqué alors même que ses outils « naviguent ».

Temps Fort #3

Comment vous projetez-vous en 2030 ?

Pierre Blanc : En un mot, si vous deviez vous projeter en 2030 ? Christophe sera-t-on ici physiquement à la Maison des Arts et Métiers ? Fera-t-on notre déjeuner-débat à distance ?

Christophe Benavent : 2030 n'est pas si loin. Notre vie sera à peu près la même mais avec une **production** de beaucoup **de données**. L'enjeu est de savoir : **qui prendra la marge** ? Les banques et les compagnies d'assurance vont rester telles qu'elles sont, il n'y a aucun doute, tout comme les restaurants, les chauffeurs de taxis et les hôtels. Il faut bien que des gens produisent le service.

En revanche, la capture de la rente sera opérée **par ceux qui sauront coordonner les relations entre les uns et les autres**. Juste pour décrire le mécanisme (de la plateformisation) : comment Airbnb détruit partiellement l'industrie hôtelière ? Ce n'est pas en prenant des clients à l'industrie hôtelière. C'est relativement marginal même si environ 20 % des lits à Paris sont aujourd'hui proposés par Airbnb. Cela est fait en exerçant une pression économique là où les hôteliers gagnaient de l'argent. A Paris, nous avons le salon de l'automobile prochainement. Tous les hôtels attendent avec appétit cette période pour pouvoir monter leurs tarifs à l'instar d'Ibis dont les prix montent à 150€ voire plus. Aujourd'hui avec Airbnb, ils ne peuvent plus se permettre ces hausses de prix. Le profit qui était réalisé dans une période courte de l'activité productive disparaît et c'est cela le véritable danger.

La valeur apportée par ces modèles de **plateforme** et par l'ensemble des **technologies** est une **valeur de connaissance**. On sait qui a besoin de quoi. On met en relation et on prélève d'une manière ou d'une autre une certaine

ressource sans vendre les données. Les GAFAs ne vendent pas les données contrairement à ce que l'on pense. Le métier de Google est un métier de publicitaire. Il n'y a aucune recette issue de la vente des données mais il y a le paiement d'un péage pour l'annonceur souhaitant atteindre la cible.

Pierre Blanc : Donc pour toi Christophe, en 2030, les banquiers seront toujours présents et il y a la question de la donnée. Quid de l'assurance en 2030, Cécile ?

Cécile Wendling : Ce que je voudrais dire, c'est qu'en tant que prospectiviste, je ne suis pas Madame Irma. **Chacun est acteur du futur qu'il construit.**

La deuxième chose est qu'on a tous les mêmes lectures sur ce que sera le futur. On lit tous les mêmes « gourous » de la prospective. On lit tous les messages de Singularity University. Je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire mais je pense qu'il faut aussi aller lire comment un Nigérian ou un Irakien voit l'avenir.

Il faut recréer une pluralité des visions de l'avenir et cela est fondamental pour créer un avenir qui soit souhaitable et être acteur de l'avenir qu'on construit.

Pierre Blanc : Donc acteur de l'avenir que l'on construit. Olivier, à la BRED, quelle est votre vision pour 2030 ?

Olivier Klein : Je ne suis pas devin mais je pense aussi que l'on construit en partie son avenir.

La première des choses est que je **ne** souhaite pas laisser croire, quand j'ai décrit ce qu'allait être la banque, que l'on **peut être passif**. Ce que j'ai décrit demande beaucoup d'investissements pour **sortir par le haut**. Soit on sort par le bas en se faisant désintermédiaire par des plateformes et on réduit le nombre d'agences, ce qui sera, in fine, très coûteux, soit on sort par le haut, ce qui signifie investir beaucoup sur le digital pour avoir les meilleures applications possibles, la plus grande praticité, et attirer des clients.

Le deuxième point est qu'il faut **beaucoup de formations pour nos équipes**. A la BRED, notre budget formation est en hausse de 40 % depuis 5 ans représentant environ 6 % de la masse salariale (la norme minimale en

France est de 1%). Nous faisons cela car il faut répondre à cette exigence supplémentaire de la part des clients. Il faut que nos équipes soient mieux formées encore. C'est cher, c'est lourd, mais ça en vaut la peine.

Pour sortir par le haut, il faut des banquiers qui soient capables d'être des médecins. **Le banquier doit être le médecin généraliste de la personne.** Si le conseiller a besoin de quelque chose de pointu, il va le chercher rapidement en ligne, ou à trois avec le client en face ou au bout du fil. Mais il faut qu'il ait la capacité de voir les choses avec globalité pour produire les meilleurs conseils. A cet effet, il doit être par **plus de traitements de données** à disposition et faciles à utiliser pour lui. Cela exige beaucoup d'investissements technologiques et humains, et je crois à cela d'autant plus qu'avec la mondialisation et la digitalisation, le travail répétitif disparaîtra progressivement. Il n'y a qu'une voie possible si on veut produire de la richesse dans nos pays, c'est de sortir par le haut.

Enfin, il peut y avoir un **aspect offensif du projet bancaire.** Parce que nous traitons des projets de vie, nous pouvons très bien nous servir ou créer des plateformes pour **apporter des services complémentaires** qui ne sont pas que des assurances, des crédits et de l'épargne. Nous pouvons produire des choses qui vont **aider les projets de vie et aider nos clients à vivre un certain nombre de choses.** Mais il faut qu'on soit légitime. Il ne faut pas que nous vendions des choses sans rapport avec l'univers de besoins qui nous est adressé. Nous ne fabriquerons peut-être pas nous-mêmes, nous serons peut-être producteur de plateformes, en utilisant nos données pour connecter des plateformes pour utiliser des services d'autrui. Cela est offensif et possible et c'est, me semble-t-il, tout à fait jouable dans le temps.

Pierre Blanc : Donc des enjeux de formation et d'évolution. Cynthia, 2030 c'est demain !

Cynthia Fleury : Oui, 2030 c'est demain et je vais aller sensiblement dans le même sens.

Il n'y aura pas de grande disruption dans la mesure où il va surtout y avoir un phénomène d'accélération de ce qui est déjà en présence. Il y a un **enjeu de régulation démocratique important** :

- *Comment forme-t-on tous les acteurs de la chaîne algorithmique, à la fois les concepteurs, les professionnels et les usagers ? On voit très bien que nous avons un grand manquant... Par exemple, allons-nous créer à terme des dividendes liés à l'utilisation des données personnelles ?*
- *Quel type de **contrat de réciprocité** nous mettons en place entre les usagers et les autres grands acteurs ? De plus en plus, les individus vont avoir des possibilités de vivre des cumuls. Ce sont d'autres manières de vivre, moins linéaires : des cumuls de métiers, des cumuls dans le temps avec des possibilités d'avoir plusieurs vies.*

Si vous voulez, **l'IA** c'est de l'optimisation et de la rationalisation, mais **si demain ce n'est pas de la capacitation**, nous connaissons un dramatique **déclin en termes de justice sociale**. L'enjeu, du côté de la philosophie politique, est d'essayer de garder l'empowerment des usagers conjoint à la vitesse et l'ampleur des outils. L'acceptabilité de ces outils et de cette technique se fera s'il y a une appropriation sociale et une compensation. Il faudra avoir le sentiment que ces outils changent notre vie dans le sens où cela la rend capacitaire. En effet, à partir du moment où vous donnez au citoyen et à l'utilisateur le sentiment qu'il devient plus capacitaire, la technique est à ce moment-là totalement intégrée, digérée.

Temps Fort #4

Ce que vous souhaitez que les participants à ce déjeuner-débat retiennent ?

Pierre Blanc : Si vous aviez un adjectif une idée, une expression que vous souhaiteriez que les participants retiennent. Vous vous lancez ?

Cécile Wendling : Je dirais responsable.

Christophe Benavent : Je dirais simplement politique.

Olivier Klein : Valeur ajoutée : il n'y aura pas d'industrie chez nous, si on ne développe pas suffisamment de valeur ajoutée.

Cynthia Fleury : J'irais du côté de la consolidation « numérique » de l'état de droit : les questions de régulation, d'accountability, de responsabilité, d'éthique et surtout d'appropriation citoyenne.

Pierre Blanc : Merci, vous nous avez presque donné le sujet de l'année prochaine !

Le mot de la fin de Pierre Blanc (Athling)

Avant de conclure, un mot pour vous parler d'une initiative, un temps fort qui va être le nôtre d'ici à la fin de cette année. Je vais publier un ouvrage dont le titre est : « l'intelligence artificielle expliquée à mon boss » aux Editions Kawa.

Je remercie les différents contributeurs et notamment Christophe avec qui j'ai eu de nombreux échanges sur le marketing et sur la fin annoncée du marketing selon des conférenciers. Vous verrez c'est un ouvrage qui parle plutôt du début que de la fin !

J'en profite également pour remercier les personnes avec qui nous avons pu échanger et parler de technologie, de projets de vie, de demain, etc. Ces échanges nous challengent et nous font progresser. J'ai en tête les tables rondes de la CFE-CGC dont le Secrétaire général, Monsieur Giffard, nous fait l'honneur d'être parmi nous aujourd'hui. Merci de m'avoir convié à votre première table-ronde, les échanges avec Raphaëlle Bertholon, mes interventions aux TEDx, notamment celui d'Issy-les-Moulineaux en 2017 avec Geneviève Bouché, un TEDx dont le titre était « les machines vont rendre les banquiers plus humains ». Le titre en dit beaucoup sur ma vision de demain. En synthèse, vous percevez l'esprit qui nous anime continuellement pour accompagner la transformation de vos entreprises.

J'en profite pour remercier Olivier qui m'a présenté le patron des laboratoires de recherche en intelligence artificielle de Rakuten. Dans l'ouvrage, vous aurez l'occasion de lire une contribution de cet expert : c'est éclairant sur la manière d'appréhender les technologies (ce que l'on peut en faire ou pas). Il y a aussi Bertrand Braunschweig, de l'INRIA qui évoque les hivers de l'IA. Il en est souvent question, mais là vous aurez un texte limpide.

Bertrand, merci de ta confiance. Merci à Jean-Louis Kiehl (il fallait une dimension humaniste dans ce livre), à Guillaume Villemot, Raphaël Krivine, Imen El Karoui, David Jamet, et bien d'autres. Cet ouvrage sera disponible d'ici la fin de cette année. Il est complété de 55 témoignages de personnalités provenant de tous horizons. C'était la première fois que l'on mélangeait des personnalités aussi diverses sur un tel sujet.

Je vais conclure en remerciant nos 4 intervenants. Merci à vous quatre, merci de vous être livrés à cet exercice dans un temps à la fois court et long qui nous a permis de balayer assez large sur les différents sujets. Merci à vous tous !

Et comme dirait Charles Aznavour « *vous êtes formi-formi-formidables* ». Vous nous permettez d'élever notre niveau de jeu. Nous en avons besoin, nous les consultants. Etre la petite goutte d'huile dans vos organisations n'est pas si facile, mais c'est notre job. C'est du temps, et ce temps a de la valeur.

Je vous propose de prolonger ces échanges à table et je vous dis à l'année prochaine !

Les tribunes récentes d'Athling

Plusieurs articles sur les services financiers ou sur l'intelligence artificielle dans Les Echos, La Revue Banque, l'Agefi Hebdo, etc.

- <http://www.athling.com/publications/>

Le dernier ouvrage de Pierre Blanc

L'intelligence artificielle expliquée à mon boss (Editions Kawa) – Novembre 2018

- <https://bit.ly/2AzjhC3>

Les contributions de Pierre Blanc à des ouvrages collectifs

Cercle Turgot : Les banques face à leur avenir proche - Mai 2018

- <https://bit.ly/2K30jXD>

Institut économie : Elucider l'intelligence artificielle - Juin 2018

- <https://amzn.to/2Dmeup9>

Des participations à des rapports / études de référence

France Stratégie, Rapport sur l'intelligence et le travail – Mars 2018

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

Livre blanc sur l'intelligence artificielle du Pôle de compétitivité Finance Innovation

Les actes de l'édition 2017 de nos déjeuners-débats annuels

Le banquier 3.0 – Janvier 2018

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

Observatoire des métiers de la banque

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

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

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 sur les réseaux sociaux :

- Twitter : [@_pierreblanc](#)
- LinkedIn : [Pierre Blanc](#)

QUELS MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR LES SERVICES FINANCIERS DE DEMAIN ?

SOUS LA DIRECTION DE **PIERRE BLANC, ATHLING**

Révolution, disruption, plateformes, ubérisation, dataisation... les termes ne manquent pas pour décrire ce que pourraient vivre les entreprises. La multiplication des rapports, des publications ou des ouvrages sur l'avènement rapide des technologies montre à quel point les dimensions humaine et économique des métiers et des entreprises pourraient être chamboulées. Nous avons donc, tout naturellement, consacré le thème de l'édition 2018 des déjeuners-débats d'Athling aux modèles économiques de demain pour les services financiers. Cette édition s'est tenue le 2 octobre 2018.

La table ronde animée par Pierre Blanc réunissait des personnalités des mondes banque & assurance et de l'enseignement & recherche :

- **Monsieur Christophe Benavent**, Professeur à l'université Paris Nanterre, Directeur scientifique du pôle Digital de l'Obsoco ;
- **Madame Cynthia Fleury**, philosophe et psychanalyste française, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, titulaire de la Chaire « Humanités et Santé » ;
- **Monsieur Olivier Klein**, Directeur général de la BRED Banque Populaire ;
- **Madame Cécile Wendling**, Directrice de la prospective du groupe AXA.

Nous avons souhaité retranscrire les échanges de cette table-ronde afin d'alimenter vos réflexions sur l'avenir de votre activité.

Cabinet de conseil en stratégie et organisation, **Athling** intervient auprès de banques et d'établissements de crédit spécialisés sur des projets de développement ou de transformation, notamment en lien avec la robotisation et l'intelligence artificielle. Nos consultants réalisent des missions de conseil de direction générale ou opérationnelles en immersion complète au sein des équipes pour lesquelles nous travaillons.