LES N°54

CAHIERS DE LA RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Sept. 2026

Pour comprendre et décrypter la retraite complémentaire

NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Quelles utilisations et quels impacts pour les assurés demain ?

Piloter & gérer
la retraite complémentaire

RETRAITE COMPLEMENTAIRE
agirc-arrco

05 **Vision et action**
Souveraineté numérique : comment l'Agirc-Arrco veut garder la maîtrise de son système d'information

08 **Vision et action**
Intelligence artificielle et marché du travail : les enjeux pour le pilotage du régime

11 **Vision et action**
« L'intelligence artificielle à la Caisse des Dépôts ? Une approche éthique et souveraine »

14 **Vision et action**
Une stratégie progressive pour déployer l'intelligence artificielle à la MSA

18 **En mouvement**
« Comme toute grande révolution industrielle, l'intelligence artificielle va détruire et créer des emplois »

21 **En mouvement**
« Le problème n'est pas l'IA en soi, mais les usages que nous en faisons »

24 **En mouvement**
« C'est toujours l'humain qui est au début de l'action »

26 **En mouvement**
« Nous promouvons une IA aussi responsable et aussi frugale que possible »

30 **Aux côtés des assurés**
L'intelligence artificielle au service du bien vieillir

33 **Aux côtés des assurés**
Comment AG2R LA MONDIALE structure et déploie sa stratégie IA

35 **Aux côtés des assurés**
Traitement automatique des documents : l'IA accélère la réponse aux assurés

37 **Aux côtés des assurés**
Comment l'Agirc-Arrco a lancé ses premiers services à base d'IA

41 **Vu d'ailleurs**
« La stratégie européenne en matière d'IA vise à renforcer la compétitivité des secteurs stratégiques »

RETRAITE COMPLEMENTAIRE agirc-arrco

Les Cahiers de la retraite complémentaire
N°54 - Septembre 2026
Directeur de la publication : Guillaume Ancel – **Rédactrice en chef :** Lawrence Daman-Berthet – Avec la participation d'Ingrid Berthy, Anne-Pascale Dicque, Marie-Pierre Givaudin, Clément Large et Claire-Sophie Saint-Amans – **Crédits photos :** Agirc-Arrco/Sophie Belliot, iStock, DR, Union Européenne, Sophie Palmier – **Conception et réalisation :** Agence In medias res – **Impression :** Evoluprint, parc industriel EuroNord, 10 rue du Parc, 31150 Bruguières – **Dépôt légal :** Septembre 2026 – ISSN : 2112-4841

L'Agirc-Arrco, régime de retraite complémentaire de tous les salariés du privé, est piloté depuis près de 80 ans par les partenaires sociaux, représentants des entreprises et des salariés. En 2025, 59 millions de personnes et 1,8 million d'entreprises bénéficient de nos services sur l'ensemble du territoire métropolitain et en outre-mer. Chaque année, près de 90 Md€ sont versés à 14 millions de retraités sans recours à la dette et sans peser sur les générations futures. Consultez votre situation personnelle sur agirc-arrco.fr

www.agirc-arrco.fr
Tél. : 01 71 72 12 00
16-18, rue Jules-César
75592 Paris Cedex 12

ÉDITO

L'Agirc-Arrco au rendez-vous de l'intelligence artificielle

Chaque révolution technologique bouscule les repères. L'intelligence artificielle ne fait pas exception. Elle transforme déjà nos façons de travailler, de produire, d'innover, de communiquer et, demain, elle modifiera en profondeur l'organisation de nombreuses activités économiques et sociales. Face à cette transformation, une question essentielle se pose : comment faire de cette technologie une opportunité de progrès sans jamais perdre de vue ce qui fonde notre action collective ?

À l'Agirc-Arrco, nous sommes convaincus que l'intelligence artificielle n'a de sens que lorsqu'elle renforce l'intelligence humaine. Elle ne remplace ni l'expertise, ni le discernement, ni la qualité de la relation avec les assurés ; elle permet à nos collaborateurs de consacrer davantage de temps à ce qui crée réellement de la valeur : accompagner, conseiller, sécuriser et prévenir.

Ce numéro des Cahiers propose un regard riche et documenté sur les transformations multiples apportées par l'intelligence artificielle. Des analyses de Philippe Aghion aux retours d'expérience des acteurs de la protection sociale, en passant par la stratégie de l'État, il éclaire les enjeux économiques, technologiques et sociétaux de cette révolution. Vous y découvrirez également les initiatives engagées au sein du régime.

À la Fédération comme dans les institutions de retraite complémentaire, l'IA accompagne déjà les développeurs, facilite le traitement des dossiers, améliore certains parcours de gestion et ouvre de nouvelles perspectives dans les domaines de l'accompagnement, de la prévention et de la qualité de service.

Ce numéro revient également sur l'évolution du système d'information de la retraite complémentaire. Après l'immense chantier de convergence engagé il y a plus de vingt ans, qui a conduit le régime vers un système d'information unifié puis centralisé, une nouvelle étape s'ouvre aujourd'hui : intégrer les possibilités offertes par l'intelligence artificielle tout en garantissant la maîtrise de nos infrastructures, la sécurité de nos données, et la préservation de notre souveraineté numérique.

Cette réflexion est indissociable de notre responsabilité de pilotage. Parce que les évolutions du marché du travail influenceront durablement les ressources du régime, les partenaires sociaux ont le devoir d'anticiper ces mutations, d'en mesurer les conséquences et de continuer à garantir, dans la durée, la solidité de notre modèle.

Depuis près de quatre-vingts ans, l'Agirc-Arrco avance en conjuguant innovation, responsabilité et dialogue social. L'intelligence artificielle constitue un nouveau défi. Nous voulons l'aborder avec confiance, exigence et pragmatisme, afin qu'elle demeure ce qu'elle doit toujours être : un progrès au service de l'humain.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce numéro 54 !

Diane MILLERON-DEPERROIS
Présidente de l'Agirc-Arrco

Brigitte PISA
Vice-présidente de l'Agirc-Arrco

Vision et action

pp. 5-7
Souveraineté numérique : comment l'Agirc-Arrco veut garder la maîtrise de son système d'information

pp. 8-10
Intelligence artificielle et marché du travail : les enjeux pour le pilotage du régime

pp. 11-13
« L'intelligence artificielle à la Caisse des Dépôts ? Une approche éthique et souveraine »

pp. 14-16
Une stratégie progressive pour déployer l'intelligence artificielle à la MSA

PERSPECTIVES

Souveraineté numérique : comment l'Agirc-Arrco veut garder la maîtrise de son système d'information

Dans un monde numérique marqué par les tensions géopolitiques, les cybermenaces et la dépendance aux grands fournisseurs technologiques, l'Agirc-Arrco fait de la souveraineté de son système d'information un enjeu stratégique. Pour le régime de retraite complémentaire des salariés du privé, il ne s'agit pas seulement de protéger des infrastructures : il s'agit de garantir, dans la durée, la continuité des droits de millions d'assurés.

Thierry Diméglio, directeur des systèmes d'information de l'Agirc-Arrco.

Un mot à la mode, une réalité ancienne

La souveraineté numérique est devenue un thème incontournable, qu'il s'agisse de cloud, de données, d'intelligence artificielle ou de tensions internationales. À l'Agirc-Arrco, cette préoccupation est pourtant ancienne. Bien avant que le terme ne s'impose dans le débat public, les partenaires sociaux avaient déjà fait le choix de construire un datacenter propre au régime, livré au début des années 2010, afin d'y héberger les données de la retraite complémentaire.

Ce choix illustre une philosophie claire : maîtriser ses données, ses infrastructures et ses décisions technologiques. Les données de retraite ne sont pas dispersées dans le cloud public ni confiées à un acteur extérieur susceptible d'en conditionner l'accès ou l'usage. Elles sont hébergées dans un environnement maîtrisé par le régime, avec une exigence constante : conserver la capacité de décider, de contrôler et de protéger. Cette exigence tient à la nature même de l'institution. L'Agirc-Arrco est un régime de retraite complémentaire obligatoire, par répartition et par points. Il est redevable des données pendant plus de 70 ans : depuis le début de la carrière jusqu'à l'extinction complète des droits. Le système d'information n'est donc pas un simple outil support : il porte la mémoire des carrières et des droits, assure le recouvrement des cotisations et le paiement des pensions, ce qui constitue une part essentielle de la confiance entre les assurés, les entreprises et le régime.

Datacenter Agirc-Arrco à Gradignan (Gironde)

Trois critères non négociables : souveraineté, sécurité, dépendance

Dans l'approche défendue par la direction des systèmes d'information, trois critères reviennent comme un triptyque :
— la souveraineté,
— la sécurité,
— la limitation de la dépendance à des solutions technologiques extracommunautaires.

Les deux premiers risques sont couverts par le datacenter et la maîtrise des infrastructures. Le risque de dépendance est, lui, traité par une doctrine de résilience et de souveraineté numérique, ainsi que par la mise en œuvre de l'indice de résilience numérique (IRN).

Une offre peut être souveraine au sens de l'hébergement et de la sécurité, notamment lorsqu'elle répond à des exigences reconnues par l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) comme la qualification SecNumCloud. Mais cela ne suffit pas toujours à réduire la dépendance technologique. L'Agirc-Arrco cherche donc à limiter, autant que possible, la dépendance à des solutions propriétaires ou extra-européennes, sans prétendre atteindre une indépendance totale qui est illusoire à date.

Sortir des dépendances historiques

La souveraineté numérique ne se décrète pas ; elle se construit par décisions successives. L'un des choix majeurs a consisté à sortir progressivement d'environnements propriétaires historiques, notamment du mainframe IBM, pour basculer vers des technologies du monde ouvert, comme Linux ou PostgreSQL. Cette migration traduit une orientation stratégique : réduire l'enfermement fournisseur, diversifier les compétences, s'appuyer sur des standards ouverts et conserver une capacité d'évolution.

Après une première phase de convergence, qui a permis de passer de plus de 60 systèmes d'information à un système unique, l'Agirc-Arrco a engagé une seconde étape : centraliser et moderniser ses grandes briques applicatives.

Le mouvement a ainsi permis des gains économiques significatifs. Cette convergence informatique engagée au début des années 2000 puis poursuivie jusqu'aux années 2020 a contribué à rationaliser l'exploitation, à réduire les coûts et à offrir un service plus homogène.

Un régime de retraite n'est pas une entreprise comme une autre

La mission de l'Agirc-Arrco impacte profondément la manière d'aborder la souveraineté. Une entreprise privée peut accepter certains arbitrages au nom de la rapidité ou de la rentabilité. L'Agirc-Arrco, quant à elle, occupe une place particulière : c'est un organisme de protection sociale à but non lucratif, elle gère un régime paritaire, financé par les cotisations, au service de millions de salariés, de retraités et d'entreprises.

Dans ce cadre, la donnée n'est pas une ressource comme une autre. Elle représente des carrières, des droits, des parcours de vie. L'Agirc-Arrco est redevable de ces données et doit en garantir la pérennité.

Résilience : garantir la continuité des droits

La souveraineté ne suffit pas si le système n'est pas résilient. Elle suppose que les services essentiels puissent être assurés malgré une panne, une attaque ou un événement majeur affectant les infrastructures.

Les risques sont multiples : cyberattaques, disponibilité des infrastructures, dépendances à certains fournisseurs.

À cela s'ajoute la nécessaire robustesse d'un système d'information afin de payer les pensions tout en évoluant pour répondre aux besoins des assurés et des entreprises.
Cette résilience est le résultat de choix d'architecture et de plans de reprise d'activité éprouvés au travers d'audits réguliers, de tests de sécurité et d'une gestion rigoureuse des habilitations.

La cybersécurité, une responsabilité partagée

Le statut d'opérateur de services essentiels renforce encore ces obligations. Avec l'évolution du cadre européen, notamment autour de NIS 2[1], la gouvernance est directement impliquée dans l'ensemble des sujets de sécurité et de conformité.
La sécurité du système d'information ne repose pas seulement sur des outils. Elle dépend aussi des comportements de chacun. La cybersécurité doit faire partie de la culture collective.

Une gouvernance paritaire face aux choix numériques

À l'Agirc-Arrco, les grandes orientations du système d'information s'inscrivent dans une gouvernance paritaire. Les partenaires sociaux ne se prononcent pas seulement sur des budgets ou des calendriers : ils arbitrent des choix qui engagent la capacité du régime à remplir sa mission. La construction du datacenter, la convergence informatique ou les réflexions sur la plateforme de données relèvent de cette logique.
Cette gouvernance oblige à poser les bonnes questions : quel niveau de risque accepte-t-on ? Quel prix est-on prêt à payer pour limiter une dépendance ? Faut-il choisir la solution la plus rapide ou investir dans une alternative plus maîtrisée, même si elle demande davantage de temps ? Dans un régime paritaire, la souveraineté numérique devient un sujet de responsabilité collective.

L'avenir : données, intelligence artificielle et nouveaux équilibres

Après la convergence des systèmes et la modernisation des applications, un nouveau cycle s'ouvre autour de la donnée et de l'intelligence artificielle. L'objectif n'est pas de reconstruire le système cœur, mais de mieux valoriser les données existantes : améliorer la qualité des carrières, mieux analyser les déclarations sociales nominatives, renforcer les services rendus aux salariés, aux retraités et aux entreprises.
Cette ambition conduit à s'interroger sur la nature des nouveaux services à fournir. Il ne s'agit pas de faire de l'IA pour faire de l'IA, mais de répondre à des besoins métiers clairement identifiés, à partir de cas d'usage concrets.
Innover, oui, mais sans fragiliser la robustesse du SI. Expérimenter, oui, mais sans exposer les données sensibles. Moderniser, oui, mais sans s'enfermer dans des dépendances irréversibles. Cette tension guidera les choix numériques des prochaines années.

Le défi des cinq à dix prochaines années

À horizon cinq ou dix ans, le principal défi sera de maintenir cette ligne de crête : bénéficier des innovations numériques, notamment autour de la donnée et de l'intelligence artificielle, tout en préservant la maîtrise, la sécurité et la continuité du régime. Le système d'information devra être plus ouvert dans ses usages, plus puissant dans ses capacités d'analyse, mais toujours solide dans ses fondations.
La souveraineté numérique, pour l'Agirc-Arrco, n'est donc ni un slogan ni une posture défensive. C'est une manière de piloter le système d'information au regard d'une mission sociale essentielle. Derrière les choix d'hébergement, de logiciels ou de cloud, il y a une promesse très concrète : permettre à chaque assuré de compter sur la continuité de ses droits, aujourd'hui comme demain. ●

UN DISPOSITIF DE SÉCURITÉ RENFORCÉ

La résilience du système d'information couvre les aspects cyber mais également la nécessité d'assurer une continuité de services lorsque le système est défaillant. Cela se traduit au travers d'un datacenter constitué de deux salles. Ces salles sont identiques et permettent de continuer à fonctionner de manière transparente en cas de problème sur l'une d'elles. On parle alors de salle qui fonctionne en actif-actif.

Une troisième salle existe sur un site distant en cas de sinistre régional et permettant de reprendre l'activité, par exemple en cas de perte totale du datacenter de Gradignan.

1. NIS 2 (ou Network and Information Security 2) est la nouvelle directive européenne destinée à renforcer la cybersécurité des organisations considérées comme essentielles au fonctionnement de l'économie et de la société.

   La directive impose aux organisations concernées de mieux gérer leurs risques cyber, de sécuriser leurs systèmes d'information, de signaler rapidement les incidents de sécurité importants, de renforcer la gouvernance de la cybersécurité au niveau de la direction, de prendre en compte les risques liés aux prestataires et sous-traitants.

Chiffre clé

3

Le nombre de critères non négociables : souveraineté, sécurité, dépendance

PERSPECTIVES

Intelligence artificielle et marché du travail : les enjeux pour le pilotage du régime

L'intelligence artificielle ne constitue pas seulement une innovation technologique supplémentaire. Pour l'Agirc-Arrco, elle pose aussi une question de pilotage : comment la transformation du marché du travail, des qualifications, des salaires et de la productivité modifiera-t-elle à terme la trajectoire des cotisations ? Les ressources du régime dépendent en effet de la structure et de la dynamique de la masse salariale.

PAR JULIEN POUGET

Julien Pouget, directeur technique à l'Agirc-Arrco.

Un régime de retraite se pilote sur le temps long, et si possible avec un temps d'avance. Quand des technologies sont encore émergentes, leurs effets sur les comptes ne sont pas encore perceptibles : c'est précisément à ce moment-là qu'il faut tenter d'en comprendre les effets potentiels.

L'IA nous place aujourd'hui dans cette situation. Au niveau macroéconomique, son impact n'est pas encore significatif dans les agrégats de masse salariale. Mais elle commence sans doute à agir sur certains de leurs déterminants : la nature des emplois, la formation des salaires, la structure des carrières.

Une innovation technologique en phase de diffusion rapide

Les données disponibles montrent que l'IA est encore en phase de diffusion. En France, selon l'Insee, 10 % des entreprises de plus de 10 salariés y ont recours en 2024 (dernière année disponible), contre 6 % en 2023. Son usage augmente avec la taille de l'entreprise : 9 % des entreprises de moins de 50 salariés y ont recours, contre 33 % de celles de 250 salariés ou plus. Les entreprises utilisant l'IA concentrent la moitié du chiffre d'affaires et deux cinquièmes de l'emploi. Même si l'usage de l'IA augmente dans tous les secteurs, il se concentre principalement dans les activités de services les plus intensives en données et en capital humain qualifié.

Les travaux du FMI suggèrent que près de 40 % des emplois dans le monde seraient exposés à l'IA, avec des effets de substitution et de complémentarité. À court terme, les travaux internationaux soulignent que l'IA est avant tout un facteur de transformation des tâches : une part significative des emplois est exposée, mais rarement substituable dans son ensemble. Ce constat conduit à privilégier une approche graduelle et différenciée des effets sur le marché du travail.

Or le pilotage du régime Agirc-Arrco est lié aux évolutions conjoncturelles et structurelles du marché du travail, car il repose sur une variable clé : la masse salariale, produit du niveau d'emploi, de la structure des qualifications et des salaires. L'IA est susceptible d'avoir un impact sur chacune de ces dimensions.

Productivité : un potentiel significatif, mais encore incertain

Le principal levier associé à l'IA réside dans les gains de productivité. Leur ampleur macroéconomique pourrait toutefois dépendre du rythme d'adoption des technologies, de leur appropriation par les entreprises et de leur diffusion à l'ensemble des secteurs. L'histoire économique montre que ces processus peuvent être lents et hétérogènes.

Pour un régime de retraite, la question n'est pas seulement celle du niveau de productivité, mais aussi celle de sa traduction en salaires. Si les gains devaient par exemple être concentrés sur certains segments très qualifiés du marché du travail, l'effet sur la masse salariale — et donc sur les cotisations — pourrait être limité.

Des recompositions déjà à l'œuvre sur le marché du travail

À court terme, selon la *Note de conjoncture* de l'Insee de mars 2026[1] portant sur la France et les États-Unis, les indicateurs sectoriels suggèrent un retournement de l'emploi (notamment celui des jeunes) depuis deux ans dans les segments les plus exposés, comme la programmation informatique, où la valeur ajoutée est, à l'inverse, orientée à la hausse.

L'IA pourrait ainsi accentuer la polarisation du marché du travail. Certains emplois intermédiaires apparaissent plus exposés, tandis que les emplois très qualifiés ou fortement relationnels semblent davantage complémentaires de l'IA. Cela dit, dans le même temps, l'IA rend aussi certaines compétences plus accessibles et pourrait atténuer ce phénomène.

Le principal levier associé à l'IA réside dans les gains de productivité.

« Le sujet du pilotage n'est pas de prévoir un hypothétique effondrement de l'emploi ou, à l'inverse, un miracle de productivité ; il s'agit plutôt d'outiller l'incertitude, l'IA n'en étant qu'un facteur parmi d'autres. »

Au total, l'ampleur de ces recompositions demeure incertaine. Ces mouvements invitent à une vigilance accrue sur la qualité des carrières et la dynamique des salaires, au-delà du seul niveau d'emploi.

Piloter le régime dans un environnement incertain

Dans ce contexte, le sujet du pilotage n'est pas de prévoir un hypothétique effondrement de l'emploi ou, à l'inverse, un miracle de productivité ; il s'agit plutôt d'outiller l'incertitude, l'IA n'en étant qu'un facteur parmi d'autres. Cela suppose de suivre la diffusion de l'IA par secteur, de tester différents scénarios de productivité, d'emploi et de salaires, et d'observer si les gains se diffusent à la masse salariale. Pour un régime fortement outillé en matière statistique, intégrer l'IA dans le pilotage revient à prolonger une exigence ancienne : éclairer les partenaires sociaux avec les meilleures données pour anticiper les transformations du marché du travail avant qu'elles ne se traduisent dans les comptes. ●

Chiffres clés

40 %

Le pourcentage des emplois dans le monde qui seraient exposés à l'IA, avec des effets de substitution et de complémentarité

1/3

La proportion des entreprises françaises de plus de 250 salariés qui avaient recours à l'IA en 2024

Part des entreprises utilisant au moins une technologie d'intelligence artificielle en %

Caractéristiques	2023	2024
Taille de l'entreprise		
De 10 à 49 salariés	5	9
De 50 à 249 salariés	10	15
250 salariés ou plus	21	33
Secteur d'activité		
Activités de services administratifs et de soutien	6	11
Activités immobilières	7	14
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	14	17
Commerce	4	10
Construction	2	3
Hébergement et restauration	2	5
Industrie manufacturière	5	7
Information et communication	30	42
Production et distribution d'énergie, d'eau, gestion des déchets, dépollution	5	9
Transports et entreposage	2	5
Ensemble	**6**	**10**

Lecture : en 2024, 10 % des entreprises utilisent au moins une technologie d'intelligence artificielle.

1. Bibliographie

Adjerad R. et Vermersch G. (2026), « Avec l'essor de l'intelligence artificielle générative, l'investissement numérique tire davantage la croissance aux États-Unis qu'en France, tandis que l'emploi recule dans les activités informatiques des deux côtés de l'Atlantique », Note de conjoncture de l'Insee de mars 2026.

Cazzaniga M., Jaumotte F., Li L., Melina G., Panton A., Pizzinelli C., Rockall E., et Mendes Tavares M. (2024). « Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work », Staff Discussion Notes, FMI.

Commission européenne (2026), « The AI-adoption divide: Who benefits, who doesn't, and what it means for workers », in Spring 2026 Economic Forecast, May.

Lefebvre C. (2025), « Les technologies de l'information et de la communication dans les entreprises en 2024 — Une entreprise sur dix déclare utiliser l'intelligence artificielle », Insee Première n° 2061.

ENTRETIEN

« L'intelligence artificielle à la Caisse des Dépôts ? Une approche éthique et souveraine »

La Caisse des Dépôts (CDC) porte une ambition forte en matière de cohésion sociale et territoriale. La direction des politiques sociales (DPS) propose ainsi des services innovants et performants à des millions de bénéficiaires dans les domaines de la retraite, de la formation professionnelle, du handicap, de la santé et du grand âge. Une dynamique que détaille Axel Rahola, directeur adjoint des politiques sociales du groupe Caisse des Dépôts.

Quelle est aujourd'hui la place du numérique et de l'intelligence artificielle dans la mise en œuvre de votre stratégie ?

Le numérique et l'intelligence artificielle sont au cœur de notre stratégie dans le domaine des politiques sociales. Ce sont des leviers majeurs d'amélioration de la performance et de la qualité de service dans les domaines de la retraite (nous gérons l'Ircantec et la CNRACL), de la formation professionnelle (Mon compte formation), du handicap, de la santé ou du grand âge.

Nous avons développé des plateformes numériques pour rendre plus simples et plus rapides les démarches de millions d'usagers. En parallèle, nous avons réuni toutes les conditions pour tirer le meilleur parti de l'IA, un haut niveau d'expertise, un patrimoine de données structuré et des infrastructures souveraines, et nous avons commencé à développer des cas d'usage dans tous nos domaines d'activité.

Quels sont les bénéfices concrets pour la gestion des retraites et pour la relation avec les assurés ?

À ce jour, plus de la moitié des cas d'usage identifiés visent à renforcer l'efficacité opérationnelle. L'IA permet de réduire les délais de traitement et d'améliorer la réactivité de nos équipes face aux sollicitations des usagers, grâce à l'automatisation de certaines tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Les équipes peuvent ainsi consacrer davantage de temps à des situations plus complexes.

Elle constitue également un outil puissant dans la lutte contre la fraude et le renforcement des dispositifs de conformité. Le croisement des données facilite l'identification d'anomalies et de cas suspects, permettant de cibler plus finement les actions de contrôle.

Enfin, l'intelligence artificielle favorisera le développement de services plus innovants au bénéfice de nos usagers, afin de mieux les accompagner, notamment grâce à des parcours plus fluides et des services davantage personnalisés.

Quels usages vous paraissent aujourd'hui les plus prometteurs ?

La Caisse des Dépôts déploie actuellement un assistant IA conçu sur mesure pour aider nos conseillers à produire des réponses personnalisées aux sollicitations des usagers dans le domaine des retraites. La rédaction des réponses nécessite la consultation de multiples bases de données. Cet outil permet d'accélérer fortement la recherche d'informations et la rédaction de réponses personnalisées, avec un gain de temps de plus de 50 %. Pour autant, le conseiller reste pleinement décisionnaire et conserve la maîtrise du contenu final adressé à l'usager : c'est lui qui valide la version finale envoyée.

D'autres applications sont en cours de déploiement, par exemple pour automatiser l'analyse et la vérification des pièces justificatives dans le cadre de la liquidation des droits.

Axel Rahola est directeur adjoint des politiques sociales du groupe Caisse des Dépôts.

Le recours accru au numérique ne risque-t-il pas d'exclure certains publics ?

L'exigence première est de fournir un haut niveau de qualité de service à tous nos usagers, à commencer par les plus vulnérables. Les canaux traditionnels, courrier et téléphone, sont maintenus afin de répondre aux besoins des publics qui ne maîtrisent pas les outils numériques. La Caisse des Dépôts défend par ailleurs une approche de l'IA éthique et responsable, qui ne se substitue pas à l'expertise humaine, en particulier pour l'appréciation des situations particulières des usagers les plus en difficulté.

Cette vigilance s'accompagne d'un engagement actif dans des travaux sur l'éthique du numérique et de l'IA, en lien avec des partenaires académiques et d'autres opérateurs publics, notamment sur les questions de biais[1] dans les données, d'inclusion et de maintien de la neutralité dans les algorithmes. Enfin, la Caisse des Dépôts contribue à l'accompagnement quotidien des citoyens au numérique et à l'intelligence artificielle. Nous sommes l'opérateur des maisons France services sur tout le territoire. Elles accueillent des conseillers numériques dont la mission est de garantir un accès aux usages numériques pour tous.

Vous défendez une vision européenne et souveraine du numérique. Pourquoi cette exigence vous paraît-elle stratégique dans des domaines aussi sensibles que la retraite et la protection sociale ?

Dans un contexte marqué à la fois par l'essor de l'IA générative et par des tensions géopolitiques, la dépendance européenne aux solutions extra-européennes, qui représentent plus de 80 % des produits et services numériques consommés en France, constitue un défi majeur pour notre pays. La souveraineté numérique apparaît dès lors comme une priorité. Nous devons défendre les valeurs européennes, protéger et valoriser nos données, promouvoir notre autonomie technologique et encourager les investissements publics et privés dans le numérique. C'est indispensable, tant pour le développement économique de l'Europe que pour un usage éthique et sécurisé du numérique et de l'IA. C'est la raison pour laquelle le groupe Caisse des Dépôts, acteur de longue date du numérique en France, a décidé de s'engager résolument en soutien d'une souveraineté numérique durable, en définissant une feuille de route stratégique ambitieuse appelée « Horizon numérique 2030 ».

Cette feuille de route vise à renforcer l'autonomie technologique, à soutenir l'écosystème européen, à protéger et valoriser nos données et à encourager les investissements publics et privés dans le numérique. Dans ce cadre, nous aspirons à intensifier nos investissements dans la French Tech pour faire émerger des champions européens du numérique, et à consolider la souveraineté en misant sur les communs numériques et l'open source.
Dans des domaines comme les retraites ou la protection sociale, ce sont les données personnelles des Français qui sont en jeu. On retrouve tout leur parcours de vie dans ces données ! Nous devons donc tout faire pour les protéger et cela passe par des solutions souveraines sécurisées.

Olivier Sichel, directeur général de la Caisse des Dépôts, est président d'honneur de l'Indice de résilience numérique. Pourquoi la Caisse des Dépôts s'engage-t-elle dans cette démarche ?
L'Indice de résilience numérique (IRN) propose aux entreprises et aux organisations publiques un outil concret pour mesurer et piloter leurs dépendances numériques, afin d'assurer la continuité d'activité dans un monde d'IA, de cloud et de data globalisés.
La Caisse des Dépôts soutient activement la démarche de l'association aDRI (Association for Digital Resilience Initiative)[2] chargée de la promotion, de la diffusion et de la protection de l'IRN. Nous nous l'appliquons à nous-mêmes. C'est essentiel pour l'ensemble de l'activité de la CDC, en particulier dans le domaine des politiques sociales où, compte tenu de la sensibilité des données que nous manipulons au quotidien, la solidité et la souveraineté de nos outils numériques sont des priorités absolues !

Comment la Caisse des Dépôts articule-t-elle les enjeux de cybersécurité, de protection des données personnelles et de continuité de service dans un contexte de montée en puissance de l'IA ?
Les grandes organisations comme la nôtre, avec des SI très développés et la manipulation d'un très grand nombre de données, évoluent dans un environnement marqué par de très forts risques de « perturbations numériques » : cyberattaques, incidents affectant des services critiques et dépendance croissante vis-à-vis de fournisseurs et infrastructures externes. À cela s'ajoutent des risques juridiques et géopolitiques ! Face à ces multiples menaces, notre responsabilité est justement de garantir notre résilience, c'est-à-dire notre capacité à résister, à nous adapter et à nous rétablir. La continuité de service est une priorité ! C'est ce qu'attendent de nous nos usagers et c'est au cœur du lien de confiance que nous avons établi avec eux.
Quant à l'IA, son potentiel est immense mais elle a aussi pour conséquence de démultiplier les risques. Il faut donc en faire un usage maîtrisé. C'est encore plus important pour la Caisse des Dépôts compte tenu de son positionnement « historique » de tiers de confiance au service des Français. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes dotés d'une « Charte IA » particulièrement exigeante, afin de garantir en toutes circonstances la qualité et la sécurité des données. ●

1. Un biais en IA est une tendance à produire des résultats orientés, due aux données utilisées ou au fonctionnement de l'intelligence artificielle elle-même.

2. aDRI : l'association for Digital Resilience Initiative (aDRI) est l'organisme chargé de porter, gouverner et de faire évoluer l'Indice de résilience numérique (IRN) et d'en orchestrer l'écosystème. *https://digitalresilienceinitiative.org/association*

« Nous nous sommes dotés d'une "Charte IA" particulièrement exigeante, afin de garantir en toutes circonstances la qualité et la sécurité des données. »

POINT D'ÉTAPE

Une stratégie progressive pour déployer l'intelligence artificielle à la MSA

La Mutualité sociale agricole (MSA), guichet unique du monde agricole, expérimente l'intelligence artificielle, avec un double objectif : faciliter le travail des agents tout en améliorant le service aux adhérents.

Cyrielle Héronneau, directrice Digitalisation, Innovation, Relation & Expérience de Service à la Caisse centrale de la MSA.

Pour la MSA, la réflexion sur l'IA est pleinement engagée. Aux côtés de son partenaire informatique iMSA, l'organisme a d'abord engagé, dès 2023, une étude pour identifier les usages susceptibles de faciliter le quotidien des agents et d'améliorer la qualité de réponse aux usagers. Les cas d'usages potentiels ont ainsi été recensés puis organisés en catégories : des cas d'usages « simples » comme la synthèse de textes juridiques, des projets plus structurants tels que la détection du non-recours aux droits et, enfin, des cas plus complexes, portant par exemple sur la cybersécurité. « Nous avons fait le choix d'aborder l'IA comme un outil d'appui aux agents. Elle demeure toujours sous le contrôle humain », souligne Cyrielle Héronneau, directrice de l'innovation à la Caisse centrale de la MSA.

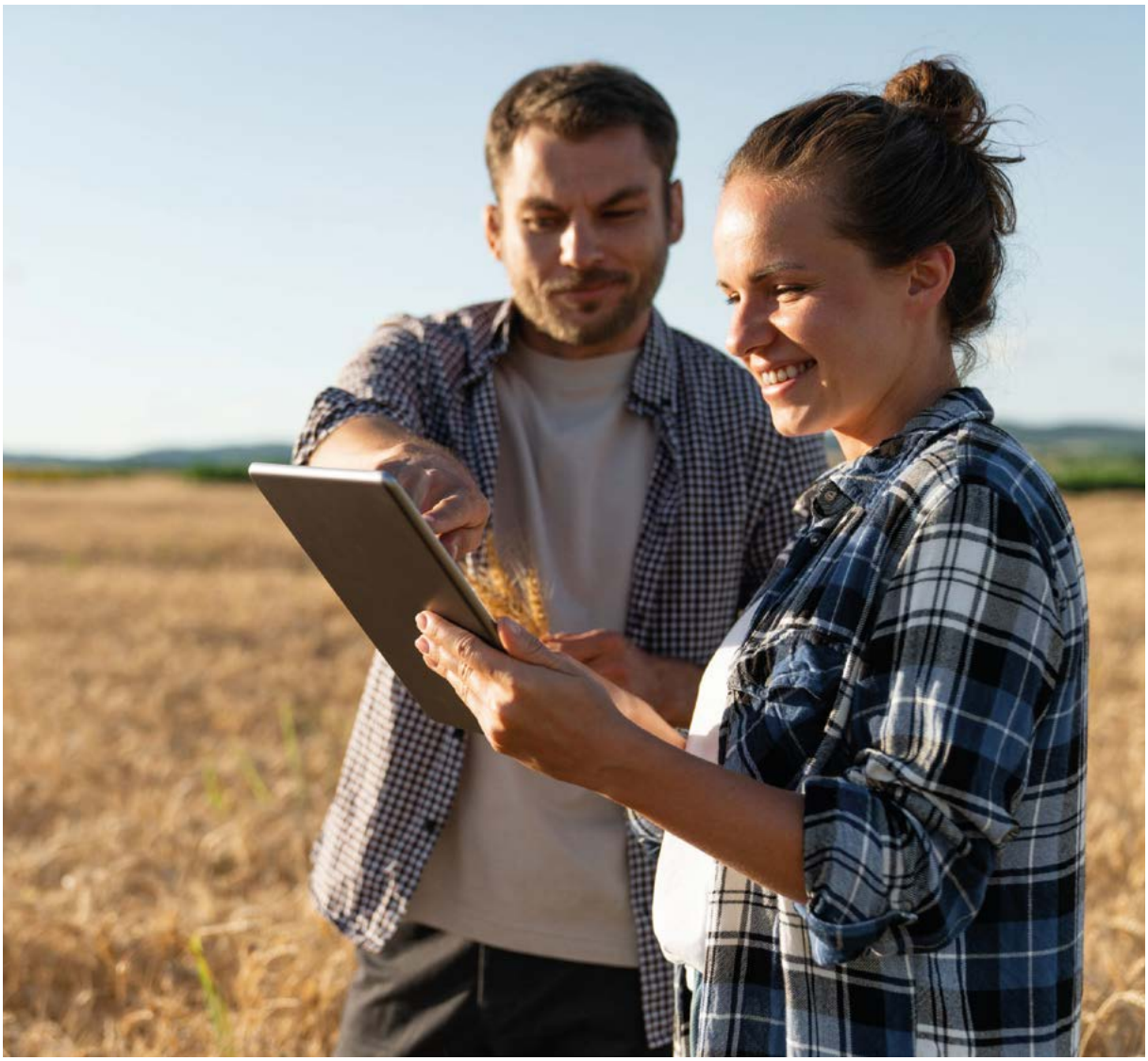
L'IA pour accélérer les réponses aux usagers

Les premières expérimentations ont été conduites en lien avec la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), via la plateforme *plus.transformation.gouv.fr*, où les usagers peuvent partager leur expérience des services publics avec un engagement de réponse sous 5 jours. Pour garantir les délais de réponse, la MSA a testé un dispositif s'appuyant sur l'IA afin de produire un premier niveau de réponse, systématiquement relu, enrichi et validé par un agent avant envoi. « Nous précisons explicitement à l'usager que la réponse a été en partie générée par l'IA, puis relue, complétée et validée par un agent », souligne Cyrielle Héronneau. Une centaine d'agents ont participé à cette expérimentation, lors de laquelle l'outil proposé a été amélioré en continu selon les retours des testeurs. À la clé : un gain de temps pour les agents et une amélioration des délais de traitement.

Ce dispositif a inspiré une solution interne de traitement des mails. Depuis la crise sanitaire, le volume de mails adressés à la MSA a bondi de 73 %. Pour faire face à cette hausse, une vingtaine d'agents des caisses Poitou et Sud Champagne ont expérimenté un dispositif d'aide à la réponse sur un échantillon de mails posant des questions générales. Cet outil permet de traiter plus efficacement les sollicitations, toujours sous contrôle d'un agent. Face au bilan positif, la solution est en cours de déploiement sur l'ensemble du réseau. Des expérimentations ont également été menées sur l'analyse des verbatims des enquêtes de satisfaction, la rédaction des courriers ou encore au sein du chatbot[1], afin de mieux faire correspondre les réponses données par l'outil aux questions posées. Dans tous les cas, l'IA intervient en appui aux agents, sans jamais se substituer à eux, comme le souligne la MSA dans son *Position Paper*.

Des outils testés avant leur déploiement

Lors des tests évoqués sur les mails, les agents volontaires se sont rapidement emparés de l'outil pour développer un usage complémentaire. Face à un corpus interne réglementaire particulièrement dense, l'outil a été utilisé comme un appui opérationnel, afin d'identifier plus rapidement les réponses à apporter. Une appropriation qui pourrait ouvrir des perspectives à terme, notamment autour d'un chatbot interne capable d'interroger le corpus.



La MSA s'appuie ainsi actuellement sur un partenariat avec des élèves de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S) pour définir le périmètre et les règles d'usage de cet outil. La méthode est désormais éprouvée : tester d'abord à petite échelle avec des agents volontaires avant toute généralisation.

Une acculturation progressive et encadrée des agents

Au fil des expérimentations, l'IA s'installe peu à peu dans le quotidien de nombreux agents, soulevant en creux la question de l'évolution des métiers. « L'IA doit avant tout être un levier pour améliorer le confort de travail de chacun, tout en renforçant la quali-

« Nous avons fait le choix d'aborder l'IA comme un outil d'appui aux agents. Elle demeure toujours sous le contrôle humain. »

té du service rendu », assure Cyrielle Héronneau. Pour accompagner cette transformation, la MSA a engagé dès début 2024 un programme de formation à destination de la direction. L'objectif : donner aux agents de direction et aux managers des clés nécessaires pour répondre aux interrogations sur l'IA, notamment à travers des formats pédagogiques comme des webinaires. Dans un second temps, l'organisme a diffusé des consignes d'utilisation des outils grand public d'IA. Ainsi, les agents peuvent y recourir, à condition de ne fournir ni données personnelles ni données sensibles ou confidentielles professionnelles. Une manière de concilier ouverture à ces outils et exigences de sécurité.

Parallèlement, la MSA a conçu un parcours d'acculturation multibranches baptisé « IA Venture », mêlant ateliers, expositions pédagogiques et dispositifs de sensibilisation déployés dans les caisses. Les agents peuvent, à l'issue de ce parcours, obtenir une certification interne. Sur les 15 000 agents que compte le réseau, près de 3 000 ont déjà franchi le pas en quelques mois.

Enfin, la MSA prévoit de donner l'accès à des outils d'IA générative à l'ensemble de ses agents via des solutions intégrées au poste de travail. Ces outils permettent notamment de rédiger des comptes rendus, de produire des synthèses ou encore de préparer des réunions. À ce stade, plus de trois cents agents en testent les fonctionnalités, prélude à un déploiement plus large.

Un travail collaboratif et tourné vers les plus fragiles

La MSA inscrit ses projets dans une dynamique de coopération en s'appuyant sur les retours d'expérience d'autres services publics. L'organisme a ainsi participé à un hackathon lors du Salon de l'agriculture 2025 organisé par La Ferme Digitale[3] et a travaillé autour d'un traducteur multilingue. Elle bénéficie à date d'un partenariat avec France Travail pour tester ce cas d'usage via une expérimentation dans 9 caisses. L'enjeu est de lever les barrières linguistiques pour faciliter l'accès aux droits aux populations non francophones.

La MSA avance sur l'IA avec prudence et écarte toute généralisation hâtive. Elle continue cependant à réfléchir à de nouveaux outils capables de mieux détecter les situations de non-recours aux droits ou les signaux de mal-être dans le monde agricole. « À ce stade, ces cas d'usage ne sont pas encore déployés, mais ils font l'objet de réflexions en lien avec les autres régimes », précise Cyrielle Héronneau. Le régime a d'ailleurs participé à des travaux menés par l'OCDE sur l'usage de l'IA dans la lutte contre le non-recours aux droits, en lien avec d'autres branches de la Sécurité sociale et les organismes italiens sur le domaine. L'objectif est aussi de redonner du temps aux agents afin qu'ils puissent se concentrer davantage sur des situations plus complexes, l'accompagnement des publics fragiles et des parcours : départ à la retraite, demande de pension de réversion ou isolement social…

Pour accompagner ces évolutions, un comité de pilotage animé par la direction de l'innovation, en lien avec iMSA, réunit le responsable de la sécurité des systèmes d'information, la direction de la data, le délégué à la protection des données (DPO), les acteurs de l'informatique ainsi que les équipes en charge de la maîtrise des risques. À terme, la MSA envisage d'élargir cette gouvernance aux différentes caisses du réseau et se dit disponible pour une réflexion commune avec l'inter-régimes. ●

Chiffre clé

3 000

agents du réseau ont déjà obtenu la certification interne « IA Venture »

1. Chatbot, ou "agent conversationnel", est un outil de dialogue automatisé permettant de répondre aux utilisateurs en langage naturel.
2. Consigne adressée à une IA pour orienter ce qu'elle doit faire ou générer.
3. Fondée par 5 start-up, *La Ferme Digitale* est une association loi 1901 ayant pour objectif de promouvoir l'innovation et le numérique pour une agriculture performante, durable et citoyenne. *https://www.lafermedigitale.fr/*

PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ DES DONNÉES ET À LA SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

Tous les outils IA utilisés par les agents de la MSA sont validés par la direction informatique, qui développe également certaines solutions en interne. L'usage d'IA pour analyser et exploiter plus facilement les données des documents transmis à la MSA, par exemple, est actuellement à l'étude. Pour les solutions qui ne sont pas directement hébergées par la direction informatique, une localisation en Europe ou en France est privilégiée. Une attention particulière est aussi portée à l'environnement. « Nous rappelons régulièrement qu'une requête en IA est plus consommatrice de ressources qu'une recherche sur internet et qu'il faut donc en avoir un bon usage. La qualité des prompts est aussi un point important pour éviter les itérations inutiles », souligne Cyrielle Héronneau.

En mouvement

pp. 18-20
« Comme toute grande révolution industrielle, l'intelligence artificielle va détruire et créer des emplois »

pp. 21-23
« Le problème n'est pas l'IA en soi, mais les usages que nous en faisons »

pp. 24-25
« C'est toujours l'humain qui est au début de l'action »

pp. 26-28
« Nous promouvons une IA aussi responsable et aussi frugale que possible »

ENTRETIEN

« Comme toute grande révolution industrielle, l'intelligence artificielle va détruire et créer des emplois »

Le prix Nobel d'économie Philippe Aghion analyse l'impact de l'intelligence artificielle sur l'évolution de notre société. Économie, éducation, apprentissage, emploi ou encore rôle de l'État : l'économiste livre une vision optimiste d'un bouleversement en cours de notre société.

Lauréat du prix Nobel d'économie en 2025 aux côtés de Joel Mokyr et Peter Howitt, Philippe Aghion s'est imposé pour ses travaux autour de l'impact des nouvelles technologies sur la croissance. Avec Peter Howitt, il a notamment analysé le rôle de l'État dans le processus de croissance. Professeur au Collège de France, à la London School of Economics et à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), l'économiste défend une conviction forte : l'intelligence artificielle peut constituer un puissant levier de croissance, à condition d'être encadrée par des politiques publiques adaptées.

Pouvez-vous nous présenter la théorie économique pour laquelle vous avez obtenu le prix Nobel ?
Lorsque j'étais étudiant, la théorie dominante de la croissance reposait essentiellement sur l'accumulation du capital. C'était ce que l'on appelait le modèle néo-classique avec des rendements décroissants sur le capital. En l'absence de machines pour produire, il suffit d'en mettre une pour augmenter fortement la richesse. Mais si vous avez déjà neuf machines et que vous en ajoutez une dixième, alors le gain de richesse sera faible.
Autrement dit, l'accumulation du capital ne saurait, à elle seule, soutenir une croissance durable et illimitée. Il faut autre chose : le progrès technique. Dès le début du XXe siècle, l'économiste Joseph Schumpeter[1] en a posé les fondations théoriques à travers le concept de destruction créatrice[2] décrivant un processus par lequel les innovations remplacent sans cesse les technologies obsolètes, bouleversant en permanence l'économie.
Avec Peter Howitt, nous avons développé un modèle de croissance schumpétérien, qui place l'entreprise, l'innovation et l'initiative individuelle au cœur de la dynamique économique. Dans ce cadre, de nouveaux talents émergent en permanence, créent des entreprises et, s'ils réussissent, prennent de l'ampleur. Mais cet essor ne devient vertueux qu'à une condition : que les acteurs en place n'utilisent pas leur position dominante pour bloquer l'arrivée de nouvelles générations d'innovateurs. Toute la robustesse du modèle repose sur cet équilibre délicat entre incitation à innover, concurrence et renouvellement permanent. Un cadre analytique aujourd'hui largement enseigné, et devenu l'un des référentiels dominants pour penser la croissance à long terme.

« L'IA constitue une rupture technologique majeure, comparable à l'électricité ou à l'informatique, avec un potentiel considérable sur la croissance de long terme. »

Comment ce modèle évolue-t-il avec l'arrivée de l'IA ?
L'IA agit comme un puissant accélérateur de ces mécanismes. À l'image de toute grande révolution industrielle, elle entraînera simultanément des destructions et des créations d'emplois. Je ne sais pas précisément combien d'emplois sont menacés, mais ce sont surtout les tâches répétitives qui devraient disparaître, imposant une profonde transformation des métiers. Les entreprises qui intègrent l'IA gagnent en productivité et en compétitivité, ce qui stimule la demande de leurs produits et, in fine, favorise les recrutements. L'IA intensifie ainsi le processus de destruction créatrice ; encore faut-il mettre en place les dispositifs capables d'accompagner efficacement cette transition.

À quel type de système pensez-vous ?
La priorité consiste à permettre l'arrivée de nouveaux acteurs. En parallèle, une véritable politique industrielle s'impose, notamment par la mise en place d'infrastructures stratégiques comme des centres de calculs pour que l'Europe et la France développent leur propre IA. Ces deux dimensions doivent être actionnées conjointement : il serait contre-productif de laisser quelques géants capter l'essentiel de la valeur créée. Des investisseurs institutionnels tels que l'Agirc-Arrco ont aussi un rôle clé à jouer en accompagnant financièrement cette technologie de rupture. Enfin, les entreprises doivent s'appuyer sur des dispositifs de flexisécurité à l'image du modèle danois pour sécuriser les parcours professionnels dans un contexte de transformation accélérée.

Qu'entendez-vous par flexisécurité ?
Les entreprises doivent accompagner les transitions, tout comme l'État. Ceux qui prônent un État minimum se trompent : avec l'IA, nous aurons plus que jamais besoin de l'État. Je plaide pour la mise en place d'un mécanisme de bonus-malus. Les entreprises qui encouragent la polyvalence, l'autonomie, l'initiative et la coopération entre salariés pourraient bénéficier d'un bonus. À l'inverse, celles qui cantonneraient leurs collaborateurs à de simples fonctions d'exécution seraient pénalisées. À travers ce levier, l'État peut jouer pleinement son rôle de flexisécurité grâce à une politique de bonus-malus.

Philippe Aghion a été lauréat du prix Nobel d'économie en 2025.

Cela permettrait-il d'éviter une transition socialement injuste ?
Oui, à condition de disposer d'un socle éducatif solide. L'enjeu est de bâtir une école qui apprenne avant tout à apprendre. Les fondamentaux doivent être maîtrisés : savoir écrire sans faute, faire une règle de trois sans IA. Mais cela ne suffit pas. L'école doit également développer l'esprit d'initiative, la capacité à interagir avec les autres. Le modèle social français et européen, plus proche de la flexisécurité que celui des États-Unis, constitue à cet égard un atout. Encore faut-il en faire la démonstration : pour que le développement de l'intelligence artificielle n'engendre ni trappes à pauvreté, ni blocages de la mobilité sociale, ce modèle doit prouver son efficacité. Une bataille exigeante, mais loin d'être perdue d'avance. Je suis un optimiste de combat.

1. Joseph Schumpeter, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, publié aux États-Unis en 1942 puis traduit en français en 1951.

2. La destruction créatrice désigne le processus par lequel les innovations IA remplacent les anciennes technologies obsolètes, favorisant la croissance économique par un renouvellement continu des modèles et des activités.

« L'IA peut contribuer à améliorer le climat social au sein des entreprises. »

Chiffre clé

1,7 %

L'IA pourrait ajouter plus de 0,7 point de croissance par an pendant une dizaine d'années. La croissance annuelle passerait ainsi d'environ 1 % à 1,7 %

L'IA va aussi jouer sur les gains de productivité ; peut-elle améliorer l'équilibre de notre système de retraite ?

Selon mes estimations, l'IA pourrait ajouter plus de 0,7 point de croissance par an pendant une dizaine d'années, sans même tenir compte du fait qu'elle facilite l'émergence de nouvelles idées. La croissance annuelle passerait ainsi d'environ 1 % à 1,7 %, un différentiel loin d'être marginal. Un tel gain changerait sensiblement la donne pour l'équilibre financier des régimes de retraite. Il serait dès lors pertinent que le Conseil d'orientation des retraites (COR) intègre l'IA dans ses scénarios sur les évolutions et perspectives annuelles des retraites en France. La question de son rôle potentiel face au recul de la natalité mérité aussi d'être posée ; en allégeant partiellement la contrainte de croissance, l'IA peut contribuer à desserrer la pression qui pèse sur l'équilibre du régime.

Cela faciliterait-il les réformes des retraites ?

Je pense que le modèle de l'Agirc-Arrco est une référence. Le régime par points offre une souplesse précieuse en permettant d'arbitrer entre un départ anticipé assorti d'une pension moindre ou la poursuite de l'activité pour améliorer ses droits.

Le débat récurrent sur l'âge de départ révèle toutefois une réalité plus profonde : une part importante des actifs éprouvent un mal-être au travail. Or, une culture professionnelle ne se transforme pas du jour au lendemain, ce qui explique en partie les crispations autour des réformes de l'âge.

L'IA peut-elle aider à travailler plus longtemps ?

Oui, à condition qu'elle soit utilisée à bon escient. L'IA peut contribuer à améliorer le climat social au sein des entreprises. En favorisant le dialogue, elle permettrait notamment aux salariés d'être mieux informés et davantage associés au processus de décision. Par ailleurs, les tâches les plus pénibles ou répétitives peuvent être confiées à l'IA, libérant du temps pour des activités plus créatives, plus interactives ou à plus forte valeur ajoutée. Dans ces conditions, les salariés sont susceptibles de prolonger leur parcours professionnel, non par contrainte, mais parce qu'ils trouvent davantage de sens et de qualité dans leur travail.

Les tâches que vous évoquez sont souvent accomplies par les jeunes. N'y a t-il pas un risque que leur entrée sur le marché du travail soit plus difficile ?

La question est en effet centrale. De nombreuses tâches aujourd'hui confiées aux jeunes peuvent désormais être réalisées par une IA. Mais l'IA se limite le plus souvent à fournir une information de base ; l'essentiel du travail réside ensuite dans la capacité à analyser, synthétiser, interpréter ou produire des contenus nouveaux à partir de ces données. Il ne s'agit pas d'exécuter mécaniquement les réponses de l'IA, mais de les mobiliser avec discernement et créativité. Là encore, tout repose sur les bons leviers d'incitation ; il faut encourager les entreprises qui recrutent des jeunes et investissent durablement dans leur montée en compétences.

Sommes-nous au début d'un nouveau modèle à construire ?

Oui. L'IA constitue une rupture technologique majeure, comparable à l'électricité ou à l'informatique, avec un potentiel considérable sur la croissance de long terme. Je suis optimiste, il y a beaucoup d'espoir, mais rien ne se produira spontanément. Il faudra convaincre, expliquer ce qui fonctionne, s'appuyer sur des exemples concrets et démontrer ce que l'IA permet effectivement d'accomplir. Au bout du compte, les choix relèvent du politique. Mais une chose est certaine : les solutions existent. ●

ENTRETIEN

« Le problème n'est pas l'IA en soi, mais les usages que nous en faisons »

Chercheur et expert du numérique responsable, Vincent Courboulay, maître de conférences à l'université de La Rochelle, analyse depuis plus de dix ans les mutations du numérique et l'essor de l'intelligence artificielle. Un regard éclairant pour les institutions de protection sociale comme l'Agirc-Arrco.

Qu'est-ce qui, selon vous, a le plus transformé le paysage de l'intelligence artificielle ces dix dernières années ?

Il y a dix ans, l'intelligence artificielle restait un sujet largement réservé aux experts, cantonné aux univers professionnels ou académiques. La rupture majeure intervient en 2017, avec un article publié par Google, qui ouvre la voie à la création d'OpenAI en 2018 et, plus largement, à l'essor de l'IA générative (création de nouveaux contenus à partir de données existantes).

Le véritable basculement se produit en 2022 avec l'arrivée de ChatGPT. Pour la première fois, une IA puissante devient accessible au grand public sans compétence technique, et se diffuse à une vitesse inédite. En deux mois, ChatGPT atteint 100 millions d'utilisateurs actifs mensuels, un record historique : Facebook avait mis près de 100 mois pour atteindre ce seuil.

Cette démocratisation fulgurante se traduit aussitôt dans le monde professionnel : en 2024, 78 % des entreprises dans le monde utilisent au moins un outil d'IA, contre 55 % en 2023, faisant de l'IA un outil du quotidien, souvent sans réel recul sur ses impacts.

Existe-t-il, à votre avis, une alternative européenne crédible face aux grandes plateformes américaines de l'IA ?

Oui, il existe des alternatives européennes, et en France, Mistral incarne clairement cette volonté de souveraineté. C'est une initiative importante, symboliquement forte et techniquement crédible à son échelle.

Mais il faut être lucide : nous sommes face à un rapport de force asymétrique. Les plateformes américaines surpuissantes disposent de moyens financiers colossaux, d'infrastructures massives, notamment en matière de centres de données, et d'une avance technologique construite sur des années d'investissements. Cela ne signifie pas que l'Europe est condamnée à l'échec, mais qu'elle ne joue pas sur le même terrain. Copier à l'identique les modèles américains serait une impasse.

Le véritable levier européen se situe ailleurs : dans des IA plus sobres, plus spécialisées, plus transparentes et mieux régulées, alignées avec nos valeurs sociales, environnementales et démocratiques. La vraie question n'est pas seulement de rivaliser, mais plutôt de choisir ce que nous voulons faire de l'IA en Europe et dans quels usages elle a du sens.

Vous décrivez l'émergence de l'IA générative comme un choc technologique auquel la société n'était pas préparée. Comment percevez-vous ce décalage ?

C'est en effet une fracture très nette. La technologie progresse à un rythme presque exponentiel, tandis que les temps politique, éducatif, social ou scientifique restent lents et nécessitent débat et appropriation collective. Or, l'IA générative ne laisse pas ce temps. La rupture s'est cristallisée en 2022 avec ChatGPT : en quelques mois, des outils puissants se diffusent massivement, portés par des acteurs privés concentrés, avant que les cadres de compréhension et de régulation ne soient prêts.

Nous évoluons ainsi dans une forme de *no man's land* où les usages devancent la gouvernance, générant fascination et inquiétude.

Ce décalage est aussi profondément sociétal. Il interroge notre rapport au savoir, à la décision et à la place de l'humain et explique pourquoi cette rupture est aujourd'hui si visible.

Quels indicateurs vous paraissent les plus pertinents pour mesurer les impacts environnementaux de l'IA ?

L'intelligence artificielle relève avant tout du numérique et s'évalue à l'aune des indicateurs classiques : le premier est celui des émissions de gaz à effet de serre, indispensable pour situer l'IA dans l'effort global de décarbonation. La consommation énergétique constitue un autre indicateur central, particulièrement parlant pour le grand public. Tout le monde comprend ce que représente une facture d'électricité, et cela permet de rendre très concrète la réalité des datacenters, des infrastructures de calcul et de l'explosion des besoins liés à l'IA.

La consommation d'eau est également un indicateur clé. Le refroidissement des centres de données appelle une attention particulière dans un contexte de stress hydrique croissant.

Enfin, il ne faut pas oublier les matériaux et les ressources : métaux, minerais, terres rares. Là, on touche directement à des enjeux de souveraineté, de dépendance géopolitique et de robustesse des chaînes d'approvisionnement. À ces dimensions s'ajoutent des indicateurs sociaux : appropriation des usages, compréhension de l'IA, dépendance à des services extra européens, effets sur le travail et la décision.

Mais le constat est sans ambiguïté : tous les indicateurs sont orientés à la hausse (carbone, énergie, eau, ressources minières...) et aucune trajectoire ne se stabilise spontanément.

Les projections à 2030 et 2050 confirment cette dynamique.

C'est pourquoi l'IA s'inscrit aujourd'hui dans une trajectoire non soutenable, incompatible avec les objectifs climatiques et sociaux sans inflexion majeure de nos usages.

Au regard des indicateurs environnementaux que vous évoquez, peut-on encore parler d'« IA responsable » sans remettre en question la trajectoire actuelle de déploiement du numérique et des usages de l'IA ?

À la lumière des indicateurs environnementaux, il devient difficile de parler d'une « IA responsable » sans questionner la trajectoire actuelle du numérique. Les projections à 2030 et 2050 montrent une aggravation continue des tensions.

Le problème n'est pas l'IA en soi, mais les usages que nous en faisons et le cadre dans lequel nous les déployons. Une IA peut être performante et conforme au droit, tout en restant problématique si elle alimente une trajectoire non soutenable.

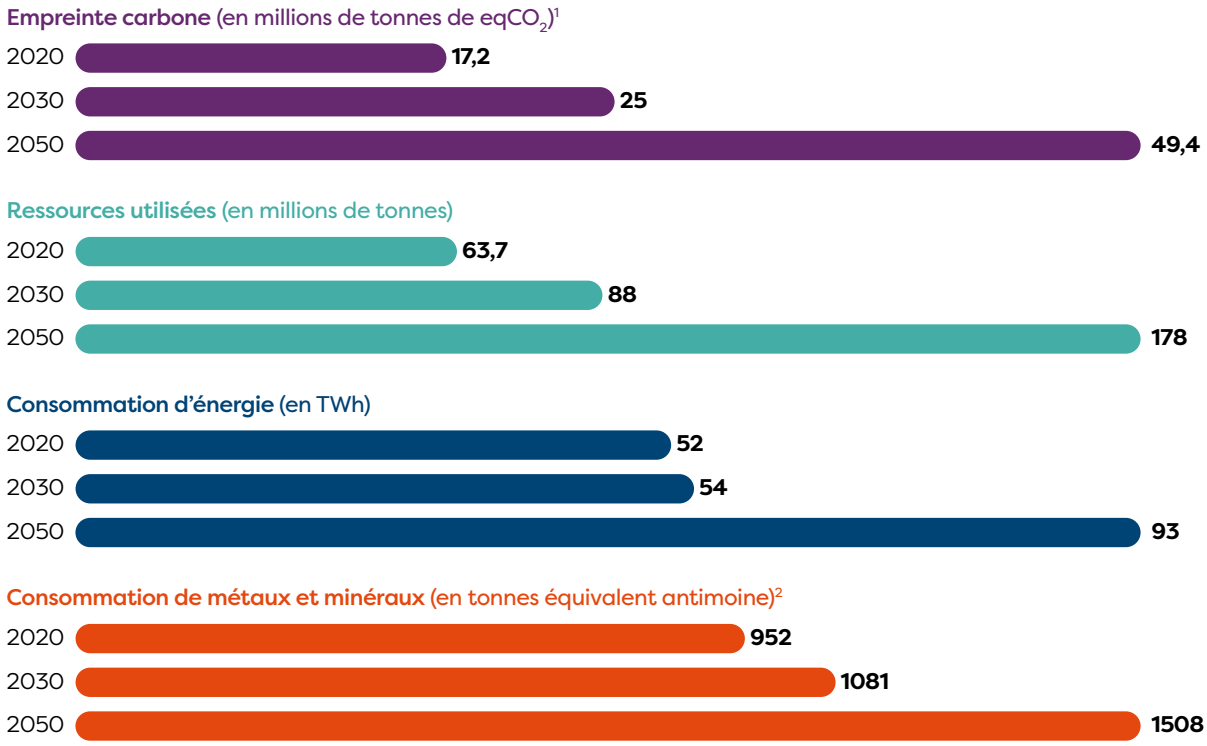
C'est pourquoi parler d'IA responsable isolément a peu de sens : ce sont les services, les usages et les arbitrages collectifs qui doivent l'être. Cela suppose de hiérarchiser les besoins, d'accepter des renoncements et de reconnaître que l'IA n'est ni nécessaire ni souhaitable partout.

Dans des secteurs comme la protection sociale, comment arbitrer concrètement entre performance, explicabilité et impacts environnementaux de l'IA ?

Dans la protection sociale, l'enjeu est d'abord de sortir du « triangle de l'inaction », où chacun se renvoie la responsabilité : citoyens, État et industriels. Tant que cet enchaînement perdure, aucun arbitrage clair n'est possible.

Vincent Courboulay, maître de conférences à l'université de La Rochelle

L'IA, une trajectoire non soutenable



Or, ce secteur traite de droits et de confiance collective, ce qui impose une exigence spécifique. L'arbitrage doit être assumé : traçabilité, explicabilité et possibilité de recours doivent primer sur la performance brute.
Une IA moins performante mais compréhensible, auditée et encadrée est toujours préférable à une IA opaque, même statistiquement plus efficace.
Ces choix ne peuvent pas être purement techniques ni externalisés à des prestataires. Ils relèvent d'une gouvernance collective, associant DSI, métiers, juristes, RSE, directions et représentants des usagers.
Enfin, responsabilité et expérience ne s'opposent pas : tester, expérimenter, apprendre est indispensable, à condition que ce soit transparent et réversible. L'objectif n'est pas d'être à la pointe technologique, mais de faire un usage juste de l'intelligence artificielle, proportionné et au service de l'intérêt général. ●

> « Une IA moins performante mais compréhensible, auditée et encadrée est toujours préférable à une IA opaque. »

DÉFINITION

Le numérique responsable regroupe toutes les démarches qui visent à :
- améliorer l'empreinte économique, sociale et environnementale du numérique,
- améliorer l'empreinte économique, sociale et environnementale d'autres processus grâce au numérique.

1. L'équivalent dioxyde de carbone (équivalent CO_2) est l'unité de mesure utilisée pour comparer les émissions des gaz à effet de serre sur la base de leur « potentiel de réchauffement global » (PRG).

2. L'antimoine (Sb) est un élément chimique métallique qui appartient au groupe des métalloïdes de la table périodique. Il joue un rôle particulièrement intéressant dans notre société moderne, car il est largement utilisé dans le domaine des hautes technologies.

ENTRETIEN

« C'est toujours l'humain qui est au début de l'action »

L'intelligence artificielle est aujourd'hui présente dans toutes les sphères professionnelles. Thibaut Midon, directeur général de Tasmane, cabinet de conseil spécialisé dans la transformation numérique, analyse les changements induits par cette technologie.

Où en est aujourd'hui le développement numérique du secteur de la protection sociale ?
Le numérique a pris une place incontournable et constitue un véritable levier dans la relation avec les publics. La numérisation est globalement très avancée : on peut réaliser un très grand nombre de démarches en ligne, et des progrès majeurs ont été réalisés sur la donnée sociale. Mais, attention, cela ne veut pas dire que l'on est au bout de la maturité numérique.

L'intelligence artificielle est-elle avant tout un outil d'optimisation des processus existants ou un levier de transformation plus profonde des pratiques ?
Malgré ces avancées, ni les usagers, ni les collaborateurs ne sont forcément satisfaits. Les démarches ne sont pas systématiquement facilitées car la réglementation et certains processus demeurent complexes, et les outils butent sur cette complexité. Dans ce contexte, l'IA peut améliorer l'expérience de tous, en donnant une vision compréhensible des situations particulières, en réduisant la surcharge administrative et en apportant de nouveaux services.

« L'IA peut améliorer l'expérience de tous, en donnant une vision compréhensible des situations particulières, en réduisant la surcharge administrative et en apportant de nouveaux services. »

Comment éviter que le numérique et l'IA ne deviennent un facteur supplémentaire d'exclusion ?
Le numérique doit devenir accessible à tous. Il y a un véritable enjeu d'inclusivité pour les publics frappés d'illectronisme. Or l'IA générative se distingue par sa capacité à instaurer un dialogue conversationnel, via des interfaces de type tchat. Demain, l'usager pourrait converser par tout canal, en disant simplement : « J'ai fourni tel document, mais apparemment c'est toujours incomplet, que dois-je faire ? ». La réponse pourrait lui être apportée sans une maîtrise approfondie des parcours dans les outils numériques, ni du vocabulaire spécialisé.

Dans les projets que vous accompagnez, voyez-vous émerger de bonnes pratiques pour articuler outils numériques et présence humaine ?
Nous constatons que l'usage de la technologie doit s'imposer naturellement. On ne peut pas imposer brutalement un outil IA au risque de dégrader la qualité. L'évolution des outils et pratiques doit être pensée à l'échelle de l'environnement de travail et ajustée aux tâches de chacun. Lorsque les usages émergent du terrain, que les expérimentations sont positives, les agents sont les premiers à dire : « Je ne souhaite pas revenir en arrière ».

Malgré ces retours positifs, n'existe-t-il pas une crainte de déclassement professionnel ?
L'IA accélère l'exécution de certaines tâches sans remplacer les métiers. À ce stade, aucune activité complète n'est intégralement réalisée par l'IA, encore moins un métier dans son ensemble. En revanche, l'IA permet de déléguer

Thibaut Midon, directeur général de Tasmane.

« Par sa puissance, l'IA est capable de traiter un très grand nombre de données, ce qui rend les systèmes plus sensibles. »

des tâches chronophages ou difficiles à traiter en raison du volume de données. L'humain reste à l'initiative de l'action et conserve la décision finale. Cela suppose un renforcement des compétences techniques des agents, soutenu par une offre de formations adaptées.

Observez-vous des risques de décrochage pour certains agents ?

Face à l'arrivée de l'IA, les postures se différencient : les « fonceurs » s'en emparent immédiatement, « les opportunistes » l'expérimentent, alors que les « précautionneux » l'observent et, enfin, les « réfractaires » s'abstiennent. L'enjeu est d'associer l'ensemble des agents dans cette évolution par la formation, l'accompagnement et la mise en place de plateformes internes d'IA générative et agentique. Cela suppose un apprentissage collectif et un partage des bonnes pratiques.

Quel rôle doivent jouer les managers dans l'accompagnement des équipes face à ces évolutions ?

Les managers doivent réaffirmer la place centrale de l'humain afin de dissiper la crainte d'un remplacement par l'IA. Ils doivent également se former pour maîtriser le fonctionnement de ces technologies, les utiliser, et ainsi donner confiance aux équipes. Enfin, l'appropriation de l'IA par tous nécessite de définir et de communiquer au préalable un cadre d'usage clair : cela passe notamment par les managers !

Dans ce cadre, faut-il veiller à la souveraineté numérique ?

En France, deux enjeux sont clairement identifiés, en particulier dans le secteur public et celui de la protection sociale. D'abord, il y a toujours la protection des données, surtout dans un contexte géopolitique incertain. Par sa puissance, l'IA est capable de traiter un très grand nombre de données, ce qui rend les systèmes plus sensibles. Il est indispensable de maîtriser les conditions de leur traitement et les acteurs auxquels elles sont confiées. C'est dans cette perspective que certains organismes comme l'Agirc-Arrco ont fait le choix de ne pas recourir aux grands acteurs américains du cloud pour leurs données – mais aujourd'hui, l'offre de cloud a gagné en maturité avec la définition de labels de haut niveau de confiance délivrés par l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information). Ensuite, au cœur de l'usage de l'IA, il y a les modèles de langage (LLM) : là aussi, des modèles de confiance seront indispensables. ●

ENTRETIEN

« Nous promouvons une IA aussi responsable et aussi frugale que possible »

Depuis plusieurs années, l'État français développe sa propre stratégie numérique. Le but étant que les ministères utilisent tous les mêmes outils pour être plus efficaces. Depuis 2024, l'IA fait partie intégrante des projets numériques lancés, comme l'explique Ishan Bhojwani, chef du département Intelligence artificielle dans l'État au sein de la direction interministérielle du numérique.

Ishan Bhojwani, chef du département Intelligence artificielle dans l'État.

Le service IA dans l'État est intégré à la direction interministérielle du numérique. Quel est le rôle de ce dispositif et quelles sont ses principales missions ?

La direction interministérielle du numérique (DINUM) opère des services numériques qui entrent dans le quotidien des Français ou des agents publics. Parmi les plus connus, il y a *FranceConnect* ou *data.gouv.fr*. Pour les agents de l'État, nous mettons en place des outils comme *Tchap*, une messagerie instantanée. La DINUM coordonne la stratégie numérique auprès des directions du numérique de chaque ministère en mettant en place des standards. Elle anime aussi la communauté des designers de l'État, des référents data et des incubateurs de services numériques à travers les start-up d'État.

Cette coordination fonctionne-t-elle aussi pour le développement de l'IA au sein des ministères ?
Nous définissons et coordonnons la stratégie IA de l'État en lien avec des référents IA présents depuis un an dans chacun des 14 ministères. Même si des projets expérimentaux ont déjà vu le jour, nous avons vraiment décidé d'accélérer le déploiement de l'IA générative depuis septembre 2025. Le rôle de notre département est de lever les freins techniques, juridiques et de compétences pour développer l'IA générative dans l'État. En même temps, nous promouvons une IA aussi responsable et aussi frugale que possible. Elle doit également être conforme aux règles en matière de sécurité et de protection des données personnelles.

Quels dispositifs sont mis en œuvre pour atteindre cet objectif ?
Nous avons fait le choix stratégique de commencer par équiper les agents publics d'outils d'intelligence artificielle dans des environnements sécurisés et souverains. Cela signifie faire opérer des IA sans dépendre des Gafam[1]. C'est compliqué car la plupart des entreprises d'IA sont hébergées sur des serveurs d'entreprises américaines, y compris la société française Mistral. Nous avons installé, entre fin 2024 et début 2025, les modèles de Mistral chez notre partenaire de cloud privé OUTSCALE de Dassault Systèmes. Ce socle d'IA générative est aujourd'hui accessible à tous les ministères. Il permet de sécuriser le travail des agents qui traitent souvent des données particulières. Le but est d'éviter que les agents ne basculent sur de l'IA clandestine.

Une fois cette première étape franchie, avez-vous travaillé sur des applications ?
Nous avons déployé des applications généralistes intégrant de l'IA dans le quotidien des agents à partir de 2025. Il s'agit notamment d'un chatbot (agent conversationnel), nommé L'Assistant, de la transcription de réunions, de la traduction ou de la reformulation de textes. Nous avons aussi développé un outil de visio qui permet la transcription audio et intégrée de l'IA dans notre outil de documentation collective *docs.numerique.gouv.fr* pour traiter les textes plus facilement. L'objectif est d'ouvrir ces outils à l'ensemble des agents d'ici à 2027.

Le recours à l'IA soulève-t-il des interrogations parmi les agents quant à l'évolution de leurs missions et de l'emploi ?
Personne n'est devenu agent public pour remplir des formulaires, mais plutôt pour le contact avec les usagers, pour aider les gens en détresse ou encore enseigner. Quand l'IA décharge les agents de leurs tâches administratives répétitives, beaucoup y voient une occasion de retrouver du sens dans leur travail. Pour l'instant, on n'observe pas de rejet massif de la technologie sur le terrain. Cela ne veut pas dire que le dialogue social est simple pour autant : les questions sur l'évolution des métiers et les conditions de déploiement restent des sujets sensibles que l'État suit de très près. Les principales inquiétudes sont communes au reste de la société, à savoir l'impact environnemental et la question : « Va-t-on perdre nos capacités intellectuelles si on utilise l'IA pour écrire nos mails ? ». Mais les agents voient surtout que l'IA peut les aider à faire face à une augmentation de la charge de travail. Par exemple, les magistrats constatent une hausse des contentieux car les entreprises utilisent des IA pour les générer. Ils se demandent donc comment gérer ce flux sans IA. Même chose pour les agents de la commande publique qui reçoivent de plus en plus de réponses à des appels d'offres avec l'utilisation de l'IA.

L'IA au sein des ministères en chiffres

75 %
des agents publics jugent l'outil utile pour leur métier et 65 % le recommanderaient à un collègue

Jusqu'à 16 %
de gains de temps mesurés sur les tâches de synthèse documentaire

100 000
requêtes utilisant l'IA sont réalisées par semaine par les agents de l'État

« L'enjeu n'est pas de remplacer l'humain, mais de lui permettre de se concentrer sur les situations qui nécessitent une vraie expertise. »

Les métiers les plus susceptibles d'être impactés par l'intelligence artificielle sont principalement ceux qui font généralement l'objet d'une externalisation, tels que la sténotypie, la traduction ou le graphisme. Dans le même temps, l'État sera amené à collaborer avec de nouveaux partenaires qui proposent ce type de prestations et qui intègrent l'IA dans leurs pratiques. En parallèle, nous allons travailler avec de nouvelles entreprises qui utilisent l'IA. La question se pose aussi pour les personnes qui entrent dans la fonction publique. Il va falloir les prendre en charge et les former différemment.

Un plan de formation est-il prévu pour permettre aux agents de s'approprier ces nouveaux outils ?

Nous avons un dispositif, le campus numérique, qui propose des formations aux compétences numériques à tous les agents de l'État. Ce campus a été grandement augmenté depuis 2024 par des formations IA et ces formations comptent aujourd'hui parmi les plus plébiscitées par les agents.

Nous voulons aller plus loin en accompagnant l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles compétences. Par exemple, les métiers de gestion des bases documentaires vont prendre de l'importance, et la DINUM accompagne la montée en compétence des agents sur ces missions, désormais outillées par l'IA.

Il faudra aussi aller chercher des compétences ailleurs en recrutant des agents d'autres services ou à l'extérieur.

L'IA est intégrée au quotidien des agents de l'État ; qu'en est-il pour les usagers des services publics ?

Dans notre stratégie IA, nous avons préféré commencer par équiper les agents publics pour qu'ils puissent comprendre cette technologie et se l'approprier. Comme l'IA peut halluciner[2], nous avons besoin de l'expertise des agents pour valider ce qu'elle dit. Cela étant dit, nous avons quand même lancé quelques services à destination des usagers avec IA. Par exemple, *compar:IA,* développé avec le ministère de la Culture, a une vocation pédagogique et permet de discuter avec plusieurs IA puis de comparer leurs réponses. Cet outil est notamment utilisé par les professeurs pour faire de la sensibilisation à l'IA.

Quels outils souhaitez-vous développer dans le futur ?

Dans les prochains mois, l'État va tester la mise en place d'outils de support utilisateur assistés par IA qui sont beaucoup plus performants que les anciens chatbots. Il s'agit de traiter de manière automatique les demandes faciles, pour réduire les délais de réponse et orienter plus efficacement les citoyens. L'enjeu n'est pas de remplacer l'humain, mais de lui permettre de se concentrer sur les situations qui nécessitent une vraie expertise.

L'IA pour les fonctions juridiques est aussi l'un des chantiers prioritaires identifiés par l'État. Un juriste de la fonction publique passe une part importante de son temps à rechercher des textes, à analyser des précédents, à rédiger des avis. L'IA peut prendre en charge une partie de ce travail documentaire, à condition de s'appuyer sur des corpus fiables et à jour, comme Légifrance.

En parallèle, avec les référents IA, nous sommes en train d'identifier dans chaque ministère où sont les principaux besoins en IA. Les agents peuvent nous aider à identifier quelles sont les tâches les plus fastidieuses qui pourraient être déléguées à l'IA. Nous avons aussi *ALLiaNCE*, l'incubateur IA de l'État, qui récupère des cas d'usage provenant du terrain. Par exemple, un magistrat porte un projet appelé *Mon assistant pénal* visant à simplifier la gestion des procédures à la cour d'appel de Paris. C'est comme cela que naissent les projets. ●

1. Gafam : acronyme des géants du Web — Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft

2. Hallucination : une hallucination désigne une réponse générée par un modèle (comme un LLM – *Large Language Model*) qui semble cohérente et crédible, mais qui est en réalité fausse, inventée ou non vérifiable.

« Nous voulons aller plus loin en accompagnant l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles compétences. »

Aux côtés des assurés

pp. 30-32
L'intelligence artificielle au service du bien vieillir

pp. 33-34
Comment AG2R LA MONDIALE structure et déploie sa stratégie IA

pp. 35-36
Traitement automatique des documents : l'IA accélère la réponse aux assurés

pp. 37-39
Comment l'Agirc-Arrco a lancé ses premiers services à base d'IA

ÉTUDE

L'intelligence artificielle au service du bien vieillir

L'intelligence artificielle permet d'améliorer concrètement les services rendus aux personnes âgées et de renforcer leur autonomie. À travers deux initiatives portées par le groupe KLESIA, elle en propose déjà des applications concrètes.

Persuadée que l'innovation technologique peut contribuer au bien vieillir, l'institution de retraite complémentaire (IRC) KLESIA Agirc-Arrco a lancé, en janvier 2025, le programme Silver IA. En partenariat avec Inco, spécialiste de l'accompagnement des start-up, elle a sélectionné dix jeunes entreprises pour les aider à développer leurs projets. Parmi les lauréats figurent AlloMamy et Clic&Moi, deux structures qui proposent aujourd'hui leurs services aux allocataires de KLESIA. Si leurs approches diffèrent, elles partagent une même conviction : utiliser l'intelligence artificielle comme un levier au service des relations humaines, sans s'y substituer.

Clic&Moi accompagne les seniors dans leur utilisation du numérique grâce à des ateliers pratiques consacrés aussi bien à la cybersécurité qu'aux démarches administratives en ligne. Pour lutter contre les arnaques et les fraudes sur Internet, la start-up a développé, il y a deux ans, « Mon compagnon Ernest ». « Le sujet des arnaques concerne tout le monde, mais les retraités restent une cible privilégiée, estime Aaron Teboul, fondateur de l'entreprise. Aujourd'hui, le principal frein au numérique est la peur de l'escroquerie. Certaines personnes n'osent pas déclarer leurs revenus en ligne ou créer leur espace santé sur Ameli parce qu'elles craignent de se faire piéger », explique-t-il.

Se prémunir des fraudes à l'ère du numérique

Pris en charge par KLESIA pour 4 000 de ses allocataires, cette application fondée sur l'IA comprend plusieurs volets. Le premier est consacré à la formation et à la prévention. Son objectif est d'aider les utilisateurs à adopter les bons réflexes grâce à des modules pédagogiques sous forme de quiz, des webinaires animés par des experts, mais aussi des mises en situation concrètes.

Une autre fonctionnalité permet d'être alerté en temps réel sur des nouvelles fraudes « grâce à notre algorithme, qui croise plus de 1 200 sources d'information afin d'identifier les escroqueries et les fuites de données », précise Aaron Teboul. Des articles, des conseils quotidiens et une newsletter hebdomadaire expliquent également comment réagir lorsqu'une personne pense avoir été victime de fraude.

Un assistant numérique pour analyser le vrai du faux

En cas de doute, il suffit de transférer dans l'application un mail, un SMS ou un lien… « Ernest fournit alors un avis "cyber augmenté" : il indique les éléments qui paraissent suspects et ceux qui semblent cohérents », explique le fondateur. L'analyse repose sur des vérifications techniques automatisées (âge du domaine, hébergeur, avis), complétées par une intelligence artificielle capable d'en proposer une lecture contextuelle et de repérer, par

Aaron Teboul, fondateur de l'entreprise Clic&Moi (à gauche), et Thomas Gadenne, créateur d'AlloMamy.

exemple, certaines mentions inhabituelles dans les conditions générales. L'objectif est de fournir l'avis le plus fiable possible et d'aider l'utilisateur à décider en toute confiance.
Enfin, l'application intègre un service d'assistance sous forme de tchat. Il aide notamment les utilisateurs à prendre en main leurs outils numériques (tablette, smartphone). « Pour tous ces services, nous utilisons l'IA française de Mistral intégrée à un algorithme développé en interne. Toutes les données sont chiffrées et hébergées en Europe », souligne Aaron Teboul.

Pour accélérer le développement de ce projet, Clic&Moi a bénéficié du mentorat de professionnels de KLESIA issus de la direction des systèmes d'information et des équipes informatiques. Des séances de coaching avec des spécialistes de l'intelligence artificielle ont également permis d'améliorer et d'accélérer le déploiement de « Mon compagnon Ernest ».

Rompre l'isolement grâce à des échanges réguliers

Autre initiative soutenue par l'action sociale retraite Agirc-Arrco de KLESIA, et qui a été mentoré par des collaborateurs KLESIA : AlloMamy. Également lauréate du prix « Coup de cœur » Idea'Dom (Espace idées Bien chez moi Agirc-Arrco), ce service est né d'une prise de conscience de la détresse des personnes âgées confrontées à la solitude et à l'isolement social. Fondée en 2022 par Thomas Gadenne, la plateforme mise sur des échanges téléphoniques réguliers pour prévenir la perte d'autonomie et rompre l'isolement. Le principe est simple : des salariés de la start-up, appelés « réenchanteurs », contactent régulièrement les bénéficiaires. Le premier entretien dure environ une heure. « C'est un premier contact important qui nous permet de mieux connaître la personne, son entourage, ses activités, mais aussi ses éventuelles difficultés », explique Thomas Gadenne.

Par la suite, selon la formule choisie, une à trois conversations d'une dizaine de minutes sont organisées chaque semaine. Près de 400 allocataires de KLESIA bénéficient gratuitement de ce service, entièrement pris en charge. Les échanges portent sur le quotidien, les centres d'intérêt ou les événements marquants de la semaine et s'inscrivent dans une relation suivie. Entre deux appels, les « réenchanteurs » se renseignent sur les

Chiffre clé

4 000

Le nombre d'allocataires KLESIA à qui l'application Clic&Moi a été proposée gratuitement

passions des bénéficiaires et sur les activités sociales, culturelles et associatives proches de chez eux, susceptibles de les intéresser. « Ces attentions et cette régularité font toute la magie d'AlloMamy. Nous sommes là aussi bien dans les bons comme dans les mauvais moments », résume Thomas Gadenne.

Détecter les signaux faibles grâce à l'analyse des données

Ces appels constituent aussi un véritable dispositif de veille. Chaque bénéficiaire désigne une personne de confiance — membre de la famille, tuteur ou médecin — qui peut être contactée en cas d'inquiétude. Dans un tel accompagnement, la place de l'intelligence artificielle peut sembler limitée. Pourtant, selon le fondateur, elle joue un rôle clé en renforçant l'efficacité du suivi humain.

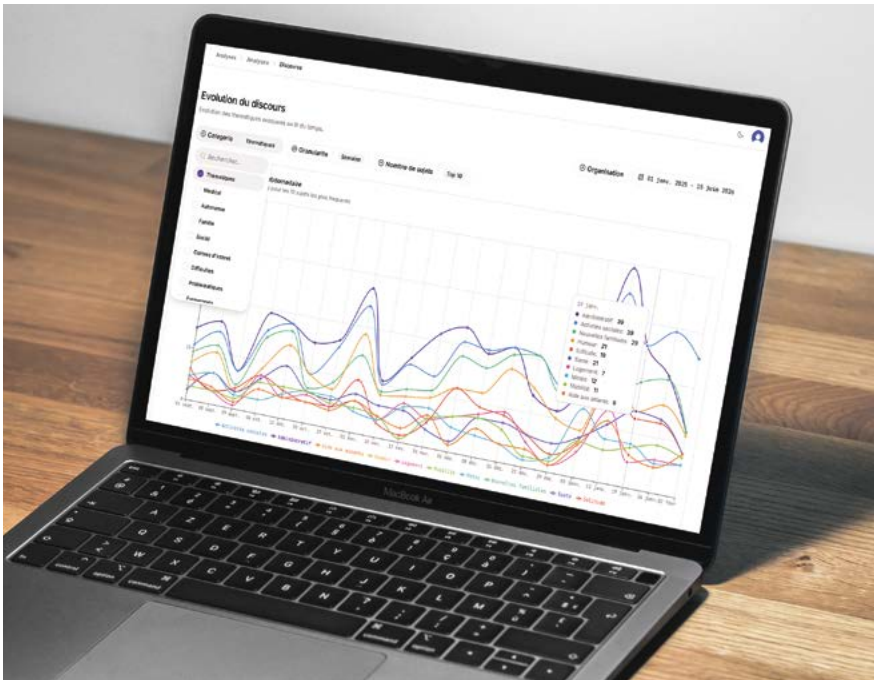
Pour comprendre son utilité, il faut savoir que toutes les conversations sont enregistrées, retranscrites automatiquement puis anonymisées. « Une fois cette étape réalisée, les textes sont traités par une intelligence artificielle française et souveraine afin de mener une analyse sémantique à grande échelle », explique Thomas Gadenne. Grâce à l'agrégation de ces milliers d'heures de discussions et de notes prises par les « réenchanteurs », AlloMamy dispose d'une base d'informations particulièrement riche.

Adapter l'accompagnement au plus près des besoins

Des agents d'intelligence artificielle spécialisés par thématique sont ensuite capables d'identifier des signaux faibles dans les conversations pouvant traduire une fragilité, un risque de chute, ou une difficulté à rester à domicile. « Nous travaillons notamment avec des gérontologues pour repérer les indices qui, pris séparément, semblent anodins, mais qui, mis bout à bout, peuvent mettre en évidence une difficulté. Une personne évoque un mal de genou, puis quelques jours plus tard, des difficultés avec les marches de son escalier, avant de mentionner un logement mal éclairé. Un humain ne fera pas toujours le lien, alors que l'IA est capable de détecter que cette accumulation de signaux peut révéler un risque de chute », illustre le fondateur.

Ces alertes apparaissent ensuite dans le dossier du bénéficiaire et permettent au « réenchanteur » de l'interroger sur la nécessité de consulter un médecin ou d'envisager certains aménagements dans le logement. L'analyse de ces échanges constitue également une mine d'informations précieuses pour KLESIA : l'IRC peut ainsi adapter ses dispositifs d'accompagnement et identifier des besoins insuffisamment couverts. En exploitant ces données de manière anonymisée, l'intelligence artificielle devient un outil d'aide à la décision qui complète l'expertise humaine et contribue à proposer des services toujours plus proches des attentes des personnes âgées. ●

Analyse de données AlloMamy



« Pour tous nos services, nous utilisons l'IA française de Mistral intégrée à un algorithme développé en interne. Toutes les données sont chiffrées et hébergées en Europe. »

Aaron Teboul, Clic&Moi

PROXIMITÉ

Comment AG2R LA MONDIALE structure et déploie sa stratégie IA

D'abord testée puis progressivement déployée, l'intelligence artificielle s'installe désormais dans le quotidien des collaborateurs d'AG2R LA MONDIALE. Pour l'activité de retraite complémentaire, le groupe travaille en étroite coordination avec la fédération Agirc-Arrco.

Tout est allé très vite. Avec le lancement de ChatGPT à la fin de l'année 2022, l'intelligence artificielle a quitté le cercle des spécialistes pour s'imposer auprès du grand public. « On a senti un chamboulement car de nombreuses personnes se sont mises à l'utiliser », se souvient Ludovic Letort, directeur Data & AI Factory chez AG2R LA MONDIALE. Face à ce changement d'échelle, dès la mi-2023, le groupe de protection sociale lance un programme dédié pour encadrer l'utilisation de l'IA. « Nous nous sommes donné moins de six mois pour créer une feuille de route, tester les différentes solutions existantes et mettre en place une gouvernance, avec notamment les équipes informatiques, le délégué à la protection des données (DPO), l'équipe cybersécurité, les ressources humaines et les équipes RSE », détaille le directeur.

Les premiers tests portent sur les besoins concrets des collaborateurs : analyse de 500 000 verbatims issus de questionnaires de satisfaction, aide à la rédaction ou encore développement d'un ChatGPT interne et sécurisé. L'objectif est de donner accès aux outils d'IA aux collaborateurs, sans exposer les données sensibles.

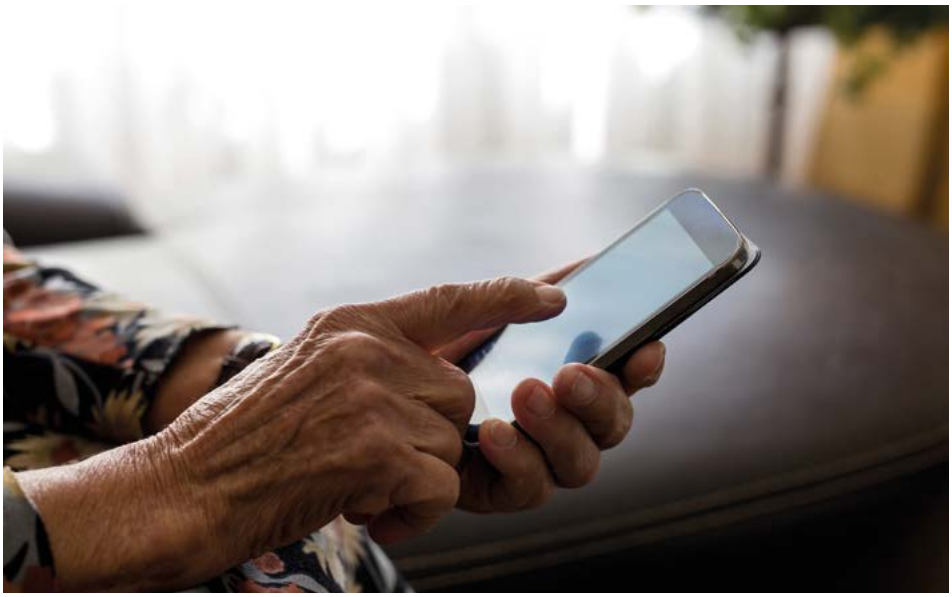
Une attention particulière aux besoins des collaborateurs

Le projet s'accélère début 2024 avec le lancement d'Almia Bot, l'assistant IA interne du groupe AG2R LA MONDIALE. L'outil permet de poser des questions, de rédiger des courriels, de résumer des documents ou encore de créer des assistants métiers, afin d'accompagner les collaborateurs dans leur quotidien. Le tout dans un environnement fermé et sécurisé. Ainsi, le stockage des données est assuré par S3NS, la joint-venture entre Thales[1] et Google. Lorsque ces assistants sont jugés utiles pour un grand nombre de collaborateurs, ils sont alors déployés dans l'ensemble du groupe. « Nous avançons ainsi sur l'appropriation par les équipes tout en disposant d'une véritable mine d'informations sur les cas d'usage », explique Ludovic Letort.

Pour diffuser ces pratiques, AG2R LA MONDIALE s'appuie sur une cinquantaine de « champions de l'IA », désignés par le comité exécutif. Ils forment également les collaborateurs volontaires. En parallèle, des formations à distance sont proposées et, en 2025, Almia Bot a été ouvert à l'ensemble du groupe.

Ludovic Letort, directeur Data & AI Factory (à gauche), et Olivier Pasquet, responsable du département informatique chez AG2R LA MONDIALE.

1. Thales, groupe d'électronique français, est l'un des leaders mondiaux des équipements à destination des industries de l'aéronautique, de l'espace, de la défense, de la sécurité et des modes de transport. Il compte 85 000 collaborateurs dans le monde.



L'assistant Almia permet de transcrire l'enregistrement d'un échange.

Des applications IA pour la retraite complémentaire

Parmi les cas d'usage, plusieurs concernent la retraite complémentaire. Depuis la mi-2025, des outils spécifiques sont développés pour les 2 500 conseillers gestionnaires du régime. « Par exemple, le processus retraité souhaitait améliorer et harmoniser les réponses aux réclamations. Nous avons alors mis à sa disposition un assistant permettant de générer une proposition de réponses en phase avec la charte Agirc-Arrco », décrit Olivier Pasquet, responsable du département informatique en charge des applications retraite complémentaire et action sociale.

Ce service s'est ensuite étendu à d'autres métiers de la retraite complémentaire. « À chaque fois, le conseiller gestionnaire garde la main et accepte ou non la proposition de l'outil. C'est toujours lui qui envoie la réponse », souligne le responsable. Ces assistants IA réalisent des tâches avec peu de valeur ajoutée, ce qui permet aux collaborateurs de se concentrer sur leur cœur de métier : l'accompagnement des actifs, des retraités et des entreprises.

Un travail en collaboration avec la fédération Agirc-Arrco

Le développement de l'IA se fait dans un environnement plus large que celui d'AG2R LA MONDIALE. En tant qu'institution de retraite complémentaire (IRC), le groupe peut être amené à partager son expertise avec la fédération Agirc-Arrco. Il contribue actuellement en tant que pilote à un cas d'usage visant à accompagner les entreprises pour améliorer leur déclaration sociale nominative (DSN). La fédération a mis en place un traitement pour analyser leur contenu et identifier les pistes d'amélioration pour les prochaines déclarations. Ces pistes sont discutées par téléphone avec un conseiller gestionnaire entreprise. « Nous allons mettre en place un assistant Almia qui permettra de transcrire l'enregistrement de cet échange. Ainsi, le compte-rendu de l'appel sera généré automatiquement, ce qui est un gain de temps », explique Olivier Pasquet. Cet outil est d'abord utilisé par les conseillers AG2R LA MONDIALE, avant d'être généralisé à l'ensemble des IRC de l'Agirc-Arrco, si le test s'avère positif. À l'avenir, AG2R LA MONDIALE prévoit de travailler sur le déploiement de services basiques aux clients à base d'IA. « Mais il ne s'agit pas de généraliser l'IA pour tous les clients, tient à rassurer Ludovic Letort. Nous garderons des plateformes téléphoniques et les interventions humaines. Par exemple, si nous mettons en place un chatbot avec IA, nous maintiendrons la possibilité de faire basculer la conversation vers un humain, si vous le demandez. » La priorité sera toujours donnée au contact humain. ●

Chiffres clés

8 000

collaborateurs sur près de 15 000 utilisent Almia

2 000

collaborateurs se connectent chaque jour à Almia

1 900

assistants IA ont été créés

DÉCRYPTAGE

Traitement automatique des documents : l'IA accélère la réponse aux assurés

L'Agirc-Arrco reçoit chaque année près de 30 millions de pages à traiter. Face à ce volume considérable et afin de répondre toujours plus rapidement aux assurés, la fédération s'appuie sur un outil de traitement automatique reposant sur l'intelligence artificielle. Explications.

Même si un nombre croissant de démarches est dématérialisé à l'Agirc-Arrco, le courrier est loin d'avoir disparu. De nombreux documents continuent d'être transmis par les assurés, notamment lors de la constitution de leur dossier de retraite. Ces pièces peuvent être dactylographiées ou manuscrites. Leur nature est variée : photocopies de cartes d'identité, bulletins de paie, attestations de formation, certificats de décès, livrets de famille ou encore courriers d'accompagnement détaillant une situation particulière.

Ces documents arrivent dans l'un des centres d'acquisition de l'Agirc-Arrco, où ils sont numérisés par lots de plusieurs centaines de pages. La fédération travaille avec le prestataire Itesoft, dont la solution permet de reconnaître automatiquement les types de documents numérisés. Elle distingue par exemple les bulletins de paie, les cartes d'identité ou encore les relevés d'identité bancaire (RIB). Près de 80 % des documents reçus sont ainsi identifiés automatiquement. Pour certains d'entre eux, des données peuvent également être extraites grâce à cette solution. Sur un bulletin de salaire, il est par exemple possible de récupérer la période travaillée; sur un RIB, le numéro IBAN. L'extraction des informations depuis le document s'appuie sur diverses solutions IA afin d'automatiser le plus possible l'activité.

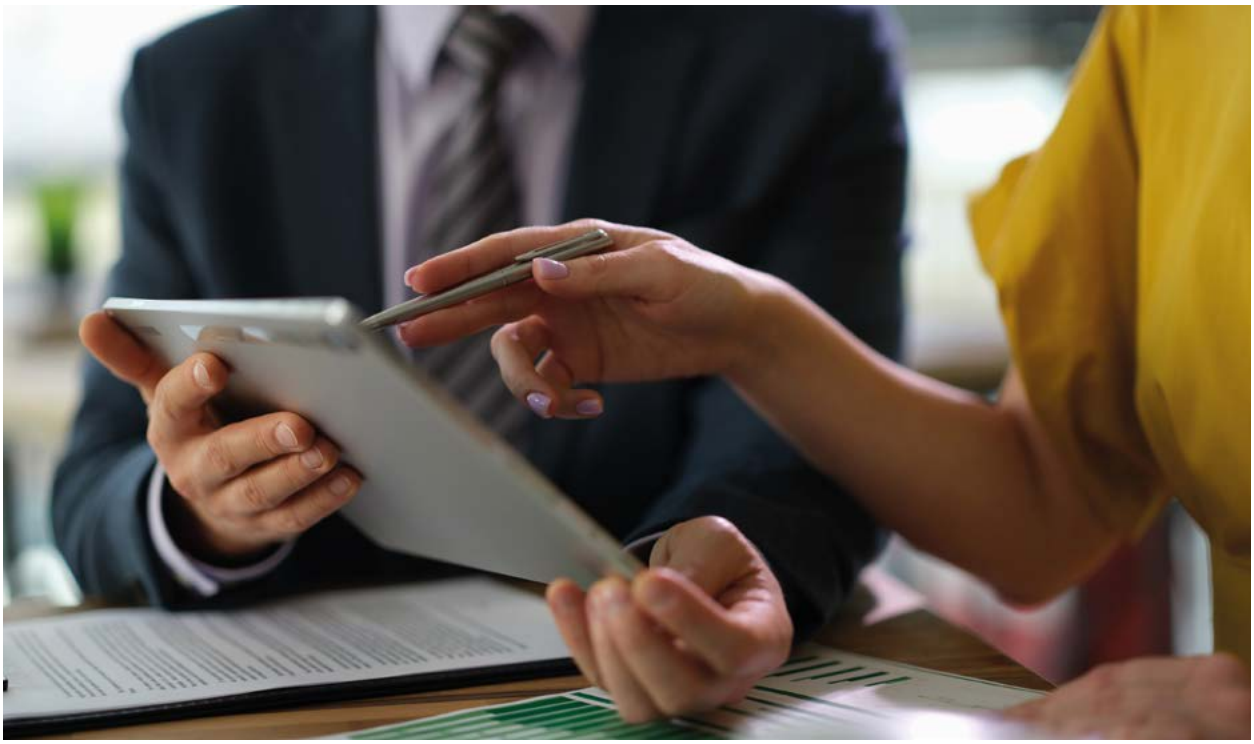
Une aide au déchiffrement des documents complexes

Toutefois, certains documents échappent encore à cette reconnaissance automatisée : ils peuvent être illisibles, dégradés ou difficilement exploitables. « Cela peut être le cas de bulletins de paie datant d'avant les années 1990, parfois manuscrits », souligne Christophe Ricois, responsable d'équipe de gestion des flux entrants-sortants au sein de la DSI Agirc-Arrco. Dans ce cas, les documents sont transmis à un gestionnaire, appelé « vidéocodeur » et chargé de décrypter ce que la machine n'a pas réussi à interpréter. Une fois traités, ils sont intégrés dans la GED (gestion électronique des documents) et mis à la disposition des gestionnaires du régime pour l'instruction des dossiers.

Face à la masse de documents reçus et afin d'accélérer les délais de traitement, la DSI a commencé à déployer une nouvelle solution reposant sur l'IA générative. « Ce type de solution n'existe pas aujourd'hui dans notre centre de données. Nous avons donc choisi une start-up française, Anesya, qui répond à nos exigences de souveraineté numérique », explique Lounis Aït Ali Slimane, responsable de la direction relation client et production au sein de la DSI. Les documents manuscrits ou difficilement lisibles peuvent ainsi être analysés par cette nouvelle solution afin d'améliorer leur compréhension et leur exploitation.

Un déploiement maîtrisé et progressif

Cette technologie est déployée par étapes successives. Dans un premier temps, elle permet d'extraire les informations contenues dans les livrets de famille, notamment le nombre d'enfants d'un assuré. Cette information sert à vérifier automatiquement l'éventuelle éligibilité à une majoration de retraite complémentaire sans l'in-



tervention manuelle d'un gestionnaire. Chaque semaine, près de 5 000 livrets de famille sont ainsi traités. À terme, la solution sera étendue aux courriers d'accompagnement, puis aux bulletins de paie manuscrits et aux documents dactylographiés dont la qualité rend la lecture difficile.

L'objectif est d'optimiser l'exploitation des pièces justificatives, qui constituent le socle de la gestion des droits à la retraite. Pour reconstituer une carrière, les gestionnaires s'appuient en effet sur les preuves fournies par les assurés : bulletin de paie attestant la durée d'une activité professionnelle, livret de famille justifiant une situation familiale, etc. « Le déploiement de l'IA s'inscrit avant tout dans une démarche au service de l'assuré », souligne Lounis Aït Ali Slimane. L'enjeu est de traiter les demandes dans des délais maîtrisés, afin d'éviter leur allongement lié au volume croissant de documents reçus. Il s'agit également de renforcer la fiabilité de l'analyse afin de garantir une évaluation aussi juste que possible des droits de chacun.

Pour atteindre cet objectif, une attention particulière est portée à la sécurité. L'utilisation de l'IA générative s'inscrit strictement dans le cadre fixé par l'AI Act européen[1] et ne peut en aucun cas intervenir sans une validation humaine préalable. Chaque résultat produit par l'outil doit faire l'objet d'un contrôle systématique avant toute utilisation opérationnelle. Au-delà du gain de temps, cette technologie doit permettre aux gestionnaires de recentrer leur activité sur des missions à plus forte valeur ajoutée. Ils pourront ainsi consacrer davantage de temps à l'accompagnement personnalisé des assurés, à l'analyse des situations complexes ainsi qu'à la sécurisation des dossiers les plus sensibles. ●

1. Le règlement européen sur l'intelligence artificielle, également connu sous le nom d'AI Act, est le premier cadre législatif au monde qui encadre le développement, la mise sur le marché et l'utilisation des systèmes d'IA. https://www.entreprises.gouv.fr/decryptages-de-nos-experts/le-reglement-europeen-sur-lintelligence-artificielle-publics-concernes

Chiffres clés

80 %

Le pourcentage de documents reçus qui sont identifiés automatiquement

5 000

Le nombre de livrets de famille traités chaque semaine

FOCUS

Comment l'Agirc-Arrco a lancé ses premiers services à base d'IA

À l'instar de nombreuses institutions de protection sociale, l'Agirc-Arrco déploie progressivement des outils de travail s'appuyant sur l'intelligence artificielle. L'objectif : répondre aux besoins des métiers, faciliter le travail des collaborateurs et améliorer le service aux assurés, tout en respectant un cadre strict en matière de sécurité.

Par étapes, l'intelligence artificielle s'installe dans le quotidien des collaborateurs de l'Agirc-Arrco. En octobre 2024, l'entité VDI (Valorisation de la donnée et innovation) devenue Data et IA en juin 2026, a été créée avec pour mission d'identifier, d'expérimenter et de structurer de nouveaux cas d'usage, tant pour les opérations internes que pour les services destinés aux assurés. « Nous avons d'abord analysé les capacités des outils d'intelligence artificielle en menant une veille exploratoire pour en cerner les limites, identifier les précautions nécessaires et mesurer les contraintes », raconte Daniel Moulès, directeur au sein de la direction des systèmes d'information (DSI) de l'Agirc-Arrco.

Très vite, la nécessité de définir des garde-fous s'est imposée. Qu'ils soient techniques, juridiques, organisationnels ou liés aux ressources humaines, ces dispositifs sont indispensables pour encadrer les usages de l'IA. Une gouvernance dédiée a été mise en place associant les directions informatique, juridique et RH. Elle a pour mission de définir les règles d'usage et de formaliser une charte précisant les solutions d'IA autorisées, leurs conditions d'utilisation, et les niveaux de consommation associés tout en interdisant la transmission de données sensibles ou confidentielles. Ces premiers jalons ont ainsi été posés avant même le lancement des cas d'usage, c'est-à-dire avant toute utilisation concrète de l'IA.

La mise en place d'un portail IA

Cette réflexion a abouti à la création d'un portail IA permettant aux collaborateurs d'accéder à des modèles d'intelligence artificielle (LLM) préalablement sélectionnés, habilités et contrôlés. Cette plateforme est en cours de test auprès de 70 ambassa-

deurs chargés d'en éprouver les usages et d'en affiner les fonctionnalités avant d'être ouverte à l'ensemble des collaborateurs au cours de l'été ou à la rentrée. Sur le portail, chacun peut concevoir des prompts et utiliser des assistants capables, par exemple, de résumer des documents. Une fonction de promotion permet de mettre à disposition de la communauté les prompts les plus utiles au plus grand nombre, favorisant le partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques.

Chacun peut donc apporter sa pierre à l'édifice. « L'IA n'est pas l'affaire des informaticiens, c'est l'affaire de tous », estime Daniel Moulès. Dans cette optique, la stratégie consiste à placer les experts métiers au cœur de la démarche. Ce sont eux qui connaissent le mieux les besoins du terrain et qui peuvent évaluer la pertinence des outils développés. Les équipes informatiques, de leur côté, assurent l'accompagnement, la sécurisation et la supervision des usages. Pour encourager une utilisation responsable, chaque requête réalisée sur la plateforme affiche son coût estimé et possiblement sa consommation énergétique. Un dispositif pédagogique destiné à sensibiliser les utilisateurs à l'impact de ces technologies est prévu. Le tout sous la surveillance du comité de gouvernance de l'IA, multi-directions.

Une aide précieuse pour l'étude des verbatims

En laissant la main aux métiers, l'usage de l'IA permet de répondre à des besoins très concrets. La direction du produit retraite (DPR) a ainsi développé un outil d'analyse des verbatims issus d'une enquête de satisfaction menée quatre fois par an auprès de plus d'une centaine d'agents. Avant l'arrivée de l'IA, un travail important de préparation de verbatims était nécessaire et leur analyse était confiée à un prestataire externe. Désormais, un ensemble de prompts est capable d'analyser l'intégralité des verbatims, d'en extraire les principaux enseignements et de produire une synthèse détaillée. Cette automatisation a permis de mettre fin à la prestation externe et, compte tenu de son efficacité, l'outil a été déployé dans une autre direction.

« L'IA n'est pas l'affaire des informaticiens, c'est l'affaire de tous. »

Daniel Moulès

Au sein de la DSI, l'IA est utilisée pour assister les développeurs.

Un soutien pour les assurés

L'intelligence artificielle est aussi mise au service des usagers. Depuis leur espace personnel sécurisé, ils peuvent accéder à un formulaire dédié. Ils renseignent le motif de leur demande, par exemple « pension retraite », puis disposent d'une zone de rédaction libre. Or dans cet espace, les assurés formulent souvent plusieurs questions simultanément, ce qui peut compliquer l'analyse et allonger les délais de réponse. « Pour aider le gestionnaire à répondre plus rapidement, nous avons proposé un assistant IA, accessible en un clic, qui génère une proposition de réponse », précise Daniel Moulès.

L'outil analyse alors la demande en s'appuyant sur une base de réponses types, lui permettant de formuler une réponse adaptée. Celle-ci est systématiquement relue, ajustée si nécessaire puis validée par un gestionnaire avant son envoi. Ainsi, aucune réponse n'est transmise à l'assuré sans intervention humaine. « C'est un outil d'aide qui permet au gestionnaire d'être plus rapide et de trouver plus facilement certaines formulations. Il y a un gain de productivité, mais aussi un gain de qualité, car cette assistance permet au gestionnaire de se concentrer davantage sur le fond de la question plutôt que sur la formulation de la réponse. » Pour l'instant, seuls certains gestionnaires ont accès à cet outil qui n'est pas encore déployé à l'ensemble des équipes.

Une aide au quotidien pour les informaticiens

Au sein de la DSI, l'IA est utilisée pour assister les développeurs. Elle contribue à la génération du code, à la génération de cas de test unitaire ou à la rédaction de la documentation technique. « Il est également envisagé qu'elle permette d'automatiser le traitement des incidents de premier niveau (actuellement entièrement sous-traités), souligne Daniel Moulès. Ce que l'on constate sur le marché, c'est désormais de parvenir à automatiser le traitement de situations plus complexes, sur la base de ce que l'on appelle l'agentique. Pour le moment, ces outils sont en phase d'expérimentation, afin d'aboutir à des cas d'usage normalisés et structurés et sous contrôle. »

Ces différents exemples illustrent la manière dont l'IA se déploie au sein de l'Agirc-Arrco : de façon progressive et dans un cadre très strict. Aujourd'hui, il ne se passe pas un mois sans que la DSI ne soit amenée à examiner de nouvelles évolutions, et les niveaux de contrôle ont besoin d'être mis à jour régulièrement. La veille est permanente. ●

DES CAS D'USAGE ÉGALEMENT FONDÉS SUR LA DATA

L'IA n'est pas la seule technologie mobilisée par l'Agirc-Arrco. Depuis plusieurs années, la fédération s'appuie également sur la data science afin d'exploiter les volumes très importants de données dont elle dispose.
« Nous avons par exemple développé un outil capable d'identifier des carrières atypiques à partir de données issues de millions de parcours professionnels, ce que l'on désigne comme le big data », explique Daniel Moulès.

L'analyse de ces données permet de détecter des anomalies : périodes d'activité manquantes, évolutions salariales inhabituelles… En comparant chaque parcours à des référentiels statistiques construits à partir de millions de situations, les outils de data permettent de repérer plus facilement les dossiers atypiques. L'objectif est d'anticiper d'éventuelles inexactitudes afin qu'elles ne soient pas découvertes uniquement au moment du départ à la retraite. Cette capacité d'analyse permet de mener des campagnes ciblées « d'aller vers » afin de sécuriser en amont les droits des futurs retraités.

Vu d'ailleurs

pp. 41-43
« La stratégie européenne en matière d'IA vise à renforcer la compétitivité des secteurs stratégiques »

ENTRETIEN

« La stratégie européenne en matière d'IA vise à renforcer la compétitivité des secteurs stratégiques »

Dans la course au développement de l'intelligence artificielle, l'Union européenne a plusieurs rôles à jouer. Elle soutient le développement de ces technologies, tout en construisant un cadre réglementaire strict, centré sur l'humain. Les explications de Thomas Regnier, porte-parole de la Commission européenne chargé de la souveraineté technologique.

Comment situez-vous aujourd'hui l'Union européenne dans la compétition mondiale autour de l'IA ?

Alors que l'intelligence artificielle stimule la croissance économique et l'influence géopolitique, l'UE promeut une approche combinant innovation, confiance et coopération internationale. Notre ambition est d'accélérer le déploiement de l'IA, d'intensifier l'innovation et de travailler avec des partenaires de confiance afin de veiller à ce qu'elle reste centrée sur l'humain, sûre et conforme aux valeurs démocratiques. Nous avons mis en place le plan d'action pour un continent de l'IA qui vise à faire de l'Europe un acteur mondial de premier plan. Il met l'accent sur le développement d'une IA digne de confiance, levier de compétitivité pour l'Europe.

Le règlement européen sur l'IA est présenté comme pionnier. Comment la Commission accompagne-t-elle les différents acteurs pour rendre cette régulation opérationnelle et compréhensible ?

Le règlement sur l'IA, dénommé AI Act, introduit des règles fondées sur les risques pour les développeurs et les

Thomas Regnier, porte-parole de la Commission européenne chargé de la souveraineté technologique.

déployeurs d'IA, selon les usages. Si la plupart des systèmes d'IA ne présentent qu'un risque limité et peuvent contribuer à résoudre de nombreux défis sociétaux, certains présentent des risques qu'il convient d'encadrer pour éviter des résultats indésirables. Le règlement sur l'IA est entré en vigueur en 2024, avec une application échelonnée. Ce déploiement progressif permet de tirer parti des premiers retours d'expérience dans la mise en œuvre des dispositions, notamment grâce à des consultations des parties prenantes. La Commission est déterminée à adapter en continu son action et à renforcer ses dispositifs d'accompagnement. Cela est particulièrement important dans le contexte évolutif d'une technologie aussi rapide que l'IA.

> « Si la plupart des systèmes d'IA ne présentent qu'un risque limité et peuvent contribuer à résoudre de nombreux défis sociétaux, certains présentent des risques qu'il convient d'encadrer pour éviter des résultats indésirables. »

Quels sont aujourd'hui les secteurs les plus avancés dans l'adoption de l'IA en Europe, et ceux où des retards persistent ?

La stratégie européenne en matière d'IA vise à renforcer la compétitivité des secteurs stratégiques et à accroître la souveraineté technologique de l'UE. Elle entend stimuler l'adoption de l'IA et l'innovation dans toute l'Europe, en particulier parmi les petites et moyennes entreprises (PME). Ce ciblage s'explique par le fait que nombre d'entre elles perçoivent encore l'IA comme trop compliquée ou trop coûteuse. En outre, les offres disponibles sur le marché sont souvent destinées aux grandes entreprises, tandis que les PME ont besoin de solutions d'IA sur mesure.

Comment faire pour aider les PME dans ce développement ?

Pour y remédier, la Commission, en collaboration avec les États membres, a créé des centres d'expérience pour l'IA. Plus de 250 de ces centres sont implantés localement et soutiennent les entreprises dans leur transition numérique, couvrant plus de 85 % des régions de l'UE. Ils promeuvent des solutions européennes favorisant la croissance de l'écosystème multilingue interne de l'UE en matière d'IA, reposant notamment sur l'open source.

Quels sont, selon vous, les principaux effets de l'IA sur l'emploi ?

Dès 2018, la stratégie européenne en matière d'IA décrivait l'incidence majeure que l'IA a et continuera d'avoir sur la nature du travail. L'IA conduira à l'apparition de nouveaux emplois et de nouvelles tâches, dont certains sont difficiles, voire impossibles, à prédire. S'il n'est pas possible à ce stade de quantifier de façon précise l'incidence de l'IA sur le travail, la nécessité d'agir est évidente.

Quel rôle l'Union européenne peut-elle jouer pour garantir une transition « juste », qui n'accroît pas les inégalités ?

L'un des moyens mis en œuvre par la Commission consiste à renforcer les compétences ainsi que la capacité d'appropriation des travailleurs et de la population en général en matière d'IA.

Elle agit en ce sens au moyen de diverses initiatives, comme indiqué dans son cadre législatif relatif à l'IA.
Elle prévoit, par exemple, le développement de programmes universitaires visant à renforcer le nombre d'experts en IA, ainsi que l'accès à des formations à la maîtrise de l'IA, adaptées aux secteurs d'activité et aux profils professionnels. Elle prévoit également le suivi renforcé de l'incidence de l'IA sur le marché du travail ainsi que diverses initiatives destinées à développer la culture de l'IA et les compétences associées au sein de la population.

Quelles sont, à vos yeux, les grandes priorités pour l'Union européenne en matière d'IA dans les années à venir ?
L'Union européenne souhaite tirer parti des avantages de l'IA tout en veillant à ce qu'elle reste sûre et digne de confiance. Elle souhaite se positionner comme un acteur mondial de premier plan dans le domaine de l'IA et renforcer sa souveraineté technologique. Les initiatives de l'UE à cet égard s'inscrivent dans une approche intégrée : le plan d'action pour un continent de l'IA définit les grandes orientations du développement des capacités en matière d'IA, tandis que la stratégie de déploiement de l'IA met l'accent sur son adoption concrète.
Cette articulation vise à accompagner les industries et les acteurs publics dans l'adoption de l'IA, tout en promouvant des solutions européennes alignées sur ces objectifs stratégiques. ●

UN PLAN D'ACTION POUR UN CONTINENT DE L'IA

L'Union européenne veut jouer un rôle de premier ordre dans le développement de l'IA. Pour ce faire, l'UE a développé un programme baptisé « continent de l'IA » qui repose sur cinq domaines stratégiques : les infrastructures informatiques, la data, les compétences, la simplification des règles et le développement des algorithmes.

Concernant les infrastructures informatiques, l'Union européenne développe notamment des usines d'IA afin d'entraîner et d'affiner les modèles IA. Avec un budget de 10 milliards d'euros de 2021 à 2027, au moins 13 usines doivent être opérationnelles d'ici la fin de l'année. Pour aller plus loin dans le développement d'IA complexes, l'UE investit 20 milliards d'euros. Elle déploie actuellement 5 gigafactories, des structures quatre fois plus puissantes que les usines IA.

Ces évolutions techniques ne peuvent pas se réaliser sans, en parallèle, un travail important sur le déploiement des compétences. Plusieurs actions ont d'ores et déjà été lancées comme la création de bourses en IA aux meilleurs étudiants, chercheurs et professionnels de l'IA ou encore d'une académie des compétences IA. L'Union européenne soutient également la reconversion des compétences grâce aux pôles européens d'innovation numérique.

Enfin, l'Union européenne, dans ce continent IA, met particulièrement l'accent sur le renforcement de la confiance des citoyens envers l'IA en assurant la sécurité juridique grâce à la loi sur l'IA dénommée AI Act. Les exigences de cette loi entrée en vigueur au 1er août 2024 s'appliqueront progressivement jusqu'en 2031, date à laquelle la Commission procédera à une nouvelle évaluation de l'application de ce règlement.

Chiffres clés

+ de 250
Centres d'expériences IA implantés localement dans les États membres pour soutenir les entreprises dans leur transition numérique

10 Mds €
Le budget 2021-2027 pour développer 13 usines d'IA afin d'entraîner et d'affiner les modèles IA

5
Le nombre de giga-factories actuellement déployées par l'UE (des structures quatre fois plus puissantes que les usines IA)

Vous vous posez **des questions sur votre retraite ?**

L'Agirc-Arrco a imaginé un **nouveau format vidéo** pensé pour vous !

Près de **60 conseillers** et **gestionnaires**, issus des agences, des centres de relation client, des centres de gestion etc..., ont accepté de passer devant la caméra pour vous parler directement.

Retrouvez l'ensemble des vidéos sur notre site **www.agirc-arrco.fr** et notre chaîne **YouTube.**

RETRAITE COMPLEMENTAIRE
agirc-arrco
La retraite a de l'avenir

Création : studio graphique Agirc-Arrco