La Tribune (site web)
Idées & Débats, mercredi 30 septembre 2026 - 08:45 UTC +02:00 1073 mots

OPINION. « À l'ère de l'intelligence artificielle, la supra compétence c'est le jugement humain »

La Tribune - Rédaction

Pour la première fois dans l'histoire économique contemporaine, l'accès à l'expertise cesse progressivement d'être un privilège. En quelques secondes, une intelligence artificielle est désormais capable de produire une analyse financière, d'expliquer les mécanismes d'un crédit immobilier ou de comparer différentes solutions de financement.

Par Alexandre de Navailles, DG de Kedge Business School et Jean-Paul Julia, DG de BRED Banque Populaire

Cette transformation marque une rupture profonde. Depuis des décennies, les organisations ont construit leur compétitivité autour du savoir. Les entreprises recrutaient les meilleurs experts ; les écoles formaient les meilleurs techniciens ; les professionnels bâtissaient leur valeur sur l'accumulation de connaissances. Ce modèle n'est pas appelé à disparaître. Mais il n'est plus suffisant. Car lorsque l'accès à l'information et à une partie de l'expertise devient accessible à tous, la valeur se déplace. Elle ne réside plus uniquement dans ce que l'on sait, mais dans ce que l'on est capable de faire de ce savoir. Autrement dit, le jugement humain devient un actif stratégique.

Cette évolution est particulièrement visible dans le secteur bancaire. Les attentes des clients évoluent rapidement : plus de technologie, sans renoncer à la proximité. Selon une étude menée par la Fédération Bancaire Française et l'IFOP en 2026, 78 % des Français privilégient désormais une banque combinant services numériques et présence physique, tandis que 80 % considèrent que les évolutions du secteur vont dans le bon sens.

Les banques ont toujours accompagné les grandes transformations technologiques. Elles ont été parmi les premières à numériser leurs services, à développer les opérations à distance, puis à proposer des parcours toujours plus fluides et personnalisés. L'intelligence artificielle ouvre aujourd'hui un nouveau chapitre de cette transformation. Demain, un client pourra obtenir instantanément des informations sur un placement, un crédit ou une stratégie patrimoniale. En revanche, aucune IA ne pourra remplacer la compréhension d'une situation personnelle, l'appréciation d'un contexte particulier ou la responsabilité attachée à une décision engageant un projet de vie, une entreprise ou un patrimoine familial.

Nous avons la conviction que cette évolution constitue une chance historique. L'intelligence artificielle va progressivement réduire les écarts de maîtrise technique. L'accès à l'information, à l'analyse et à une partie de l'expertise sera de plus en plus partagé. Dans ce contexte, la valeur des banques ne résidera plus seulement dans leur capacité à fournir une réponse technique. Elle reposera davantage sur ce qui constitue leur savoir-faire historique : comprendre leurs clients, les écouter et les accompagner dans leurs décisions. Plus l'intelligence artificielle progressera, plus la qualité de la relation humaine deviendra déterminante.

C'est là que se jouera la différence entre les organisations. Non plus dans leur capacité à accumuler davantage d'informations que les autres, mais dans leur aptitude à les interpréter, à les contextualiser et à les utiliser pour accompagner les décisions de leurs clients. L'intelligence artificielle ne supprime pas le besoin d'expertise. Elle en change la nature. Le professionnel de demain devra évidemment maîtriser les outils technologiques, mais il devra surtout être capable d'exercer son discernement, de questionner les résultats produits par les machines et d'assumer la responsabilité finale des décisions prises.

Pendant des décennies, entreprises et établissements d'enseignement supérieur ont poursuivi le même objectif : former et recruter les meilleurs experts. Aujourd'hui, nous devons former des experts capables de dialoguer

avec l'intelligence artificielle sans jamais abandonner leur jugement. Dans un environnement où une partie croissante du savoir devient instantanément accessible, les compétences les plus déterminantes évoluent. La capacité d'analyse, l'esprit critique, la compréhension des enjeux humains, le sens de l'éthique, l'intelligence relationnelle ou encore l'aptitude à prendre des décisions dans des situations incertaines deviennent des facteurs de différenciation majeurs.

Nous l'observons déjà chez les étudiants et les jeunes diplômés : l'enjeu n'est plus seulement d'accéder à l'information, mais de savoir l'évaluer, la challenger et l'utiliser à bon escient. De la même manière, les étudiants devront apprendre à travailler avec l'intelligence artificielle sans jamais lui déléguer leur responsabilité. Car le risque serait de confondre accès à l'information et capacité à décider.

L'intelligence artificielle ne remplace pas le jugement humain ; elle en accroît la valeur. En démocratisant l'accès à l'expertise, elle renforce ce qui fait depuis toujours la différence : la capacité à comprendre, à décider et à accompagner les autres. Car dans cette nouvelle économie, la véritable rareté ne sera pas l'accès au savoir. Elle sera la qualité du jugement humain.

(*) Alexandre de Navailles est Directeur Général de KEDGE Business School depuis juillet 2020. Il préside également la banque d'épreuves Ecricome et la commission apprentissage de la Conférence des Directeurs des Écoles Françaises de Management (CDEFM). Il débute sa carrière au sein de la banque suisse UBS, avant de rejoindre Hertz Europe en 1997 puis Hertz France en 2000 comme Directeur du contrôle de gestion. Il occupe ensuite les postes de Directeur Pricing & Yield Europe et Directeur Financier Europe. Il est nommé Directeur Général puis Président de la filiale française du Groupe Hertz, où il pilote la stratégie de reconquête de parts de marché et d'amélioration de la rentabilité, le renforcement de l'engagement des employés et l'expérience client, en s'appuyant sur le développement des cinq marques du groupe en France : Hertz, Thrifty, Dollar, Firefly et Hertz 24/7. Alexandre de Navailles est diplômé d'une maîtrise en Sciences de Gestion de l'Université Paris-Dauphine, dont il est grand donateur et a été ambassadeur de la Fondation Dauphine. Jean-Paul Julia est Directeur général de BRED Banque Populaire depuis le 31 mai 2023. Il débute sa carrière en 1997 au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Il occupera successivement plusieurs postes, à la direction générale du Trésor, au Comité interministériel de la restructuration industrielle (Ciri), au FMI, à la Banque mondiale et au Cabinet du ministre des Finances et des Comptes publics. En 2015, il rejoint BRED Banque Populaire en qualité de directeur de la Banque de Grande Clientèle et membre du Comité exécutif. En mai 2021, il devient Directeur général de la Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté (BPBFC). Jean-Paul Julia est diplômé de l'ENA et titulaire d'une maîtrise de Droit Public

Cet article est paru dans La Tribune (site web) (https://www.latribune.fr/article/idees/26743183678382/opinion-a-l-ere-de-l-intelligence-artificielle-la-supra-competence-c-est-le-jugement-humain)

Note(s) :

Mis à jour : 2026-09-30 08:45 UTC +02:00

© 2026 La Tribune

Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.

news·20260930·TF·fr_trib_202609300645_202609300645