

/Prompt

Close-up shot of a Caucasian woman with green eyes, inserting a contact lens into her right eye. The contact lens is covered in numeric code. The lighting is soft and diffused.



SOMMAIRE

- 3 ÉDITO
- 4 LE GRAND ENTRETIEN
- 6 ÉVOLUTION DES MÉTIERS
- 7 SYMBIOSCOPE
- 8 TRIBUNE
- 10 PORTRAIT
- 11 AVIS D'EXPERT
- 12 BILLET D'HUMEUR
- 14 EVERIENCE INSIDE

SYMBIOTIC. Le premier magazine co-créé par l'homme et l'IA.

L'intelligence artificielle n'est pas l'avenir de la création, mais elle en est déjà le partenaire. Ce manifeste inaugure une nouvelle manière de concevoir un magazine. Ici, l'humain et l'intelligence artificielle ne s'opposent pas : ils collaborent.

Assumée comme partie intégrante du processus de création et de rédaction, l'IA provoque, suggère, reformule, amplifie. Elle agit comme un allié, un miroir catalyseur. L'humain, lui, conserve la direction, le sens, le dernier mot, l'acuité et la pertinence du contenu. C'est dans cet équilibre que prend forme notre symbiose.

Véritable expérimentation éditoriale, cette coopération nous invite à faire de l'IA un membre à part entière de notre équipe rédactionnelle, mais où elle reste assistant, jamais auteur. À chaque contribution — qu'il s'agisse d'un visuel généré, d'un texte reformulé ou d'une idée stimulée — un symbole  viendra marquer sa présence, par souci de transparence et d'éthique.

Ce magazine est ainsi un laboratoire vivant, sur la forme mais aussi sur le fond.

Il explore la manière dont l'intelligence artificielle — et par extension les technologies — interrogent nos usages, transforment les organisations. À travers des analyses, des décryptages et des rencontres avec celles et ceux qui façonnent cette nouvelle ère, Symbiotic a pour ambition d'offrir à ses lecteurs un regard éclairé pour mieux cerner la valeur de cette alliance homme/machine et anticiper les transformations en cours et à venir.

Bienvenue dans le premier magazine
« **SYMBIOTIC BY DESIGN** ».

MANIFESTE

ÉDITO UNE NOUVELLE VISION DU MONDE

L'intelligence artificielle est là. Elle transforme nos vies, nos métiers, nos repères. Elle promet beaucoup, inquiète tout autant. Certains ont déjà lâché prise, dépassés par les enjeux : disparition de l'emploi salarié, affaiblissement du lien social, manipulation de masse, fracture énergétique, fragmentation de la société. D'autres foncent, portés par une foi, parfois aveugle, dans la technologie.

Chez Everience, le groupe que nous formons désormais, et qui réunit sous un même horizon l'ensemble de nos marques, nous sommes convaincus qu'il existe une troisième voie. Une voie qui encourage le progrès, le développement, tout en gardant un esprit critique. C'est une nouvelle ère, qu'il nous faut embrasser. Une ère que nous appelons l'ère symbiotique.

La symbiose, du grec « vivre ensemble », est une relation durable et mutuellement bénéfique entre deux organismes. Par extrapolation, dans notre contexte technologique, la symbiotique est la volonté de créer une coopération durablement efficiente et sincèrement éthique entre l'homme et la technologie.

Aujourd'hui, date de naissance d'Everience, naît également ce magazine, « Symbiotic », porteur d'une nouvelle vision.

Un premier numéro, tel un premier pas, engage le mouvement. Il invite à tracer une voie, à entreprendre un voyage en noble compagnie. Telle est l'ambition qui animera cette publication et celles qui suivront, chaque trimestre : nourrir, enrichir le débat, réfléchir aux enjeux de l'IA en entreprise, proposer, débattre.

Il faut savoir repérer les changements et les anticiper, pour mieux accompagner les métiers et les collaborateurs. Ces derniers, encouragés à établir une relation de compagnonnage avec l'IA, doivent rester au cœur des décisions. Car demain, ce n'est pas la machine qui remplacera l'homme, mais celui qui maîtrise l'IA qui prendra l'avantage sur celui qui ne l'utilise pas. Notre ligne éditoriale est claire : observer, analyser, et encourager une collaboration durable et éthique entre l'humain et la technologie.

Pour comprendre, rendre sensible et intelligible ce nouveau monde, chercheurs, philosophes, économistes, acteurs de l'entreprise et des start-up, experts de notre groupe, interviendront dans « Symbiotic ». Parce qu'il s'agit d'intelligence collective, et de connexion des intelligences. Parce que les enjeux de l'orchestration de l'alliance homme – IA en entreprise nous concernent, tous, et qu'une grande partie du chemin est encore à écrire.

Ce premier numéro s'enrichit des regards éclairés d'Étienne Klein, Jean-Paul Mazoyer, Nolwenn Ahodi, et de nombreux autres experts. Leurs contributions apportent une profondeur précieuse à la réflexion engagée - qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Welcome to a symbiotic world.



Bernard LEWIS
Président, Groupe Everience

LE GRAND ENTRETIEN

ÉTIENNE KLEIN

«L'IA ne pense pas : elle nous oblige à penser autrement». Entre vigilance et optimisme raisonné, le physicien et philosophe nous invite à dépasser le réflexe de fascination technologique pour retrouver une posture plus active : celle d'un compagnonnage lucide entre l'intelligence humaine et la puissance des machines.

Q : L'intelligence artificielle s'impose désormais dans tous les domaines. Faut-il la considérer comme un tournant technologique ou comme un tournant de civilisation ?

Étienne Klein : Les deux, sans doute. L'IA n'est pas qu'un nouvel outil : elle modifie la manière dont nous produisons, diffusons et validons la connaissance. C'est un bouleversement anthropologique : pour la première fois, des machines participent à la fabrication du sens. Or notre cerveau, lui, reste soumis à ses vieux réflexes : il préfère ce qui le conforte à ce qui le contredit. Dans l'univers numérique, où toutes les thèses coexistent, cela favorise ce que j'appelle « la force du faux » : le faux, plus spectaculaire que le vrai, circule dix fois plus vite. L'enjeu n'est donc pas seulement technique : c'est une révolution de la pensée critique.

Q : Dans un monde technologique où tout s'accélère, existe-t-il encore une place pour la réflexion ?

E.K. : Oui, mais à condition de la cultiver. Je le vois avec mes étudiants et chacun peut le constater à son échelle : ceux qui prennent le temps de réfléchir avant d'interroger une IA en tirent un vrai bénéfice

« Il y a dans l'effort de comprendre une joie humaine de l'intellect, c'est-à-dire une satisfaction profonde de trouver par soi-même, qui laisse une trace durable dans la mémoire. C'est cette joie-là qu'il faut préserver, car elle fait partie de notre humanité. »

intellectuel. Les autres délèguent tout à la machine et « démusclent » leur cerveau. L'IA ne doit pas être une béquille, mais un prolongement de la pensée ; sinon, elle appauvrit notre rapport à la connaissance. Il y a dans l'effort de comprendre une joie humaine de l'intellect, c'est-à-dire une satisfaction profonde de trouver par soi-même, qui laisse une trace durable dans la mémoire. C'est cette joie-là qu'il faut préserver, car elle fait partie de notre humanité.

Q : Chaque grande révolution technique bouleverse notre rapport au monde. En quoi l'IA nous oblige-t-elle, nous aussi, à nous réinventer ?

E.K. : L'histoire montre que les ruptures technologiques ne détruisent pas la créativité humaine, elles la déplacent. J'aime faire le parallèle avec la naissance de la photographie : lorsque l'appareil photo est apparu, les peintres ont cru leur art menacé. Et c'est en réaction à cette peur qu'ils ont inventé l'abstraction : un essor de l'esprit vers ce que la machine ne pouvait pas faire. L'IA nous met aujourd'hui devant le même défi : à nous d'inventer ce que la machine ne sait pas encore penser.

Q : Cette alliance homme-machine pose néanmoins la question de la confiance. Peut-on vraiment « croire » une IA ?

E.K. : Le mot « intelligence » dans intelligence artificielle est trompeur. En anglais, intelligence signifie d'abord traitement de l'information, pas raison. Les machines traitent des données ; elles ne comprennent pas. Quand une IA donne un résultat, elle ne dit pas par quel cheminement elle y est parvenue. Face à cela, notre esprit critique devient inopérant : soit on croit, soit on doute, sans pouvoir arbitrer. C'est un enjeu majeur pour toutes les décisions qui engagent des vies humaines ou des choix collectifs.

Je le vois par exemple au CEA, où nous surveillons les alertes aux tsunamis en Méditerranée. L'IA peut signaler une vague anormale... mais sur quels critères ? Personne ne sait exactement. Or une fausse alerte provoque la panique ; une alerte manquée peut être dramatique. Dans de tels cas, la confiance aveugle est impossible : il faut des géophysiciens pour interpréter, argumenter, juger. L'IA n'est donc pas un oracle ; elle reste un outil, précieux mais fragile, qui exige que nous gardions la main sur le sens et la décision.

Q : Vous évoquez aussi une « fatigue de l'intelligence » chez les jeunes ingénieurs. Qu'entendez-vous par là ?

E.K. : En France, nous observons que beaucoup de jeunes, pourtant brillants en physique ou en

mathématiques, ne veulent plus exercer le métier d'ingénieur : ils partent vers la finance ou le conseil. Ils se sentent dépassés par la complexité technique. Plus la technologie devient performante, moins on comprend comment elle fonctionne. Cette opacité crée un sentiment d'impuissance : on admire la machine, mais on ne sait plus la maîtriser. C'est une « honte prométhéenne » : la fierté d'avoir conçu des outils puissants mêlée à la peur de ne plus les comprendre. Dans un monde où les systèmes deviennent des boîtes noires, la première urgence est de réapprendre à expliquer.

Q : Comment réintroduire cette culture de la compréhension, dans l'entreprise comme dans la vie quotidienne ?

E.K. : Par la pédagogie et l'expérience. À Centrale, nous avons lancé des ateliers d'écriture sans aucun support numérique. Les étudiants redécouvrent la joie de formuler, de penser ensemble. Ce n'est pas de la nostalgie : c'est une façon de réancrer l'intelligence humaine dans l'exercice de la pensée.

Dans les entreprises aussi, c'est la même logique : il faut apprendre à comprendre ce qu'on utilise. Former à l'IA, ce n'est pas seulement enseigner des outils, c'est enseigner une méthode : apprendre à questionner les résultats, à douter, à argumenter. Ce sont ces compétences critiques qui feront la différence entre un utilisateur passif et un professionnel augmenté. Il faut former, expérimenter, débattre : c'est ainsi qu'on évite de devenir de simples consommateurs d'intelligence artificielle.

Q : On connaît votre admiration pour Albert Einstein. Qu'aurait-il dit sur l'IA d'après vous ?

E.K. : Je pense qu'Einstein ne se sentirait pas concurrencé par l'IA, et à mon avis, il aurait raison (comme souvent). Lorsqu'en 1915 il publia sa théorie de la relativité générale, les physiciens disposaient d'infinitement moins de données qu'aujourd'hui et, pourtant, il a trouvé les bonnes équations. Imaginons maintenant que nous soyons dans un monde où nous aurions toutes les données dont les physiciens disposent aujourd'hui, mais où la théorie de la relativité générale n'aurait pas été découverte. Les meilleurs algorithmes, nourris avec toutes ces données, seraient-ils capables, par une sorte d'induction théorique, de formaliser les bons concepts et de reconstituer par eux-mêmes les équations d'Einstein ? La réponse est : non.

Q : Si vous deviez laisser une question ouverte à nos lecteurs – dirigeants et professionnels de l'IT – quelle serait-elle ?

E.K. : Je leur demanderais : jusqu'où voulons-nous déléguer notre intelligence ? La vraie modernité ne consiste pas à confier nos décisions aux algorithmes, mais à comprendre comment ils transforment notre manière de penser. L'IA n'est pas là pour nous remplacer,

mais pour nous obliger à redécouvrir ce que penser veut dire. C'est peut-être là, paradoxalement, sa plus grande vertu : nous ramener à l'essentiel, à savoir la part de discernement, de créativité et de joie intellectuelle que rien ne pourra jamais automatiser.



En savoir plus sur Étienne Klein :

Étienne Klein est physicien et philosophe des sciences, membre de l'Académie des Technologies.

Il dirige le Laboratoire de Recherche sur les Sciences de la Matière du CEA, dont les travaux portent sur la philosophie de la physique et l'éthique appliquée.

Il enseigne la philosophie des sciences à CentraleSupélec et intervient toutes les semaines sur France-Culture dans l'émission La conversation scientifique.

Il a récemment publié L'éternité béante (Futuropolis, 2024) et Transports physiques (Gallimard, 2025).

ÉVOLUTION DES MÉTIERS

« IA ET MÉTIER : TRANSFORMER SANS EXCLURE »

Face à l'essor de l'IA, la fonction RH confirme son rôle stratégique. Nolwenn Ahodi, DRH Métiers Advisory de KPMG, livre sa vision de l'IA comme levier de transformation, de performance collective, d'inclusion et de revalorisation des compétences humaines.

Q : Quel regard portez-vous sur la transformation IA ?

Nolwenn Ahodi : Pour moi, l'IA possède un effet catalyseur de différenciation et de compétitivité. Elle n'a pas vocation à remplacer les humains, mais au contraire à augmenter leur création de valeur.

Cette différenciation se jouera également sur l'état d'esprit vis-à-vis de son adoption. Nous parlons souvent de « growth mindset ». L'IA va amplifier cette dynamique en valorisant la curiosité, la remise en question, l'esprit critique. Mais tout le monde n'est pas égal face à la technologie, quelle que soit la génération, et c'est là que l'entreprise a un vrai rôle d'accompagnement.

Au fond, l'enjeu n'est pas tant technologique, il est profondément humain.

Q : En quoi le département RH est-il clé pour l'entreprise à l'ère de l'IA ?

N.A. : L'IA bouleverse en profondeur les organisations, leurs métiers et le rapport au travail. Elle impose de redéfinir la valeur du travail de l'individu dans l'entreprise : ses compétences dites « hard skills », bien sûr, mais aussi sa capacité à apprendre, à s'adapter, à collaborer. Notre rôle aux Ressources Humaines est clair : accompagner cette transformation et cette nouvelle façon de travailler, pour en faire un levier de développement individuel et collectif. Cela signifie accompagner chacun dans sa montée en compétences, anticiper les impacts, et veiller à ce que l'IA ne devienne pas un facteur d'exclusion mais au contraire une opportunité de grandir et de s'épanouir. C'est d'ailleurs au cœur de notre raison d'être chez KPMG, entreprise à mission.

Q : Comment l'IA transforme-t-elle les métiers du conseil ?

N.A. : Si l'IA redessine déjà nos offres, nos modèles de delivery et nos logiques de pricing, notre vrai challenge, comme celui de nos clients, est celui de la montée en compétences de nos collaborateurs. En effet, dans le conseil, nos services sont devenus hybrides, à la croisée du numérique et du jugement humain. Adopter l'IA dans nos métiers, c'est remettre au centre toute la valeur humaine de nos expertises : c'est plus d'innovation, de profondeur d'analyses, d'efficacité et

de valeur pour nos clients. À condition d'avancer dans un cadre de confiance et éthique, deux critères non négociables pour notre Cabinet.

Q : Quelles initiatives concrètes mettez-vous en place chez KPMG au sein du département RH ?

N.A. : KPMG a lancé un plan mondial de 5 milliards d'investissements composé de tech, d'upskilling et de nouvelles plateformes entraînées sur nos données, nos méthodologies et nos expériences sectorielles. Ainsi, 100% de nos collaborateurs sont formés à travailler sur ces plateformes sécurisées, où nous développons progressivement nos propres agents IA.

Côté RH, nous nous appuyons par exemple sur l'IA pour cartographier les compétences nécessaires à l'évolution de nos talents ou encore l'analyse prédictive des besoins en formation. L'idée n'est pas de « faire de l'IA » pour le principe, mais pour améliorer l'expérience collaborateur avec un objectif précis. Ces initiatives ne peuvent toutefois réussir qu'avec un socle technologique solide et une culture de la donnée partagée.

Q : Quel regard portez-vous sur les impacts humains et sociaux de l'IA ?

N.A. : L'IA a un impact fort sur les jeunes diplômés, les stagiaires et les alternants. Ce sont eux qui, paradoxalement, sont les plus exposés. Leurs parcours académiques sont parfois remis en question, leurs acquis challengés. Cela questionne donc nos modèles. Les entreprises, comme notre Cabinet, portent ici une responsabilité sociétale et collective : celle de les accompagner, de les former, de leur donner les clés pour s'adapter et faire en sorte que l'IA devienne un facteur d'inclusion.



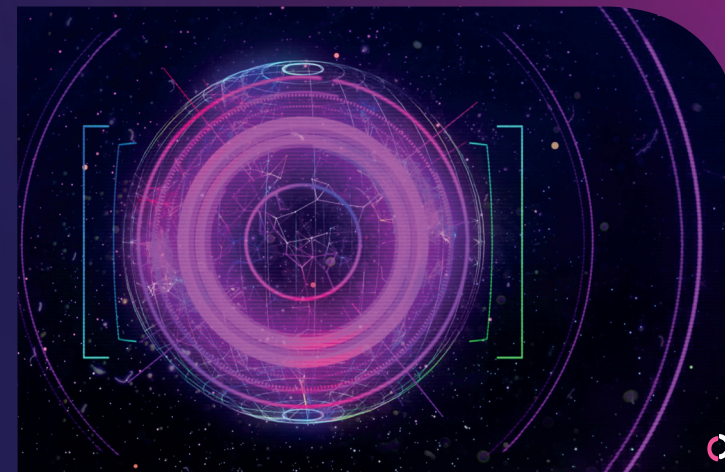
Nolwenn AHODI
DRH Métiers Advisory,
KPMG

SYMBIOSCOPE

À chaque numéro, nous vous partageons dans le SYMBIOSCOPE cinq actualités à ne pas manquer (études, décisions, innovations...) pour comprendre comment l'IA transforme l'entreprise.

#EMPLOYABILITÉ

13%, c'est la baisse du taux d'emploi observée chez les jeunes Américains (22-25 ans) dans les professions les plus exposées à l'IA selon une récente étude de Stanford. Un constat qui interroge et qui amène à repenser les parcours de formation.



#PRIXNOBEL

Pour l'économiste Philippe Aghion, l'innovation est une source de prospérité, à condition d'adapter nos politiques de concurrence, d'éducation et de protection sociale. Il a récemment reçu le prix Nobel de l'économie pour l'ensemble de ses travaux.

#MISTRALCHAMPION

Mistral AI a levé 1,7 Md€, un record pour une startup française. Avec le géant néerlandais ASML, devenu son principal investisseur et actionnaire, la désormais « décacorne » réaffirme son indépendance et son statut d'alternative aux modèles non-européens.

#WORKSLOP

Avez-vous déjà reçu du « workslop », ces contenus creux générés par l'IA et envoyés par un collègue ? Selon Harvard Business Review, ils entraînent une perte invisible de 186\$ par mois et nuisent aux relations interpersonnelles.

#AGENTIQUE

Google a lancé Gemini Enterprise, une plateforme unifiée, connectée aux données de l'entreprise et intégrée à Workspace. Avec cette solution, Google entend concurrencer les autres acteurs phares du marché sur le terrain de l'agentique en entreprise.

TRIBUNE

COURSE MONDIALE À L'INTELLIGENCE : LA FRANCE PEUT ENCORE PRENDRE L'AVANTAGE

Nous sommes dans une décennie décisive. L'intelligence artificielle n'est plus un sujet de prospective : elle est devenue un moteur central de croissance et de compétitivité économique. Pour les entreprises françaises, le défi n'est plus d'en comprendre le potentiel, mais d'en maîtriser l'adoption. La course mondiale s'accélère : il s'agit désormais de transformer l'IA en levier pour prendre notre place dans cette compétition, avant que d'autres n'en fixent les règles.

L'IA, nouveau moteur de puissance économique mondiale

Partout dans le monde, les acteurs économiques accélèrent. Les investissements globaux en IA ont dépassé 190 milliards de dollars en 2024 selon PwC. Les États-Unis et la Chine dominent, mais l'Europe se mobilise. En France, le plan gouvernemental « Osez l'IA » engage 200 millions d'euros pour accompagner les entreprises, avec un objectif clair : 80 % des PME et ETI équipées à horizon 2030.

**+ DE 190
MILLIARDS**
INVESTIS POUR L'IA
EN 2024

Mais derrière les chiffres, un double défi se dessine. D'abord, celui de la vitesse : la fenêtre stratégique se referme rapidement. D'ici cinq ans, les standards, les modèles et les écosystèmes dominants seront définis. Les entreprises qui auront su intégrer l'IA dans leur chaîne de valeur créeront une avance difficile à combler. Ensuite, celui de la méthode : il ne suffit pas de « faire de l'IA », encore faut-il savoir comment l'adopter intelligemment, dans le bon ordre, avec les bons objectifs et une vision claire de ce qu'elle doit transformer.

Or cette appropriation ne se décrète pas. Elle repose sur la capacité à expérimenter sans se disperser, à gouverner les usages, à faire dialoguer technologie et métiers, et surtout à embarquer les femmes et les hommes de l'entreprise dans cette transformation.

De la productivité à la puissance : le vrai enjeu

La plupart des entreprises abordent encore l'IA comme un levier d'optimisation : réduire les coûts, automatiser les tâches, accélérer les processus. C'est une étape nécessaire, mais insuffisante.

L'IA ne se résume pas à faire mieux. Elle permet de faire autrement.

Les leaders mondiaux de demain ne seront pas ceux qui auront le plus automatisé, mais ceux qui auront su transformer la donnée en capital stratégique. Amazon ne domine pas grâce à ses entrepôts automatisés, mais parce qu'il a industrialisé sa capacité d'anticipation. Les constructeurs automobiles réinventent leurs services grâce à la maintenance prédictive. Les acteurs du luxe exploitent l'IA non pour remplacer la création, mais pour l'amplifier. Partout, l'IA devient un levier de différenciation.

La France à la croisée des chemins

La France dispose d'atouts considérables : une recherche de pointe, une excellence scientifique reconnue, des talents, un écosystème de startups dynamiques. Le récent prix Nobel d'économie décerné à Philippe Aghion vient d'ailleurs rappeler la force de notre tradition intellectuelle : une économie de l'innovation fondée sur la connaissance, l'investissement et le progrès. Mais pour transformer cet avantage académique en avantage industriel, nos entreprises doivent franchir un cap : celui de l'industrialisation de l'IA.

Nous ne manquons pas d'idées ; nous manquons de passage à l'échelle. Sans gouvernance claire, sans financement stable et sans stratégie d'intégration à travers tous les métiers, le risque est que les projets d'IA restent cantonnés à l'expérimentation, ou tout au mieux à des initiatives isolées dans l'entreprise. Or, c'est précisément ce déploiement à grande échelle qui fera la différence entre celles qui subissent et celles qui tirent parti de la révolution en cours. D'autant plus

qu'un autre risque majeur existe : celui de dépendre durablement des plateformes, des modèles et des clouds non européens. Si nous n'y prenons garde, la valeur créée par nos entreprises sera captée ailleurs.

C'est pourquoi l'adoption de l'IA n'est pas seulement un sujet de direction informatique, mais de direction générale. Elle doit s'inscrire au cœur de la stratégie d'entreprise, au même titre que la R&D, la supply chain ou la conquête internationale.



Former, gouverner, différencier

Pour ne pas subir, il faut d'abord structurer la gouvernance de l'IA : savoir où, comment et pourquoi on l'utilise. Il faut ensuite identifier les espaces et opportunités concurrentiels, c'est-à-dire les usages où l'IA apporte un avantage unique, difficile à reproduire.

Mais surtout, il faut investir massivement dans la formation et l'acculturation. Car une IA n'apporte de valeur que si les collaborateurs en comprennent les logiques, les limites et les potentiels.

Ce n'est pas une question de « compétence numérique », mais de culture de décision et de responsabilité : savoir quand faire confiance à la machine, quand reprendre la main, et comment transformer les données en intuition augmentée.

C'est à cette condition – des entreprises qui réussissent cette hybridation entre vitesse d'adoption, maîtrise technique et intelligence humaine – que la France pourra transformer l'IA en atout économique durable, et non en dépendance supplémentaire.

L'IA n'attendra pas

Les révolutions technologiques n'offrent jamais de seconde chance. Avec l'IA, le cycle sera encore plus rapide. Dans cinq ans, les écosystèmes, les standards et les plateformes dominantes seront établis. Dans dix ans, les positions concurrentielles seront prises. C'est maintenant, dans cette courte fenêtre de tir, que se joue la place économique de la France dans la prochaine décennie.

L'IA n'est pas une technologie de plus : c'est une nouvelle matrice économique qui redéfinit où et comment se crée la valeur. À nous de décider si la France en sera un territoire d'innovation – ou un simple marché d'adoption.



Jérôme LEHMANN
Directeur Général,
Groupe Everience

PORTRAIT – J-P. MAZOYER

« LE POUVOIR, POUR CHANGER LES CHOSES »

60 ans cette année. Et en cadeau d'anniversaire, rien moins qu'une Légion d'Honneur, qui vient récompenser une carrière et un parcours de vie exemplaires. Jean-Paul Mazoyer impressionne par sa sérénité et sa simplicité, alors qu'une nouvelle tranche de vie s'offre à lui, pour sa plus grande satisfaction. Portrait.

« Restez comme ça ». Ce compliment sur sa simplicité, glissé par une agente de sécurité après la cérémonie officielle de remise de la Légion d'Honneur, résonne encore chez Jean-Paul Mazoyer – tout autant voire plus que le discours protocolaire.

À 60 ans, l'ancien Directeur général adjoint du Crédit Agricole incarne une alliance rare entre humilité et puissance d'action. « Je ne recherchais ni l'argent ni la célébrité, mais le pouvoir - non pas pour disposer d'un statut mais véritablement pour changer les choses », confie-t-il.

« Le danger, c'est de croire que l'humain est devenu accessoire. La complémentarité, la connexion, sont ici encore essentielles ».

Issu d'une lignée militaire – un père pilote de chasse, un grand-père général de cavalerie - et lui-même diplômé de l'IHEDN, il revendique des valeurs de respect, de mérite et d'engagement : « on ne devient quelqu'un que lorsqu'on a fait quelque chose de bien ». Ce socle familial l'a guidé tout au long d'un parcours professionnel riche, dans le monde bancaire, débuté à Wall Street à 20 ans, poursuivi chez Accenture, puis au Crédit Agricole, où il a œuvré dans tous les métiers de la banque.

Son ancrage, il le puise dans le Sud-Ouest, entre Bordeaux, le bassin d'Arcachon et Biarritz. Là, il a planté ses racines, dirigé le Crédit Agricole Pyrénées-Gascogne, et porté des projets qui lui ressemblent. Comme « le Connecteur », un lieu de coworking et d'innovation situé à Biarritz, pensé avant le Covid pour permettre aux talents de vivre et travailler là où ils se sentent bien. « Je voulais contrer la centralisation qui vide les territoires de leurs forces vives, connecter, par la technologie, les gens entre eux, et au monde ». Face à l'IA, il alerte : « Le danger, c'est de croire que l'humain est devenu accessoire. La complémentarité, la connexion, sont ici encore essentielles ».

Épicurien assumé, il aime les bons repas entre amis, le golf, les bonnes bouteilles. Mais derrière cette

légèreté, une exigence, toujours : « Ne jamais s'écarter de la société ». Il refuse de sombrer dans les « délices de Capoue », préférant continuer à apprendre et à transmettre.

Ses mentors ? Pierre Nanterme, ex-CEO d'Accenture, et son beau-père, agriculteur devenu président du Crédit Agricole, « d'une humilité extraordinaire ». Parmi ses faits d'armes, la création d'Amundi, ou encore la transformation de Cartes Bancaires, avec l'enjeu clé de la souveraineté des paiements.

Aujourd'hui Senior Advisor, il veut continuer à « appréhender les évolutions de la société, de la technologie, bref, être en prise directe avec le réel ». Il cite Camus : « Être différent n'est ni une bonne ni une mauvaise chose. Cela signifie simplement que vous avez le courage d'être vous-même ».

Homme de transformations et de défis, il vient de s'en fixer un, et de taille, à réaliser l'année de ses 60 ans : vivre 60 expériences extraordinaires. Nous prenons le pari : il le réussira !



Jean-Paul MAZOYER
Ancien DGA
Groupe Crédit Agricole

AVIS D'EXPERT

ZÉRO PROMPT : RÉALITÉS DE L'IA DANS LES PARCOURS UTILISATEURS

L'IA ne transforme pas les parcours utilisateurs d'un simple prompt. Son efficacité dépend d'une approche patiente, gouvernée et hybridée avec l'humain.

Les promesses de l'intelligence artificielle séduisent : réponses instantanées, compréhension totale, simplicité absolue. Mais dans l'entreprise, la réalité est tout autre. L'IA ne se déploie ni d'un claquement de doigts ni au moyen d'un prompt. Le défi est davantage celui de la construction patiente de dispositifs hybrides et gouvernés.

Le mythe d'une IA holistique et universelle

On prête souvent à l'IA une capacité d'universalité, de comprendre et traiter tout type de demande. Cette vision rassure, mais elle résiste mal à l'épreuve des usages. Une assistance technique n'a rien à voir avec une prévision de ventes : données, traitements et objectifs diffèrent. Imaginer une IA unique pour tout couvrir est illusoire. La réalité, c'est un assemblage de briques spécialisées, conçues pour des usages précis. Ces « IA de proximité », ciblées et complémentaires, sont les plus efficaces. Orchestrées, elles forment un système plus robuste et adapté à la diversité des besoins.



L'hybridation comme condition du succès

La réussite d'un projet IA tient à la combinaison de la machine et de l'humain. L'IA excelle dans la qualification ou l'automatisation. Mais la décision finale, la relation ou la résolution complexe demeurent humaines. Dans un centre de support, un agent virtuel oriente et enrichit le dossier. Mais c'est bien un conseiller qui conclut et crée la valeur. Loin du parcours automatisé, la réalité est celle d'une hybridation.

Cette logique s'étend partout : sur le terrain, l'IA suggère, l'humain tranche ; dans l'évaluation, elle structure les données, mais l'appréciation reste humaine ; dans la

planification, elle optimise, le manager arbitre. L'IA prépare, l'humain finalise.

Les angles morts des projets IA

Déployer une IA n'est pas un exercice de plug-and-play. Une fois en service, elle doit être entretenue, ajustée, supervisée. Sans ce travail, ses performances déclinent. L'IA n'est jamais un produit fini, mais un processus vivant.

Mesurer le retour sur investissement reste complexe : les bénéfices qualitatifs (fluidité, gain de temps, meilleure exploitation des connaissances) sont tangibles mais difficiles à chiffrer.

Gouvernance, données et adoption

L'enjeu pour les DSI dépasse la technologie. Il faut une gouvernance claire, c'est-à-dire définir les cas d'usage, administrer, suivre, faire évoluer. La donnée devient la clé, car sans qualité, pas de performance. Mais la réussite dépend aussi de l'adoption : peur de perte de sens, désengagement ou crainte de substitution freinent les usages. L'accompagnement humain est donc essentiel.

Vers une IA agentique spécialisée et orchestratrice

La trajectoire n'est pas celle d'une IA miracle, mais d'une IA spécialisée, intégrée et orchestrée. Spécialisée, car elle répond à un besoin précis ; intégrée, car elle s'inscrit dans l'existant ; orchestrée, car elle coordonne les agents IA au service des utilisateurs. C'est ainsi qu'elle devient un levier durable d'expérience augmentée.

L'IA redessine bien les parcours utilisateurs, non en offrant un raccourci universel, mais en s'appuyant sur des briques spécialisées, une gouvernance claire et une hybridation avec l'humain. Pour les DSI, la clé est d'accepter cette complexité : c'est elle qui fait de l'IA un levier de performance durable et mesurable.

Lionel FLORENCE
Directeur Users Digital
Journeys, HELPLINE

LE BILLET D'HUMEUR

30 Novembre 2022. Comme ces quelques personnes sur Reddit et sur X avec qui j'interagis, je viens de me connecter à ChatGPT. A ce stade, c'est assurément un truc de geek.



J'écris mes premières requêtes - que nous appellerons prompts plus tard, en référence à l'invite de commande de tout OS qui se respecte...un truc de geek, disais-je et je suis davantage amusé qu'impressionné. Ce machin semble répondre à toutes mes questions, avec ce ton enjoué quelque peu agaçant, déjà. Il raconte souvent n'importe quoi. Comme un élève qui n'a pas bien appris sa leçon, il se raccroche aux branches comme il le peut dès lors que vous lui faites remarquer que l'emphase de son discours masque mal sa vacuité. Bref, il hallucine grave. Un utilisateur sur Reddit, probablement un membre d'OpenAI, propose quelques astuces. Déjà, la personnalisation, le contexte, les contraintes... Dans un prompt inspiré, j'indique à ChatGPT que j'ai 10 ans et que je voudrais qu'il m'explique le principe du fonctionnement d'un transistor. C'est à la fois simple et prodigieux un transistor, c'est entre autres choses le niveau 0 d'un microprocesseur. D'un GPU. Peut-être trop simple pour que le monde de l'éducation l'explique autrement aux élèves qu'avec des formules abscones. ChatGPT fera bien mieux, par l'utilisation de cette imparfaite mais éclairante analogie de la plomberie, des robinets, des débits pour décrire le fonctionnement des circuits électroniques... Je suis très impressionné. Mais vraiment.

Non sans fierté de déjouer cette intelligence supérieure, le principal défaut m'apparut presque immédiatement. Puisque ChatGPT est capable de générer cette logorrhée textuelle et graphique infinie, il existe bien un moment où il va s'auto-alimenter de ses propres contenus. Instinctivement, je pressens alors que ce n'est pas une

situation d'avenir... En 2010, Eric Schmidt, alors gourou en chef de Google déclarait : « on génère aujourd'hui en deux jours autant de données que l'humanité en a produites depuis ses origines jusqu'en 2003 ». C'était en 2010. Depuis, nous avons connu l'émergence des réseaux sociaux. Facebook. Tiktok. X. Et nous savons à quel point nous sommes capables d'y déployer toute notre (in)intelligence collective. La régression cognitive n'est visiblement pas l'apanage de l'IA. Pourtant, les contenus des réseaux sociaux ont largement été mis à contribution pour entraîner la Machine. Avec l'émergence de l'IA Générative pour tous, une quantité considérable et exponentielle de données synthétiques apparaît, et elles remplacent progressivement les données produites par les humains...

En 2023, cette étude de Stanford nommée « Self-Consuming Generative Models Go MAD (Model Autophagy Disorder) », d'ailleurs lancée avant ChatGPT, concrétisait scientifiquement cette intuition des primo-utilisateurs geeks de l'IA Générative. Les LLMs auto-régressifs, comme ChatGPT, vont inmanquablement faire preuve d'autophagie. Ce n'est pas très ragoûtant, j'en conviens.

Imaginez un instant Bach ne composant plus que des variations sur ses propres morceaux, sans jamais s'inspirer du monde réel ni dialoguer avec d'autres musiciens. Qui s'écoute jouer. On y perd la surprise, la rupture, la grâce d'une fugue, un art à la croisée entre l'expérimentation et l'imprévisibilité de son génie insondable, et la rigueur quasi-mathématique de son écriture contrapuntique. Un modèle nourri de lui-même devient un compositeur sans oreilles, qui rejoue indéfiniment les mêmes fragments, parfois enrichis, mais toujours orchestrés par la statistique. Et en matière de compositeur sourd, n'est pas Beethoven qui veut.

Cet artefact de la qualité de la donnée n'est pas totalement nouveau. La créativité humaine n'a eu de cesse de chercher une issue satisfaisante à ce problème intrinsèque à l'IA et particulièrement prégnant avec l'IA Générative. Ainsi, en rapprochant cette nouvelle forme d'intelligence de principes biologiques, des chercheurs explorent les possibilités : filtre de cohérence dynamique, générateurs de perturbation contrôlés, catalyseurs de diversité, graines créatives... Rien que cela, avec des résultats intéressants et certainement probants mais qui ressemblent fortement à une forme d'eugénisme digital huxleyien qui n'est pas beaucoup plus rassurant sur notre capacité à endiguer le MAD.

Alors comment se sortir de cette dégradation inéluctable de la donnée, de l'autophagie, de la « consanguinité » de l'IA ?

La réponse des experts, les faiseurs d'IA en tête, est encore très solutionniste. Utilitariste. Pour des gourous qui prétendent tout comprendre de l'humanité au point de vouloir la rendre meilleure, c'est étonnant. Il me semble pourtant que chaque être humain est doté de ce joyau de la nature et de l'évolution qu'est son propre GPU biologique, moteur de son intelligence naturelle. Bien que je puisse convenir que le premier ne tient pas toujours ses promesses envers la seconde.

Commençons par questionner nos usages. Ressentez-vous le FONK ? (Fear Of Not Knowing!), ce symptôme redoutable de l'hyperconnectivité, qui nous conduit non plus à explorer, à comprendre, mais à répondre. Parce que ne pas savoir dans un monde où tout va vite, avec une connaissance à portée de prompt, semble parfois être une tare. D'ailleurs, il ne s'agit pas de chercher, de mémoriser, de s'élever mais de ne pas paraître idiot, peu importe la qualité de la réponse. C'est à celle ou celui qui répondra le plus vite. Cela nous est tous arrivé, n'est-ce pas ? Une étude récente du MIT, décriée par celles et ceux qui ne l'ont visiblement pas lue, indique que l'usage de l'IA Générative crée une absence totale de mémorisation de l'information générée. Voilà qui n'arrange pas nos affaires... Pourtant, c'est bien d'être idiot. Réfléchir, c'est ralentir. Apprendre, c'est tâtonner. Créer, c'est risquer. Si nous court-circuitons le processus, nous le vidons de son sens. Parce que nous, simples humains, avons besoin du sentiment d'accomplissement. Nous avons besoin d'admirer. Nous avons besoin de nous inspirer de nos congénères et non d'une machine.

Une autre opportunité inattendue, originale, est que, pendant l'été 2025, OpenAI a sorti son modèle autonome OSS (certainement inspiré par l'agent secret incarné par Jean Dujardin qui, peu importe sa bêtise, finit toujours par s'en sortir...) et il faut dire que les résultats sont intéressants. C'est une nouvelle étape vers un environnement autonome, qui n'aura plus besoin de s'appuyer sur d'immenses capacités, et qui pourra travailler sur nos propres données, celles que nous ne voulons pas partager, jamais. En effet, à quoi bon disposer d'une librairie ou d'une bibliothèque entière, qu'il faut chauffer, entretenir, renouveler quand vos centres d'intérêt sont concentrés sur quelques étagères de livres ? Cela va dans le sens de modèles et agents autonomes « fine-tunés », totalement concentrés sur nos centres d'intérêts, nos métiers, et économes en ressources. Des assistants intellectuels, qui permettent de faciliter la recherche d'information, la création de contenu, dans un périmètre délimité qui ne pourraient représenter que quelques téraoctets, sur votre PC ou votre smartphone. Qui pourrait aussi être nos « confidentes » en toute confidentialité, autre phénomène étonnant qui a émergé avec l'usage de l'IA Générative.

Stéphane ANOUARI
Directeur Stratégie et
Innovation, Experteam

En somme, l'IA Générative, simple modèle mathématique s'il en est, ne devrait pas être un substitut à notre intelligence, une béquille à notre fainéantise ou je ne sais quel autre moyen de se « recentrer sur la valeur ajoutée ». Elle doit inévitablement nous aider au contraire à renforcer tout ce qui est beau et inattendu dans notre création, dans notre travail. A renforcer notre pensée critique, notre capacité à juger d'un contexte, à laisser s'échapper notre créativité, et à questionner ses impacts... Dans l'éducation, dans la vie, dans l'entreprise. Pour cela, nous avons besoin

« Un modèle nourri de lui-même devient un compositeur sans oreilles, qui rejoue indéfiniment les mêmes fragments, parfois enrichis, mais toujours orchestrés par la statistique. »

avant toute chose d'éduquer, de ne pas mettre le résultat au centre de tout, probablement aussi de mettre des garde-fous, tout en laissant le libre-arbitre s'exprimer. Je suis confiant sur la capacité naturelle des êtres humains à savoir faire cette part des choses, et à continuer à avancer avec la technologie.

Dans une relation exigeante, lucide et mutuellement bénéfique avec cette forme d'intelligence complémentaire, bref, pleinement symbiotique !



EVERIENCE INSIDE

Implantations, innovations, engagements... Découvrez en un clin d'œil les dernières actualités du groupe Everience.

#CLOUD&INFRA

Everience France a lancé Anko Technologies, une entité dédiée au services cloud. Avec un positionnement souverain, elle accompagne les entreprises dans le déploiement de leur stratégie cloud et la gestion de leurs infrastructures (cloud, on premise, hybride).



#SYMBIOTIC-ACADEMY

Everience crée la Symbiotic Academy, un hub qui fédère collaborateurs, clients, partenaires, écoles et chercheurs autour d'un but commun : explorer la symbiose humain/IA pour faire progresser l'écosystème et accompagner la transformation des compétences.



#DÉVELOPPEMENT

Le groupe Everience a franchi une nouvelle étape majeure en s'implantant en Inde et au Mexique. Cette nouvelle expansion lui permet de répondre aux besoins de ses clients internationaux avec un service délivré en mode «follow the sun».

Les plus grandes évolutions sont nées de la collaboration entre l'homme et l'outil...

Bienvenue dans l'ère symbiotique

Chez Everience, nous voulons être acteur d'un nouveau mouvement dans lequel l'Homme et la technologie coopèrent de manière mutuellement bénéfique et durablement efficiente. C'est pour cela que toutes nos solutions sont pensées, créées et délivrées Symbiotic by design.

Symbiotic est un magazine édité par le groupe Everience.

Directeur de la publication : Nathalie Pigault
Conception-Rédaction : Nathalie Pigault, Lauranne Triaire, Antoine Billon (Agence Quatrième Jour), GenAI
Conception graphique et réalisation : Agence Flying Fish
Photographies & Images : Agence Flying Fish, GenAI
Impression : Optimum Impression

Pour nous contacter :
symbiotic-magazine@everience.com

www.everience.com

