



Propositions
pour la
refondation
du secteur
sanitaire,
social et
médico-social

Humanifest

CHAPITRE 4

> NUMÉRIQUE
& IA

Une ambition
au service de
l’accompagnement
des personnes, de
manière raisonnée
et éthique



“(Re)prendre la main”
sur une transformation
déjà à l’œuvre 4

Le mot de
Frédéric Lauféron 6



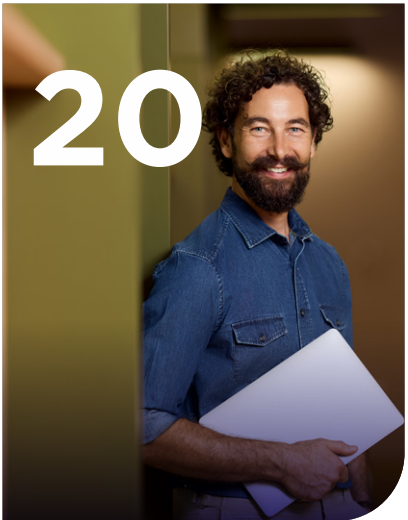
AXE 1

■ Mettre l’IA au service
des missions du secteur
et des personnes

PROPOSITION 1 :
Porter un choix stratégique
au plus haut niveau de
gouvernance 11

PROPOSITION 2 :
Déployer les usages IA utiles
et maîtrisés au service des
personnes accompagnées
et des métiers 13

PROPOSITION 3 :
Structurer les données :
un préalable au pilotage,
à l’interopérabilité et à
des usages d’IA crédibles 17



AXE 2

■ Construire un modèle
économique soutenable
et fédérer le secteur

PROPOSITION 4 :
Maîtriser les coûts et mesurer
la valeur de l’IA : condition
d’un modèle économique
soutenable 21

PROPOSITION 5 :
Faire alliance : coopérer
pour relever les défis 24

PROPOSITION 6 :
Positionner Nexem en tant
qu’animateur d’intelligence
collective et garant des
intérêts du secteur 26



AXE 3

■ Miser sur l’humain
à l’heure de l’IA

PROPOSITION 7 :
S’acculturer à l’IA pour
mieux accompagner
la transformation des
pratiques et des métiers 29

PROPOSITION 8 :
Accompagner les usagers
dans l’appropriation
de l’IA 31

PROPOSITION 9 :
Répondre aux enjeux RH
de la transition numérique :
fracture générationnelle
et attractivité 33

PROPOSITION 10 :
Ancrer la transformation
dans le dialogue social
et le management
de proximité 34



AXE 4

■ Protéger les données,
les personnes et
l’environnement

PROPOSITION 11 :
Renforcer la cybersécurité :
un impératif de confiance
et de résilience 39

PROPOSITION 12 :
Choisir ses outils en
cohérence avec ses valeurs :
souveraineté numérique
et conformité 40

PROPOSITION 13 :
Garantir la non-discrimination
algorithmique :
une vigilance particulière
pour le secteur 42

PROPOSITION 14 :
Inclure la sobriété numérique
dans notre stratégie
environnementale 43

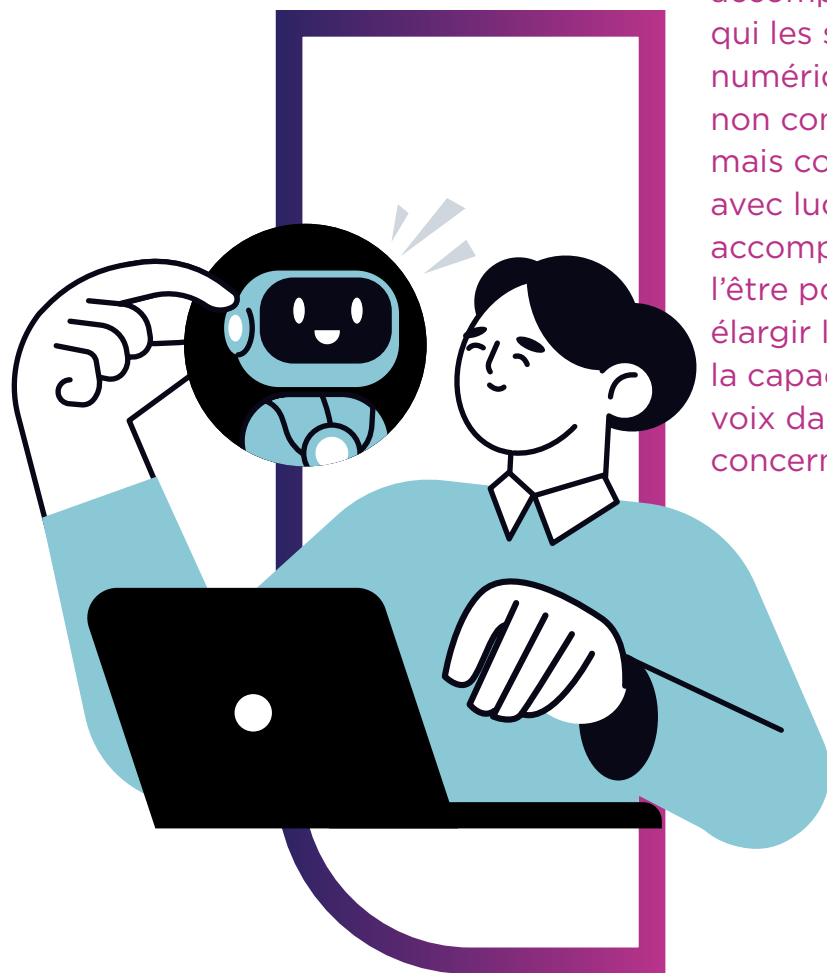
Conclusion 45

**Annexe
méthodologique**

Se lancer : une démarche
en cinq étapes 46

“(Re)prendre la main” sur une transformation déjà à l’œuvre

Ce volet de l’Humanifest ne porte pas sur le bien-fondé de la transformation numérique – elle est déjà à l’œuvre – mais sur la manière de (re)prendre collectivement la main pour qu’elle profite d’abord aux personnes accompagnées et aux professionnels qui les soutiennent. Nexem aborde le numérique et l’intelligence artificielle non comme une menace à contenir, mais comme une opportunité à saisir avec lucidité : améliorer la qualité des accompagnements, alléger ce qui peut l’être pour redonner du temps au lien, élargir l’accès aux droits, et renforcer la capacité du secteur à faire valoir sa voix dans des transformations qui le concernent.



Cette transformation s’inscrit dans un mouvement plus large : digitalisation croissante de la société, attentes accrues de personnalisation, de transparence et de réactivité, et renforcement continu des obligations réglementaires. Les réformes en cours du secteur – transformation de l’offre, évolutions tarifaires, virage domiciliaire – ainsi que le Ségur du numérique sont des réponses structurantes à ce double mouvement, en donnant au secteur un premier cadre d’urbanisation, d’interopérabilité et de pilotage. Après la Gouvernance, l’Organisation et le Financement, puis le Management et le Développement durable, **ce nouveau volet aborde le numérique et l’IA non comme un simple levier technique, mais comme un choix politique et stratégique**, étroitement lié aux modes de gouvernance, aux organisations, aux compétences et aux valeurs du secteur. Nexem affirme sa conviction : **le numérique et l’IA ne sont pas des fins en soi, mais des outils au service d’un projet de société solidaire**. Notre secteur ne peut se contenter de subir des règles définies sans lui, il doit se donner les moyens d’en peser les conditions, les priorités et les modalités de mise en œuvre.

Ce document constitue la première version du volet Numérique et IA de l’Humanifest. Il a été conçu dès l’origine comme **un cadre évolutif, appelé à être enrichi et actualisé au rythme des évolutions technologiques, réglementaires et sectorielles**. L’intelligence artificielle se transforme à un rythme sans précédent : ce qui était pertinent il y a six mois peut être dépassé demain. Nexem assume cette logique d’actualisation permanente : ce manifeste pose les fondations d’un positionnement sectoriel qui sera régulièrement mis à jour, nourri par les retours de terrain, les travaux des commissions Nexem et les évolutions de l’écosystème.

Une opportunité concrète pour les personnes accompagnées et les professionnels

L’IA est déjà présente dans le secteur et y produit, lorsqu’elle est bien encadrée, des effets concrets : libération de temps pour le lien, soutien à la coordination des parcours, élargissement des possibilités d’accès aux droits et d’autonomie pour les personnes en situation de handicap, en perte d’autonomie ou en grande précarité. La solution Oriki (anciennement “Oreille augmentée”), mobilise l’IA pour analyser l’environnement sonore et alerter les professionnels dans certaines situations, soutenant à la fois la sécurité des personnes accompagnées et la vigilance des équipes. L’outil Cap’FALC, développé par l’UNAPEI et l’INRIA, transcrit des documents en Facile à Lire et à Comprendre pour les personnes en situation de handicap intellectuel. La CNAF expérimente des chatbots d’accès aux droits. L’Observatoire de l’ANAP recense en 2025 plus de 50 applications de l’IA dans le médico-social.

Ces usages ne concernent pas uniquement les fonctions administratives et supports. Lorsqu’ils sont choisis avec discernement, encadrés et intégrés dans l’organisation du travail, ils peuvent soutenir directement le cœur de nos métiers en libérant du temps pour l’accompagnement, en améliorant la coordination des parcours et en renforçant la qualité des pratiques professionnelles, sans jamais déplacer la responsabilité professionnelle vers l’algorithme.

Sur l’emploi, les études convergent : l’IA transformera nos métiers bien plus qu’elle ne les supprimera (voir Axe 3), à condition d’organiser cette transformation.

Un socle numérique en cours de consolidation

Cette dynamique s’inscrit toutefois sur un socle numérique encore fragile. Le secteur connaît une transformation portée par les politiques publiques et les investissements liés au Ségur du numérique, qui ont contribué à structurer un premier socle d’équipement et d’interopérabilité. Mais cette dynamique demeure fragile lorsque les coûts récurrents des systèmes d’information, de l’hébergement, de la cybersécurité, des interfaces et de l’accompagnement au changement ne sont pas durablement pris en compte, avec en outre des inégalités persistantes entre champs d’activité.

LES ENJEUX
DU NUMÉRIQUE
ET DE L'IA
EN QUELQUES
CHIFFRES

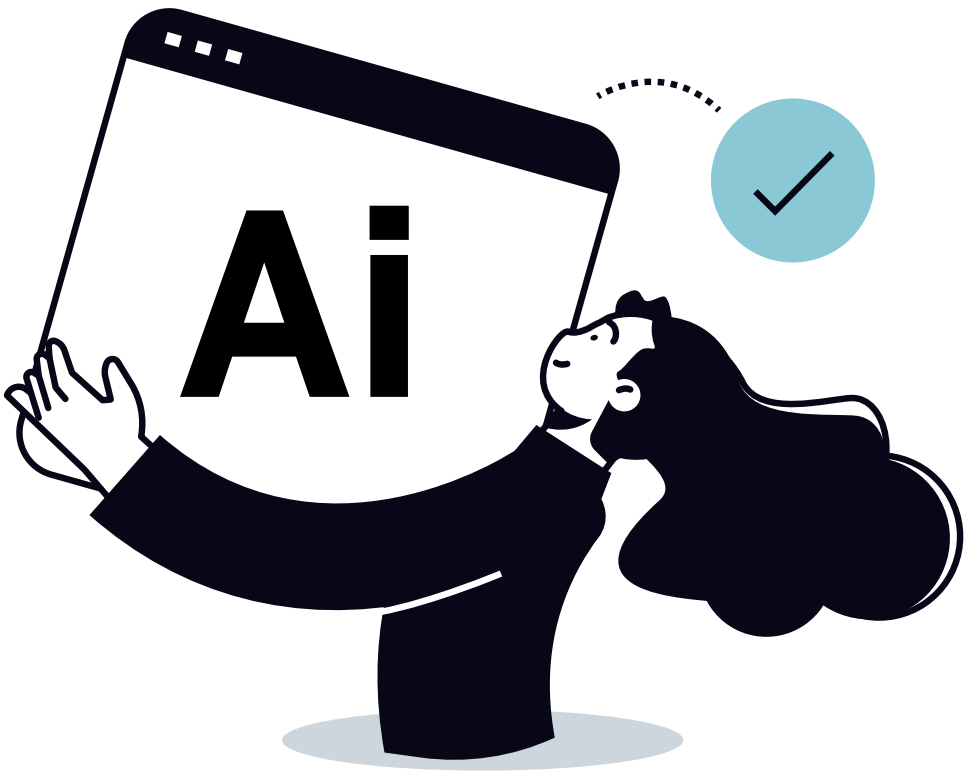
- **37 %**
des utilisateurs d'IA en
contexte professionnel
ne le déclarent pas à leur
management – LaborIA
(INRIA/Datacraft), juin 2025.
Étude qualitative auprès de 14
grandes organisations (Airbus,
L'Oréal, Crédit Agricole, CHU
Montpellier...).
- **83 %**
des salariés du secteur
associatif utilisent l'IA, mais
seulement 22 % dans un cadre
collectif (France générosités,
2025).
- **Le secteur médico-social
est devenu une cible des
cyberattaques**, moins armé
que le sanitaire. En 2025, 204
incidents ont été déclarés par
les ESMS, dont 113 d'origine
malveillante, confirmant que
le médico-social est désormais
une cible exposée aux
cyberattaques (Agence
du Numérique en Santé).
- **34 %**
des 16-74 ans en difficulté
numérique en France en 2025,
et l'IA générative creuse les
écarts (INSEE, 2025).

La dépendance aux prestataires externes s'accroît, le passage au SaaS ayant multiplié les charges numériques de certains ESSMS. Les niveaux de maîtrise de la cybersécurité, de la protection des données et de la qualité des référentiels restent hétérogènes, alors même qu'ils conditionnent désormais la continuité d'activité, la conformité, l'interopérabilité, la fiabilité du pilotage et la sécurité des accompagnements. Cette réalité traduit une difficulté plus large à structurer et exploiter la donnée du secteur, pourtant au cœur des transformations numériques engagées.

Ces fragilités se présentent alors que les organisations doivent déjà absorber plusieurs contraintes concomitantes : tensions de recrutement, intensification des obligations de conformité et de reporting, hausse des charges et capacités d'investissement limitées. **Le numérique est désormais au cœur de nos organisations et il conditionne la continuité des accompagnements**, la qualité du travail de nos professionnels mais aussi la capacité du secteur à mettre en œuvre les réformes en cours, qu'il s'agisse de la transformation de l'offre, des évolutions de tarification ou du virage domiciliaire.

**Agir maintenant :
choisir plutôt que subir**

Les projections internationales sont claires : selon le World Economic Forum (Future of Jobs Report 2025), le marché mondial de l'emploi devrait connaître d'ici 2030 la création de 170 millions de postes et la suppression de 92 millions, soit un solde net positif de 78 millions d'emplois – tous secteurs confondus. Les métiers du soin, de l'accompagnement et de l'éducation figurent parmi les secteurs à plus forte croissance. Mais cette projection ne se traduira positivement pour notre secteur que s'il se donne dès maintenant les moyens de décider : compétences, infrastructures, gouvernance, capacité d'évaluation et marges d'arbitrage. **L'enjeu n'est pas seulement d'aller vers l'IA, mais de conserver et d'accroître l'autonomie du secteur dans ses choix, afin de peser sur les usages retenus, les**



investissements consentis et les règles qui encadrent leur déploiement. Agir de manière structurée, c'est se donner les moyens d'en maîtriser les conditions : protéger les personnes accompagnées et les professionnels, et orienter les choix technologiques vers des usages utiles, soutenables et cohérents avec les valeurs du secteur.

À l'inverse, l'inaction comporte des risques bien identifiés : développement d'usages non maîtrisés susceptibles d'exposer des données sensibles, exposition cyber accrue, dette cognitive, dépendance à des solutions inadaptées, fractures numériques entre structures comme au sein d'une même organisation. Au bout du compte, c'est la confiance des professionnels comme des personnes accompagnées qui se trouve fragilisée.

Dans ce contexte, **le numérique et l'intelligence artificielle ne constituent ni une promesse miracle ni une menace à subir : ils sont devenus un objet de gouvernance, de pilotage et de responsabilité collective.** C'est un terrain d'exigences collectives à poser, ensemble, pour que la transformation technologique serve effectivement l'intérêt général, le lien humain et les valeurs fondatrices de notre secteur.

Notre secteur, engagé aux côtés des personnes les plus vulnérables, se doit d'agir et de définir les conditions dans lesquelles il entend prendre part à cette transformation. Tel est l'enjeu de ce nouveau chapitre d'Humanifest.

Frédéric Lauféron
Directeur général de l'UDAF 74,
en charge du volet Numérique
et IA d'Humanifest



“
**Le numérique, et
l'intelligence artificielle
en particulier, sont des
objets de gouvernance,
de stratégie et de
responsabilité collective.
La question n'est pas de
savoir s'il faut les investir,
mais comment et avec
quelles garanties.**

La transformation numérique bouleverse profondément et rapidement notre société. Elle modifie les attentes des citoyens, transforme les pratiques professionnelles et redéfinit les conditions mêmes de l'accompagnement. Notre secteur, au cœur des solidarités, est directement concerné. Le numérique n'est plus un sujet périphérique depuis longtemps et l'intelligence artificielle vient accélérer les changements.

Mais il ne s'agit pas d'une simple évolution technologique. Le numérique, et l'intelligence artificielle en particulier, sont des objets de gouvernance, de stratégie et de responsabilité collective. La question n'est pas de savoir s'il faut les investir, mais comment et avec quelles garanties.

Nos organisations abordent cette transformation dans un contexte déjà contraint, marqué par des tensions sur les ressources humaines, des exigences réglementaires accrues et des marges de manœuvre financières limitées. Le socle numérique reste encore inégalement structuré, les risques en matière de cybersécurité s'intensifient, et les usages de l'intelligence artificielle se diffusent parfois sans cadre. À cela s'ajoutent des inégalités persistantes face au numérique, qui interrogent directement notre mission d'inclusion.

L'inaction, dans ce contexte, n'est pas une option. Elle expose à des risques majeurs : perte de maîtrise, dépendance accrue, menace pour la sécurité des données, fragilisation de la qualité des accompagnements et creusement des inégalités.

Pour autant, le numérique et l'intelligence artificielle ne doivent pas être réduits à ces seuls risques. Lorsqu'ils sont pensés, encadrés et intégrés à nos organisations, ils constituent des leviers puissants : pour simplifier les tâches, gagner en efficacité, améliorer la coordination des parcours, renforcer l'accessibilité et mieux éclairer les décisions. L'enjeu n'est pas de remplacer l'humain, mais de lui redonner du temps, du sens et de la capacité d'agir.

C'est pourquoi **cette transformation doit être assumée comme un choix stratégique.**

Le numérique ne peut être traité comme un sujet technique isolé : il engage nos modèles de gouvernance, nos pratiques professionnelles et nos valeurs. Dans un secteur qui accompagne des personnes vulnérables, les enjeux éthiques sont majeurs : protection des données, lutte contre les biais, maintien de la relation et de la décision humaine, cohérence avec nos principes de solidarité.

Notre responsabilité est collective.

> **Agir immédiatement**, en donnant un cadre et en déployant des usages responsables, accessibles et adaptés, soutenus par une formation continue et une acculturation massive des professionnels ;

> **Transformer durablement nos organisations** en intégrant les enjeux numériques, de données et d'intelligence artificielle dans la vision stratégique, les missions et les modèles de pilotage ;

> **Protéger activement les publics vulnérables**, en veillant à ce que les outils numériques et d'IA ne creusent pas les inégalités d'accès, ne reproduisent pas les biais existants et ne dégradent ni la qualité ni l'humanité de la relation d'accompagnement.

A l'image des autres volets d'Humanifest, l'ambition est claire : ne pas subir les transformations, mais les orienter. Faire du numérique et de l'intelligence artificielle non pas une contrainte, mais un moyen d'action au service d'un projet de société solidaire.

C'est à cette condition que nous pourrions **concilier innovation et humanité, performance et éthique, transformation et fidélité à notre raison d'être.**

Ensemble, engageons-nous pour une transformation numérique maîtrisée, responsable et profondément humaine.

Nous remercions les membres du COPIL Humanifest numérique et IA ; les membres des groupes de travail numérique ; Anne Ferrer, directrice du CHU de Montpellier ; Maxime Derian, fondateur de Heruka-AI ; Nicolas Arpagian, directeur de la stratégie de Jizô AI ; Thierry Taboy, référent fédéral national IA pour la CFE CGC, membre du collectif ImpactAI et co-coordonateur de la TaskForce Santé ; Grégoire Loiseau, responsable de la doctrine sociale au sein du cabinet CMS Francis Lefebvre



axe | 1

Mettre l'IA au service des missions du secteur et des personnes

PROPOSITION 1

Porter un choix stratégique au plus haut niveau de gouvernance

Une stratégie pluriannuelle ambitieuse

Qui, dans nos organisations, porte aujourd'hui la responsabilité de la stratégie numérique et IA ? Le numérique et l'intelligence artificielle ne sont pas des sujets techniques à traiter en marge des orientations associatives. Pour être opérants et utiles à nos organisations, ils doivent relever de choix stratégiques portés par la gouvernance et s'inscrire dans une trajectoire pluriannuelle lisible, articulant un socle robuste (données, interopérabilité, sécurité, conformité) et des usages à impact au service des personnes accompagnées et des professionnels. **Cette approche permet d'éviter les "effets d'annonce" et les expérimentations isolées, en orientant les organisations vers un déploiement maîtrisé et durable.**

L'expérience récente le confirme : au moins 30 % des projets d'IA générative sont abandonnés après la preuve de concept, faute de socle suffisant en données, en compétences ou en gouvernance. La Cour des comptes, dans son évaluation de novembre 2025 de la stratégie nationale IA, souligne que "l'accélération et la massification escomptées n'ont pas eu lieu" ; seulement 35 % des crédits ont été décaissés. Pour notre secteur, où les moyens sont structurellement contraints, ce risque d'essoufflement post-pilote justifie une approche graduée et réaliste.

Concrètement, la réussite de la transition numérique et du déploiement de l'intelligence artificielle suppose d'inscrire ces enjeux dans une vision pluriannuelle claire et partagée, portée au plus haut niveau de l'organisation. **Cette stratégie doit dépasser une logique d'outils ou de projets ponctuels pour s'inscrire dans une feuille de route à 3 à 5 ans, cohérente avec le projet associatif et les priorités stratégiques de l'OG.** Elle repose sur le renforcement des fondamentaux numériques indispensables à tout déploiement maîtrisé : conformité, cybersécurité, mais aussi données fiables, à jour, structurées, interopérables et gouvernées, sans lesquelles il n'y a ni pilotage robuste, ni usages d'IA crédibles, ni capacité de rendre compte. Elle suppose également d'apprécier avec lucidité les capacités opérationnelles nécessaires pour faire vivre ces exigences dans la durée : compétences, ressources, temps dédié et appuis internes ou mutualisés.

TROIS HORIZONS POUR UNE TRAJECTOIRE RÉALISTE

Ces horizons ne sont pas des paliers étanches : les phases peuvent se superposer, et certains chantiers du palier suivant peuvent être engagés sans attendre l'achèvement complet du précédent. Chaque organisation calibrera la trajectoire selon sa taille, sa maturité et ses ressources.

• HORIZON 1 (0-12 MOIS) Cadre et premiers usages

Engager la consolidation des fondamentaux : sensibiliser les gouvernances et les équipes, donner un cadre aux usages, clarifier les règles et les points de vigilance, amorcer la mise à niveau RGPD, cybersécurité, qualité et gouvernance des données, repérer les usages existants (dont le Shadow IA) et lancer 2-3 cas d'usage à gains rapides sur les fonctions support (aide à la rédaction, synthèse documentaire, préparation de reportings).

• HORIZON 2 (12-36 MOIS) Structuration et intégration

Poursuivre l'installation d'une gouvernance numérique transversale, intégrer les enjeux numériques, IA et data dans la stratégie et le pilotage de l'organisation, outiller progressivement les fonctions support et les métiers cœur, former par paliers et mesurer les effets des usages déployés.

• HORIZON 3 (3-5 ANS) Maturité et transformation

Inscrire l'IA dans un pilotage plus robuste et plus anticipatif, faire évoluer les organisations et les pratiques à partir des enseignements tirés, consolider l'exploitation de données mieux structurées et, pour les organisations qui en ont la capacité, contribuer à des dynamiques collectives de recherche-action et de capitalisation sectorielle.

Inspiré du modèle ANAP Perf-IA (2025) et adapté aux réalités des ESSMS.



Une gouvernance incarnée et ajustée en continu

La mise en œuvre effective de cette stratégie repose sur une gouvernance numérique et IA structurée et transversale, permettant de faire vivre la vision dans la durée. Il s'agit de dépasser une gouvernance strictement technique pour instaurer une gouvernance par le sens, associant l'ensemble de nos parties prenantes : directions générales et administrateurs, métiers, DSI, RSSI, DPO, fonctions supports et, le cas échéant, représentants des personnes accompagnées.

La **création d'instances dédiées** – par exemple un comité de gouvernance numérique ou un comité éthique – peut constituer un levier utile pour partager une culture commune, instruire et arbitrer les cas d'usage, diffuser les bonnes pratiques et veiller au respect des principes éthiques et réglementaires. De même, l'identification claire d'un référent IA peut renforcer la capacité de l'organisation à suivre les usages, animer la veille et faire vivre les règles communes. Au-delà des modalités retenues, l'enjeu essentiel est de se doter d'une capacité effective et durable de gouverner les sujets numériques et IA.

Pour les structures qui ne disposent pas des ressources suffisantes pour dupliquer des instances dédiées, l'enjeu n'est pas de reproduire un modèle unique, mais de se doter d'une réponse effective, identifiable et durable au besoin de gouvernance numérique et IA, adaptée à leur taille, à leurs ressources et à leur environnement. Cette gouvernance peut être mutualisée à l'échelle d'un groupement ou portée par un administrateur référent formé aux enjeux numériques.

Cette gouvernance doit s'appuyer sur des cadres clairs mais évolutifs (charte IA "vivante", principes de décision humaine, règles de supervision), afin de sécuriser les choix tout en laissant place à l'expérimentation maîtrisée. Portée par la gouvernance de l'Organisme gestionnaire, elle constitue un levier essentiel pour ancrer le numérique et l'IA comme des sujets stratégiques à part entière. **Pas de transformation numérique sans gouvernance ; pas de gouvernance sans le sens.**

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EN BREF

- **RGPD (2018)**
Socle de la protection des données personnelles. Impose la documentation des traitements, la minimisation des données, le consentement éclairé et la désignation d'un DPO. S'applique pleinement aux usages d'IA.
- **AI ACT EUROPÉEN (RÈGLEMENT 2024/1689)**
Cadre européen de régulation de l'IA à application progressive, avec des échéances échelonnées selon les catégories de systèmes et d'obligations. Pour les ESMS, il appelle une anticipation dès à présent sur la gouvernance, la supervision humaine, la traçabilité et la documentation.
- **NIS2 (2024)**
Directive de cybersécurité élargie à la santé. Mesures de gestion des risques, notification d'incidents sous 24h. Sanctions jusqu'à 10 M€ ou 2 % du CA.
- **HDS**
Certification obligatoire pour tout hébergeur de données de santé à caractère personnel.
- **EEDS**
Espace Européen des Données de Santé : Cadre structurant pour l'usage primaire et secondaire des données de santé, entré en vigueur en 2025 mais appelé à produire ses principaux effets de manière progressive dans les années suivantes.

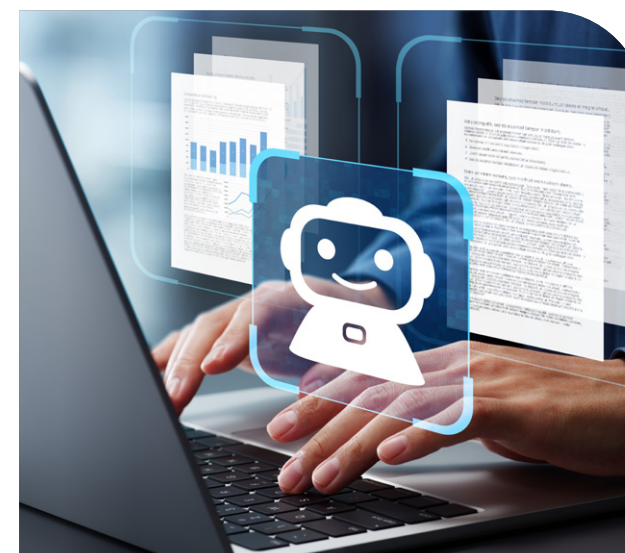
PROPOSITION 2

Déployer les usages IA utiles et maîtrisés au service des personnes accompagnées et des métiers

Comprendre ce que recouvre l'IA : des réalités d'usage très différentes

Derrière le terme générique d'"intelligence artificielle", les usages concrets se structurent en grandes familles fonctionnelles, chacune répondant à une finalité distincte : synthétiser et analyser des documents volumineux (rapports d'activité, PV de réunions, évaluations) ; rédiger et produire des contenus à forte valeur ajoutée (projets d'établissement, réponses à appels à projets, notes stratégiques) ; contrôler la conformité de documents ou de pratiques par rapport à un référentiel ; assurer une veille réglementaire et sectorielle structurée ; analyser des données chiffrées pour piloter l'activité (tableaux de bord, écarts budgétaires, indicateurs qualité) ; éclairer la décision en modélisant des scénarios comparatifs ; ou encore automatiser la production en série de documents standardisés.

À ces usages fonctionnels, communs à toutes les directions métiers, s'ajoutent des usages spécialisés propres aux cœurs de métier du secteur : appui à l'accompagnement éducatif et social (rédaction de projets personnalisés, bilans éducatifs, transmissions), soutien aux pratiques de rééducation et de réadaptation, aide à la structuration du suivi psychologique (synthèses d'évaluation, comptes rendus de bilans), outillage de la protection juridique des majeurs (analyse de mesures, veille législative, gestion documentaire des mandats), ainsi que des usages cliniques et médicaux – aide au diagnostic, prédiction de risques, monitoring continu – qui relèvent d'un cadre réglementaire renforcé (hébergement de données de santé, dispositif médical, AI Act). Cette distinction est essentielle : elle permet aux organisations de ne pas aborder l'IA comme un projet unique, mais comme un portefeuille d'usages à instruire selon leur finalité, leur niveau de maturité et de risque et leur cadre réglementaire.



Supervision humaine et traçabilité : des principes non négociables

Nexem considère que la diffusion de l'intelligence artificielle dans notre secteur n'a de sens que si elle améliore réellement l'accompagnement des personnes, la qualité de vie au travail des professionnels et la capacité des organisations à se projeter. L'enjeu ne réside pas dans la multiplication des outils, mais dans le déploiement d'usages "à impact" : ceux qui apportent une valeur tangible, mesurable et cohérente avec la mission sociale des établissements, les réformes en cours et le cadre d'urbanisation porté par le Ségur du numérique en santé. Dans les ESSMS, cette exigence prend une dimension particulière : les données traitées sont hétérogènes et souvent sensibles : parcours de vie, évaluations multidimensionnelles, transmissions éducatives ou cliniques. Les publics sont vulnérables et pas toujours en capacité de consentir de manière éclairée sans accompagnement. Le modèle économique non lucratif exclut toute logique d'optimisation déconnectée de l'utilité sociale.



Mettre l'IA au service des missions du secteur et des personnes



Le numérique et l'intelligence artificielle ne sont plus des sujets techniques périphériques ; ils nécessitent une approche stratégique structurée. Ce volet IA d'Humanifest permet de comprendre les enjeux et affirme une conviction centrale : l'IA n'est pas une fin en soi, mais un outil au service de nos missions.

Sophie Raymon
Directrice Générale
Fondation OPTEO

Cette logique implique une condition non négociable : **la décision finale reste entièrement humaine**. L'IA soutient, éclaire, facilite ; elle ne remplace ni le discernement, ni l'expertise, ni la responsabilité de nos équipes. Cette primauté humaine n'a toutefois de portée réelle que si elle s'appuie sur un environnement maîtrisé. Ce principe rejoint le cadre A.V.E.C. de la Haute Autorité de Santé (2025), qui pose quatre piliers pour le bon usage de l'IA en santé : Autonomie de la personne, Vigilance dans la supervision, Éthique dans la conception, Confiance dans la relation de soin. Il s'inscrit aussi dans les sept principes de l'IA publique de confiance posés par le Conseil d'État (2022), au premier rang desquels la primauté humaine.

Cette supervision ne doit cependant pas se traduire par une charge supplémentaire laissée à la seule responsabilité des professionnels. Les retours de terrain documentent un risque de "double travail" : les équipes ne produisent plus seulement des écrits ou des analyses, elles doivent aussi vérifier, corriger et valider les

contenus générés par l'IA, avec un surcroît de charge cognitive si le temps de relecture n'est pas anticipé dans l'organisation du travail. Les travaux du LaborIA confirment que ce travail de supervision, de correction et d'amélioration des usages de l'IA reste souvent peu reconnu et outillé par les organisations. Cela suppose d'anticiper explicitement, dans l'organisation du travail, les temps de relecture, de validation, de correction et les responsabilités associées.

Des usages cœur de métier à forte valeur sociale

L'enjeu premier de l'intelligence artificielle dans notre secteur est clair : contribuer directement à l'amélioration de l'accompagnement des personnes. Ces usages ne peuvent toutefois se déployer qu'avec des règles explicites sur les données mobilisées, la confidentialité, la minimisation, la traçabilité et le choix des outils autorisés. Ainsi, chaque usage doit être évalué avec rigueur, au regard de son utilité réelle, des bénéfices attendus pour les personnes

accompagnées et les professionnels, des risques qu'il soulève, de sa faisabilité opérationnelle et de sa conformité au cadre réglementaire applicable. Les cas d'usage à valeur ajoutée se structurent autour de plusieurs familles – synthèse documentaire, aide à la rédaction, contrôle de conformité, veille, analyse de données, aide à la décision, automatisation – dont la pertinence varie selon les métiers et les contextes d'intervention. Les retours d'expérience sectoriels confirment que chaque direction métier, de la direction générale aux équipes éducatives, peut identifier des usages adaptés à ses enjeux propres :

> Libérer du temps relationnel :

aide à la rédaction des transmissions et comptes rendus pour les éducateurs et accompagnants, synthèse automatique de documents volumineux pour les chefs de service, transcription des réunions d'équipe pluridisciplinaires, rédaction assistée des projets personnalisés d'accompagnement (PPA) et des bilans éducatifs. Pour les psychologues, l'IA peut faciliter la structuration de comptes rendus de suivi ou la synthèse de bilans d'évaluation, tout en préservant intégralement la responsabilité clinique du professionnel. Des études en milieu clinique documentent des gains de temps de documentation de 20 à 40 % avec les outils de "scribe ambiant" (JAMA Network Open, 2024).

> Renforcer l'accessibilité et l'inclusion :

traduction en Facile à Lire et à Comprendre (Cap'FALC, déjà cité), description contextuelle de l'environnement pour les personnes malvoyantes (Be My Eyes/GPT-4), outils de communication augmentée et alternative.

> Améliorer la coordination des parcours :

aide à l'identification de signaux faibles dans les données de suivi (changement de routine, baisse d'activité, risques de rupture), optimisation des plannings et de la gestion des ressources – l'ANAP a montré que les cadres de santé consacrent 40 à 80 % de leur temps à cette tâche.

> Soutenir l'aide à la décision :

outils d'analyse permettant d'identifier des besoins émergents, d'objectiver des situations complexes et d'éclairer le discernement professionnel, sous réserve d'un haut niveau

de vigilance, sans jamais s'y substituer. Pour une direction générale, cela peut prendre la forme de scénarios comparatifs de diversification d'activité intégrant impact financier et RH ; pour un directeur d'établissement, la comparaison structurée de plusieurs options d'organisation face à une évolution de public ; pour les équipes éducatives, un appui à l'orientation du projet de vie de la personne accompagnée, croisant données de parcours et ressources disponibles.

Au-delà du cœur de métier : l'usage de l'IA dans les fonctions administratives et de pilotage

Les cas d'usage concernent l'ensemble des fonctions. En finance, l'IA peut aider à construire le budget (consolidation EPRD, ERRD, CPOM). Elle peut automatiser les tableaux de bord mensuels. Elle peut aussi simuler des impacts financiers. En ressources humaines, elle facilite l'analyse croisée de l'absentéisme et du turnover. Elle peut produire des fiches de poste alignées sur les conventions collectives. Elle aide enfin à structurer les plans de formation. En qualité, elle soutient la préparation documentaire des auto-évaluations HAS. Elle détecte des récurrences dans les événements indésirables. Elle peut également pré-auditer la conformité. Sur le volet juridique, elle appuie l'analyse de contrats et de conventions (CPOM, tripartites). Elle peut aussi réaliser une veille législative sur l'AI Act et le RGPD. Une partie de ces usages peut être engagée avec des outils d'IA générative déjà disponibles, sous réserve d'un cadrage des données, des accès, des usages et des responsabilités ; d'autres nécessiteront en revanche un socle plus structuré.

L'exploitation intelligente de la donnée ouvre la voie à un pilotage plus stratégique : analyses plus rapides et plus fines, identification de tendances, anticipation de besoins émergents et construction d'indicateurs plus pertinents. Loin d'automatiser la décision, l'IA enrichit la capacité des dirigeants et des équipes à décider avec discernement, en passant d'un pilotage réactif à un pilotage proactif, fondé sur des informations plus fiables, structurées et partagées.



Développer les usages IA pour la recherche et la production de connaissances

L'IA ouvre aussi une voie nouvelle pour la recherche et la production de connaissances dans le secteur. L'analyse de données agrégées et anonymisées peut contribuer à mieux documenter les pratiques professionnelles, à identifier des récurrences dans les parcours et à enrichir les méthodologies d'évaluation (proposition 3). À terme, le secteur pourrait se positionner dans le cadre de l'Espace Européen des Données de Santé (EEDS) pour une **valorisation maîtrisée de ses données à des fins de recherche-action**, dans le respect strict du consentement et de la protection des personnes. Cet enjeu suppose toutefois un préalable exigeant : la qualité, la structuration et la gouvernance des données, qui restent très hétérogènes dans le médico-social. Au-delà de la valorisation des données, les ESSMS doivent être reconnus comme des terrains légitimes d'expérimentation de l'IA appliquée à l'accompagnement. La richesse des situations rencontrées, la pluralité des publics et des modes d'intervention en font des lieux d'innovation irremplaçables à condition que cette expérimentation soit encadrée, éthique et qu'elle bénéficie directement aux personnes accompagnées et aux professionnels.

Ces perspectives de pilotage et de recherche-action reposent toutefois sur une condition préalable : la capacité du secteur à structurer, gouverner et sécuriser ses données, aujourd'hui riches mais encore trop fragmentées. Ce point est développé ci-après dans la Proposition 3.

Ce premier axe croise directement les enjeux du Volet 2 (Management) de l'Humanifest : la transformation des métiers par l'IA ne peut se penser sans la posture managériale qui l'accompagne, ni sans le dialogue social qui la légitime. Il rejoint aussi le Volet 1 (Gouvernance et Financement) : inscrire l'IA dans une stratégie pluriannuelle suppose un portage par la gouvernance associative et une inscription dans les cadres de financement (CPOM, EPRD).



Quelle ambition collective assignons-nous à l'IA au service de notre projet associatif ? Quels engagements sommes-nous prêts à prendre ? Quels cas d'usages prioriser, pour quels impacts concrets ? Quels objectifs voulons-nous atteindre ?

Avant de parler d'outils, il est impérieux de prendre le temps de poser le sens : clarifier le "pourquoi" avec l'ensemble de nos parties prenantes. C'est de cette réflexion partagée que naîtront des orientations pour un pilotage clair, un déploiement maîtrisé, un plan de formation ambitieux, un calendrier réaliste et, au final, des réussites et des apprentissages.

Intégrer l'IA ne doit pas se résumer à une course après la technologie. C'est faire le choix d'une transformation alignée avec notre ambition, nos valeurs et notre responsabilité sociale.

Stéphane Pareil
Directeur Général ARSEAA

PROPOSITION 3

Structurer les données : un préalable au pilotage, à l'interopérabilité et à des usages d'IA crédibles

Un secteur de la relation, à l'heure de la donnée

Le social et le médico-social sont d'abord des métiers de la relation : l'oral, l'écoute et la présence y tiennent une place centrale. L'écrit professionnel s'y est historiquement construit pour rendre compte aux autorités, aux financeurs, aux familles autant que pour constituer un patrimoine de connaissance partagé. Ce point de départ explique pour partie l'état actuel des données dans nos organisations. Il ne le fige pas. Il appelle au contraire un double travail : au niveau des organisations, pour améliorer la qualité, la gouvernance et la remontée des données ; au



niveau sectoriel, pour construire des repères communs, consolider des informations utiles au secteur et produire une capacité collective de pilotage et de plaidoyer.

Les données structurées sont rangées dans des champs précis, normées, facilement exploitables par les outils numériques : identité des personnes accompagnées, droits ouverts et prestations, écritures comptables (EPRD, ERRD, CPOM), indicateurs d'activité (SERAFIN-PH), données RH. Leur nature permet déjà la consolidation, le croisement et l'analyse à grande échelle lorsque la saisie est rigoureuse et les systèmes interopérables.



Mettre l'IA au service des missions du secteur et des personnes

Les données non structurées sont les plus nombreuses et, pour nos métiers, très riches : transmissions d'équipe, notes d'observation, projet personnalisé d'accompagnement, comptes rendus de synthèse, échanges pluridisciplinaires. Elles racontent le quotidien de l'accompagnement (le cœur du travail), mais prennent la forme de textes libres, peu comparables d'un professionnel à l'autre, rarement interopérables entre logiciels. Elles sont au cœur de ce que l'intelligence artificielle peut aider à exploiter à condition d'en organiser progressivement la qualité, la traçabilité et le partage. Cette exploitation suppose aussi de limiter la dispersion des données entre plusieurs outils, bases, référentiels, environnements ou hébergements, car cette fragmentation freine leur consolidation, leur croisement, leur remontée et leur utilité, tant pour les organisations que pour la capacité de Nexem à les exploiter au service du secteur.

À cette **diversité de nature s'ajoute une diversité de maturité** : les données administratives et financières sont globalement tenues, les données cliniques sont encadrées mais peu partagées, les données sociales et éducatives, cœur de nos métiers, restent les moins normalisées. Les données sectorielles de recherche et de connaissance, quant à elles, sont relativement émergentes.

Faire de la donnée un levier stratégique

Structurer la donnée ne signifie pas complexifier les pratiques, mais au contraire les rendre plus lisibles, plus homogènes et plus utiles au quotidien. Une stratégie numérique et IA ambitieuse commence par la qualité des données et par la robustesse du socle SI qui les produit, les organise, les partage et permet leur remontée. L'intelligence artificielle ne crée pas de valeur à partir de rien : elle dépend directement de la fiabilité, de la structuration, de l'interopérabilité et de la gouvernance des données disponibles. Des données plus fiables, mieux structurées, mieux partagées et plus facilement consolidables se traduisent par un pilotage plus juste, une meilleure capacité à rendre compte, des échanges mieux outillés avec les financeurs et des usages d'IA plus crédibles. Cet enjeu dépasse largement le seul cadre de l'intelligence artificielle : il constitue le socle de l'ensemble des usages numériques, des plus simples aux plus avancés.



D'autres **potentialités sont à explorer pour renforcer la capacité du secteur à produire sa propre connaissance**, à partir des données publiques disponibles comme des données remontées du terrain, afin d'objectiver les besoins, d'éclairer les territoires et de nourrir les politiques publiques. L'analyse de données agrégées et anonymisées peut mieux documenter nos pratiques, objectiver les besoins des territoires et éclairer les politiques publiques sur les champs de l'autonomie, du handicap, de la protection de l'enfance ou de l'inclusion sociale. C'est la garantie que la connaissance produite sur nos publics, nos missions et nos métiers se construise avec nous, et non ailleurs sans nous. Ce travail de fond n'a pas pour objet d'accroître la production de données pour elle-même : il vise à rendre possibles des usages de pilotage et d'intelligence artificielle fondés sur des informations plus fiables, mieux gouvernées et réellement utiles au terrain.

Cette valorisation doit néanmoins rester strictement encadrée. Il ne s'agit pas de monétiser des données, mais de permettre au secteur de produire sa propre connaissance et d'exploiter des enseignements au service de l'amélioration des pratiques. Toute démarche de recherche-action ou de benchmarking anonymisé suppose un cadre exigeant : consentement, anonymisation robuste,

gouvernance éthique et bénéfice direct pour les personnes accompagnées. Elle suppose aussi une exigence de co-construction : les personnes accompagnées ne peuvent être réduites à des objets de traitement ; elles doivent être associées aux choix de collecte, de finalité et d'usage de leurs données, dans une logique de transparence et de responsabilité.

Nexem propose **la création d'un groupe de travail intersectoriel pour définir un socle minimal de données, utiles au pilotage, aux réformes et à l'interopérabilité**. Aux organisations revient le travail de qualité, de gouvernance, d'organisation du SI et de remontée de leurs propres données ; à Nexem revient de structurer une capacité sectorielle de consolidation, de lecture, de valorisation et de plaidoyer à partir des données disponibles.

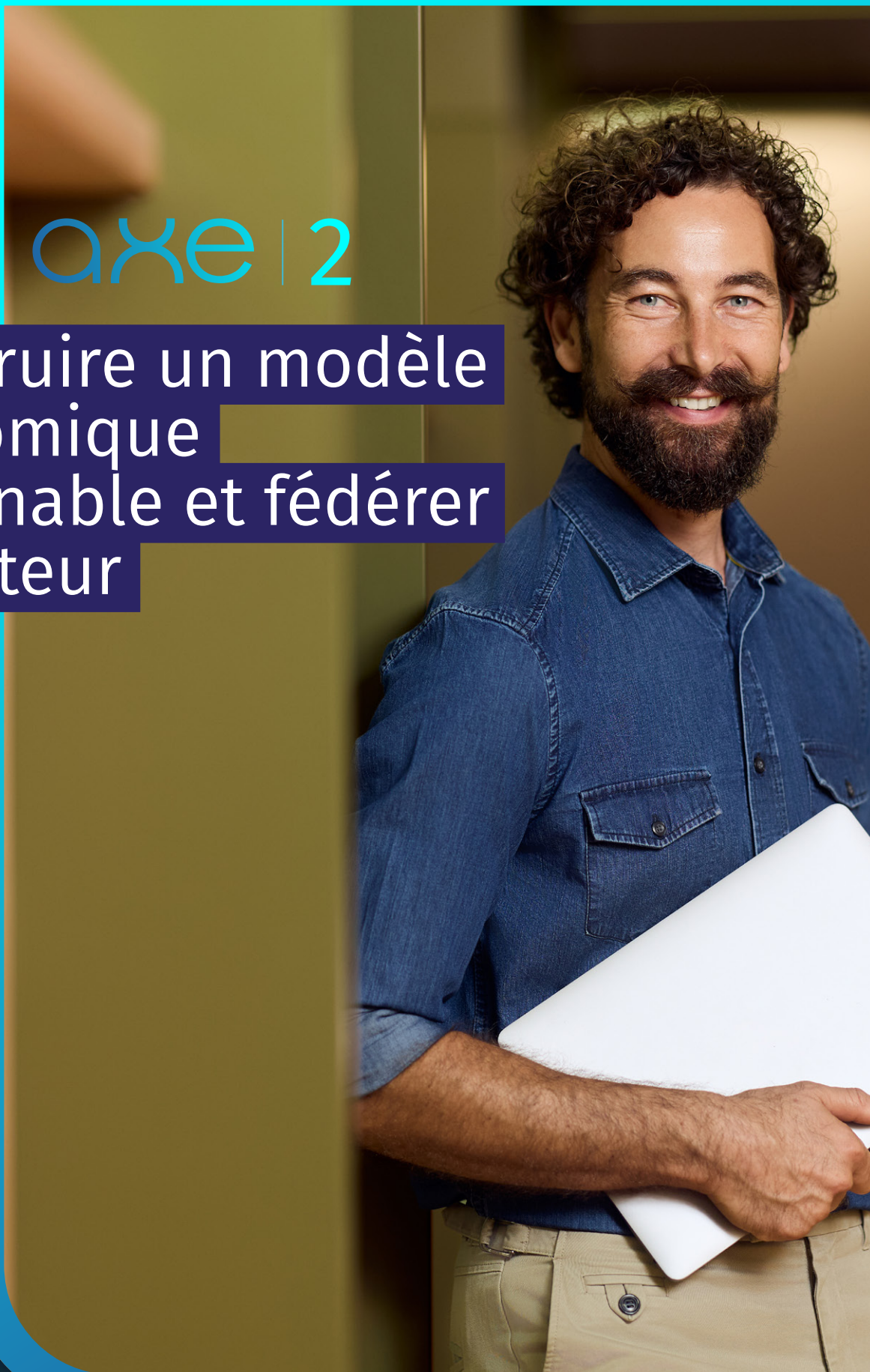
Structurer la donnée sans la déposséder : ce que Nexem peut porter pour le secteur

Cette structuration doit rester strictement encadrée. Il s'agit de permettre au secteur de produire sa propre connaissance et d'exploiter des enseignements utiles à l'accompagnement et au pilotage. Concrètement, Nexem propose :

- **De s'appuyer sur le socle de la plateforme data que Nexem développe au profit de ses adhérents**, pour consolider et exploiter, au service du secteur, des données publiques et des données remontées par les adhérents, à partir d'un socle priorisé de données sociales et médico-sociales utiles au pilotage, à l'interopérabilité, à l'objectivation des besoins et à la production de repères sectoriels, en articulation avec les partenaires institutionnels concernés (ATIH, CNSA, ANAP, DREES...).
- **Cette démarche suppose une contribution active des adhérents**, afin de rendre leurs données suffisamment fiables, structurées et remontables pour alimenter utilement cette capacité sectorielle d'exploitation et de connaissance.
- **De faire de la qualité de la donnée une dimension du dialogue social et de l'organisation du travail** en reconnaissant que l'écrit professionnel est une compétence qui prend du temps, s'apprend, se soutient et conditionne directement la qualité des données produites et remontées.

Le rôle de Nexem

- > **Eclairer le secteur sur les conditions d'un recours au numérique et à l'IA utile, maîtrisé et cohérent** avec ses missions, ses valeurs, les réformes en cours et le cadre porté par le Ségur du numérique en santé.
- > **Faire émerger** : repérer et diffuser les cas d'usage à valeur ajoutée, qui présentent une utilité concrète pour les personnes accompagnées, les professionnels et les organisations.
- > **Outiller les organismes gestionnaires** pour structurer leurs trajectoires numériques et IA, dans une logique de feuille de route progressive, de qualité de la donnée, d'interopérabilité, de sécurité et de gouvernance.
- > **Porter auprès des pouvoirs publics la nécessité d'un cadre de financement adapté** à la transformation numérique du secteur, intégrant l'IA, les coûts récurrents, l'accompagnement au changement, l'interopérabilité et la sécurité, dans les CPOM, les réformes tarifaires et les dispositifs de soutien nationaux et territoriaux.



axe | 2

Construire un modèle économique soutenable et fédérer le secteur

PROPOSITION 4

Maîtriser les coûts et mesurer la valeur de l'IA : condition d'un modèle économique soutenable

Qui paiera la facture de l'IA ?

Protéger les personnes, maîtriser les coûts

Nexem affirme un principe de base : la transformation numérique ne doit jamais créer de barrière supplémentaire pour les personnes accompagnées, elle doit au contraire être mise au service de l'accès aux droits, de la qualité des accompagnements et de l'équité entre structures et publics. Ce principe de justice et d'équité oriente les choix techniques comme les arbitrages budgétaires ; il rappelle que **le financement de la transformation est un investissement collectif au service de la qualité des accompagnements, et non une charge transférée aux publics.**

Les chiffres globaux invitent à la lucidité. Les dépenses mondiales en IA générative ont atteint 644 milliards de dollars en 2025 (+76 % en un an), pour des résultats très en deçà des promesses : selon le MIT, 70 à 85 % des initiatives IA n'atteignent pas les objectifs attendus, et 42 % des entreprises ont abandonné la plupart de leurs projets en 2025 (S&P Global). Dans un secteur aux marges contraintes, ce constat impose une discipline économique claire : à chaque euro investi dans le numérique et l'IA doit correspondre une valeur démontrée, pour l'organisation, pour les professionnels, et d'abord pour les personnes accompagnées.

Raisonner en coût total de possession (TCO)

L'économie d'un projet d'IA ne se résume pas au coût de la solution achetée, elle impose de raisonner en coût complet. À l'échelle de chaque projet, il faut intégrer la mise à niveau des infrastructures (stockage sécurisé, puissance de calcul, interopérabilité du SI), la gouvernance des données (qualité, catalogage, traçabilité), la sécurité et la conformité (RGPD, AI Act, hébergement HDS quand nécessaire), la conduite du changement (formation, accompagnement des équipes), et les coûts récurrents de fonctionnement (licences SaaS, maintenance évolutive, support). **Les organisations qui ne raisonnent qu'en coût d'acquisition découvrent trop tard que la dépense réelle est souvent deux à quatre fois supérieure.**

LES COÛTS RÉELS DE L'IA : CE QUE LES BUDGETS NE MONTRENT PAS

Coûts visibles (licences et infrastructure)

Une licence LLM coûte entre 20 et 30 € / utilisateur / mois, soit **potentiellement plusieurs centaines de milliers d'Euros en fonction de la taille de l'OG** concernée.

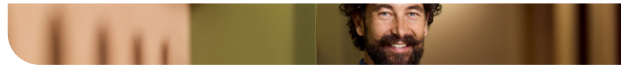
Le passage au SaaS a multiplié les charges numériques de certains ESSMS. Au surplus, les solutions d'IA spécialisées ajoutent des coûts d'intégration qui peuvent dépasser le prix de la licence elle-même.

Coûts cachés (le vrai TCO)

Formation et acculturation (sessions, temps mobilisé, réseau d'ambassadeurs), accompagnement au changement, cybersécurité renforcée (l'IA élargit mécaniquement la surface d'attaque), conformité réglementaire (AI Act : 2 à 5 M€ d'investissement initial pour une ETI ; NIS2 : sanctions jusqu'à 10 M€), et obsolescence accélérée des modèles.

Le coût de l'inaction

Shadow IA non maîtrisé (surcoût moyen de 670 K\$ par incident de violation de données lié au Shadow AI selon IBM), dépendance croissante aux prestataires, perte de compétitivité dans le recrutement, et risque de non-conformité réglementaire à horizon 2026-2027.



Construire un modèle économique soutenable et fédérer le secteur

Rééquilibrer la relation avec les éditeurs

La maîtrise du modèle économique passe aussi par une relation rééquilibrée avec les éditeurs de solutions numériques. Notre secteur fait face à une concentration croissante de l'offre, des tarifications souvent complexes, pas toujours lisibles et un défaut structurel de réversibilité et d'interopérabilité. Les clauses contractuelles doivent garantir la portabilité des données, la transparence des modèles de coûts (y compris les évolutions tarifaires liées à l'intégration de briques d'IA), et la capacité de changement de fournisseur sans rupture. La **mutualisation de certaines négociations**, l'appui à des groupements d'achat et la diffusion de clauses de référence peuvent constituer des leviers structurants pour rééquilibrer la relation avec les éditeurs, sécuriser les contrats et améliorer la soutenabilité économique des choix numériques.

Articuler l'approche économique à trois niveaux

Au niveau national - Nexem porte dans son plaidoyer 2025 la création d'un fonds national pluriannuel de transition numérique, couvrant les coûts récurrents (SaaS, hébergement, sécurité), les investissements matériels, l'interopérabilité avec les systèmes publics et la formation continue. Cette revendication rejoint la nécessité d'intégrer durablement les coûts de fonctionnement numérique dans le financement socle des réformes tarifaires et de prévoir une thématique numérique avec financement dédié dans les CPOM. Elle prend une importance particulière dans la séquence actuelle : le programme ESMS Numérique arrive à son terme, tandis que la vague 2 du Ségur du numérique en santé ouvre une nouvelle phase plus exigeante sur les usages, l'interopérabilité, la qualité des échanges et la sécurité ; dans le même temps, le programme CaRE met en évidence la montée des besoins en cybersécurité, et les outils de maturité numérique comme MaturiN-SMS rappellent que l'enjeu n'est plus seulement d'équiper, mais de rendre durablement les systèmes d'information



plus robustes, mieux gouvernés et réellement utiles au pilotage. Avec l'arrivée de l'IA, ces besoins se renforcent encore : qualité et fiabilité des données, capacité de supervision humaine, maîtrise des risques de fuite ou de fragmentation des données, adaptation des compétences et soutenabilité des choix techniques. Sans relais budgétaire structurel, le risque est donc double : une transformation numérique inachevée, et un creusement des écarts entre structures et entre champs du secteur, notamment là où les trajectoires de soutien ont été moins avancées.

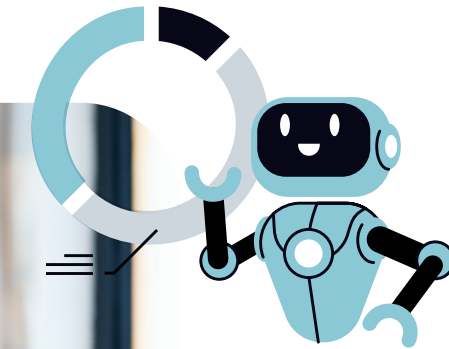
À la maille territoriale ou sectorielle - Organiser des alliances et des mutualisations (groupements d'achat, négociations collectives, plateformes partagées, fonctions d'appui conformité, sécurité, interopérabilité) permet de réduire les coûts unitaires et de rendre accessibles des services à des structures de petite taille. Cette dynamique fait l'objet de la Proposition 5 ci-après.

À la maille des organisations - Intégrer l'IA dans la stratégie globale suppose de piloter le coût total de possession et de planifier les investissements dans des feuilles de route numériques pluriannuelles, cohérentes avec les missions et le projet de l'organisme.

Financer collectivement ce qui ne peut être financé seul

Aucun organisme gestionnaire ne mobilisera seul les ressources nécessaires pour développer une infrastructure de données, entraîner un modèle d'IA spécialisé, sécuriser un système d'information à l'état de l'art, conduire une recherche et développement sectorielle. Les ordres de grandeur sont sans commune mesure avec les budgets individuels, y compris ceux des plus grands organismes.

Il existe aujourd'hui des sources de financement hors de portée pour la plupart des acteurs seuls : fonds publics nationaux (France 2030 santé numérique, programme CaRE, fonds d'intervention régional via les ARS, programmes DGCS et CNSA), fonds européens (Digital Europe Programme, HORIZON Europe, EU4Health), commande publique innovante, mécénat et fondations, partenariats public-privé. L'expérience d'autres secteurs (Alliance Santé, GHT pour le numérique sanitaire, Unicancer pour la cancérologie) montre que des acteurs ensemble captent des financements structurants qui leur échappent individuellement. Le changement n'est pas seulement d'échelle : il est aussi de posture.



Mesurer un retour sur investissement élargi

Cette exigence d'utilité dépasse la seule maîtrise des coûts. La contrepartie, ce que le secteur attend en retour, doit être appréhendée avec la même exigence. Pour notre secteur, le retour sur investissement ne se limite pas à des gains financiers : il englobe le temps libéré pour le soin et l'accompagnement, la qualité des décisions, la réduction des risques, l'amélioration de l'expérience des personnes accompagnées et la qualité de vie au travail des professionnels.

Cette mesure d'impact ne peut rester ponctuelle. Elle suppose **un dispositif de suivi dans la durée**, intégré aux processus de pilotage de l'organisme gestionnaire. À cette maille, il s'agit de définir des indicateurs de suivi pluriannuels, partagés et régulièrement réinterrogés, afin de distinguer ce qui relève d'un gain durable de ce qui tient à l'effet de nouveauté. Ces indicateurs doivent dialoguer avec le coût total de possession : c'est en mettant en regard la dépense consentie et la valeur produite que se construit une lecture économique complète de la transformation.

Le déploiement de l'IA suit souvent une courbe en J : les organisations connaissent une baisse initiale de performance avant d'en récolter les bénéfices après une période d'apprentissage de 6 à 18 mois. Ce délai doit être anticipé dans la feuille de route, communiqué aux parties prenantes et intégré aux dialogues de gestion, afin qu'une baisse transitoire d'efficacité ne soit pas interprétée comme un échec du projet.



PROPOSITION 5

Faire alliance : coopérer pour relever les défis

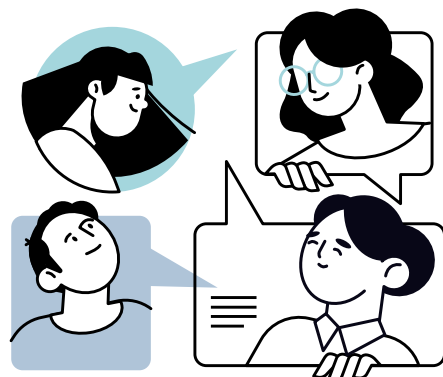
Le constat : aucun acteur ne peut avancer seul

L'ampleur des chantiers qui s'ouvrent simultanément (interopérabilité des systèmes d'information, structuration des données, déploiement de l'intelligence artificielle, cybersécurité, sobriété énergétique, mise en conformité au cadre européen) dépasse manifestement les capacités d'un organisme gestionnaire isolé. Les coûts d'infrastructure, le niveau d'expertise technique requis, la rareté des compétences spécialisées, l'accès aux modèles d'IA performants, la négociation avec des éditeurs concentrés et puissants : aucun de ces sujets ne se traite seul. L'idée que chaque organisation construise sa propre réponse (sa propre stratégie data, son propre cadre de gouvernance IA, ses propres outils, ses propres compétences) ne tient pas devant l'analyse économique posée à la Proposition 4.

Ce constat appelle un changement de perspective. La mutualisation n'est pas une option parmi d'autres pour les organisations qui auraient besoin d'aide ; c'est une condition structurelle de la transformation numérique de l'ensemble du secteur, y compris pour les organismes gestionnaires les plus matures, qui n'ont pas plus intérêt que les autres à développer en propre ce qui peut l'être collectivement, et qui seront d'autant plus crédibles dans le rapport de force avec les éditeurs et les pouvoirs publics qu'ils s'inscriront dans une stratégie commune.

Agir à plusieurs échelles

La mutualisation n'a vocation à se faire ni à un seul niveau, ni selon une seule modalité. Différents sujets appellent différentes échelles, et les configurations les plus efficaces seront sans doute celles qui sauront combiner ces niveaux.



- > **À l'échelle nationale** se traitent naturellement les sujets qui supposent une masse critique, une capacité de négociation ou une coordination institutionnelle : négociations cadres avec les éditeurs et les grands hébergeurs, référencement de prestataires qualifiés, animation d'un consortium de recherche sectorielle, portage politique auprès des financeurs, représentation du secteur dans les instances du numérique en santé (ANS, ANAP) et dans les chantiers transverses (Health Data Hub, potentiel Social Data Hub, programme CaRE, stratégie nationale IA).
- > **À l'échelle territoriale** se construisent les coopérations opérationnelles entre adhérents et avec les acteurs locaux : mutualisation de fonctions support entre organismes voisins (DSI partagée, expertise IA, gestion conjointe de la donnée), coopérations avec les centres hospitaliers universitaires, les universités, les GRADeS régionaux, les agences régionales de santé, les conseils départementaux, les pôles de compétitivité santé. C'est aussi à cette échelle que peuvent émerger des écosystèmes locaux d'innovation, où la proximité géographique rend possible l'expérimentation, le retour d'expérience et le co-financement.
- > **À l'échelle sectorielle ou métier** des alliances thématiques peuvent se nouer entre organismes engagés sur les mêmes publics (protection de l'enfance, autisme, handicap psychique, grand âge), avec leurs propres impératifs de données, d'usages d'IA et de partenariats. Ces alliances pourraient traverser les fédérations, ouvrant ainsi une dimension inédite du dialogue inter-fédéral.

Construire des alliances avec l'écosystème de l'innovation

Le secteur ne peut pas tout faire en interne, et n'a pas vocation à le faire. Il doit faire alliance avec les acteurs de l'innovation, en se posant lui-même comme un partenaire crédible et désirable plutôt que comme un client passif.

Avec les start-ups françaises et européennes d'abord, dont beaucoup développent déjà des solutions IA spécialisées dans la santé, le social, ou les fonctions support. À condition de structurer la relation, le secteur peut leur offrir ce qui leur manque le plus - un terrain de co-innovation à grande échelle, l'accès à des cas d'usage réels, la validation par des professionnels compétents.

Avec les acteurs de l'IA souveraine européenne (Mistral en tête, mais aussi LightOn, Hugging Face France, l'écosystème issu de France 2030), pour explorer des modèles d'IA entraînés ou affinés sur les besoins spécifiques du secteur, plutôt que de subir des modèles génériques inadaptés. Ce type de partenariat, aujourd'hui inexistant à l'échelle ESSMS, est un champ entier à défricher.

Avec les industriels établis du secteur (éditeurs DPI, ERP, GED, plateformes de coordination de parcours), pour transformer une relation souvent déséquilibrée en relation de co-conception. Cela passe par de nouveaux cadres contractuels (portabilité, interopérabilité, gouvernance partagée des évolutions produit), mais aussi par une capacité collective à peser dans les choix d'architecture.

Avec la recherche académique (universités, INSERM, CNRS, INRIA, écoles d'ingénieur), pour faire émerger une vraie capacité de recherche sectorielle, aujourd'hui très en retrait par rapport au sanitaire. Le modèle de l'Alliance Santé portée par le CHU de Montpellier, qui fédère hôpitaux, université, industriels et start-ups autour de programmes pluriannuels de recherche et développement peut être une source d'inspiration.

Avec les acteurs publics du numérique enfin (DINUM, ANS, ANAP, France 2030, BPI), pour ne pas subir les politiques publiques mais en être co-architecte. La suite open-source LaSuite développée par la DINUM pour l'État (Tchap, Resana, Grist, Drive, ProConnect...) montre ce qu'un acteur public peut produire pour une communauté d'utilisateurs professionnels. L'idée d'une déclinaison ou d'une adaptation pour les ESSMS, à porter conjointement avec d'autres fédérations, n'est pas à exclure.

Nexem en tant que tête de réseau entend jouer un rôle agrégateur, de catalyseur de besoins, facilitateur d'alliances. C'est l'objet de la Proposition suivante.



PROPOSITION 6

Positionner Nexem en tant qu'animateur d'intelligence collective et garant des intérêts du secteur

Fonction de veille et de décryptage

Dans un environnement marqué par l'accélération continue des innovations, la multiplication des offres et le renforcement des exigences réglementaires, nos organisations ont besoin d'une vision globale et partagée pour éclairer et sécuriser leurs choix. Nexem organise progressivement une fonction de veille et de décryptage sectoriels, destinée à recenser et qualifier les évolutions, produire des repères actionnables et diffuser, en temps utile, des points de vigilance utiles aux adhérents.

Fonction de garant des intérêts du secteur dans les négociations

Dans un contexte technologique extrêmement évolutif, Nexem entend jouer un rôle de repère et de mise en intelligibilité pour ses adhérents, en documentant les enjeux, en éclairant les risques et en aidant les organisations à faire des choix plus informés dans un environnement devenu opaque et mouvant.

Au-delà de la veille et du décryptage, les échanges au sein du réseau Nexem font émerger une attente plus structurante : celle d'un acteur capable d'agir comme garant des intérêts du secteur sur les solutions numériques et d'IA à destination du secteur. Ce rôle pourrait se déployer à plusieurs niveaux complémentaires.

D'abord, identifier et documenter les cas d'usage réels au sein du réseau des adhérents, en capitalisant sur la diversité des expérimentations déjà engagées – y compris les plus modestes. Ensuite, organiser le partage de ces retours d'expérience de manière structurée, pour que les enseignements des uns accélèrent l'appropriation des autres. À un niveau plus avancé, il pourrait s'agir de **sourcer et qualifier les solutions pertinentes pour le secteur**, en croisant critères fonctionnels, conformité réglementaire, souveraineté des données et soutenabilité économique. Nexem n'entend pas se substituer aux acteurs spécialisés de l'évaluation technologique, mais la demande exprimée par les adhérents – être accompagnés dans la compréhension et le choix des solutions, dans un marché opaque et mouvant – invite à explorer cette voie avec méthode et progressivité.

Fonction d'outillage partagé

Nexem se donne pour objectif de mettre à disposition, de manière progressive, un premier socle d'outils communs à forte utilité pour les adhérents : guide IA, chartes d'usage, fiches-repères, trames contractuelles, bibliothèque de prompts, cas d'usage et ressources de capitalisation.

Fonction d'animation et de capitalisation

Des groupes de travail thématiques, associant adhérents, DSI, directions métier et experts, confrontent les retours de terrain, formalisent des enseignements opérationnels et actualisent les repères. Un espace-ressource numérique (formats courts, webinaires, tutoriels, FAQ, retours d'expérience documentés) rend ces productions accessibles à l'ensemble des organisations, quelle que soit leur taille ou leur niveau de maturité. L'objectif est d'harmoniser sans uniformiser.



S'appuyer sur un écosystème d'accompagnement

Nexem ne se substitue pas aux acteurs d'accompagnement existants (ANAP, GRADeS, offres ANS, ARS, départements) mais joue un rôle d'aiguillage et de qualification : orienter les adhérents vers les bons interlocuteurs, signaler les offres pertinentes, alerter sur les prestataires inadaptés au secteur. La mise à disposition d'un annuaire d'appuis qualifiés, adossé à des retours d'expérience vérifiés, réduit les inégalités d'accès à l'ingénierie numérique – particulièrement pour les structures de petite taille qui ne disposent ni de DSI ni de budget de conseil.

Nexem s'engage à **développer des partenariats utiles à la montée en capacité du secteur**, qu'ils relèvent de la recherche, de l'appui opérationnel, de la formation, de la capitalisation des retours d'expérience ou du dialogue avec les acteurs institutionnels.

Les enjeux de cet axe sont indissociables du Volet 1 (Gouvernance et Financement) : le modèle économique du numérique doit s'inscrire dans les réformes tarifaires et les cadres de financement structurels du secteur. Ils croisent également le Volet 3 (Développement durable) : le coût écologique des choix numériques fait partie intégrante du TCO et de la responsabilité sectorielle.

Le rôle de Nexem

- > **Défendre les conditions économiques** permettant aux adhérents d'accéder, d'utiliser et de déployer des solutions numériques et d'IA sécurisées, interopérables et soutenables dans la durée.
- > **Renforcer la capacité collective du secteur à dialoguer avec les éditeurs**, à faire valoir ses besoins, à comparer les offres et à choisir des solutions de façon plus éclairée, notamment grâce à des repères communs, des clauses types et des espaces de capitalisation.
- > **Mettre progressivement à disposition un socle d'outils communs** à forte utilité pour les adhérents : charte IA, guides, repères méthodologiques, ressources d'acculturation et retours d'expérience.
- > **Animer une dynamique collective** d'échange, de veille, de décryptage et de partage d'expérience sur le numérique, la donnée et l'IA, en lien avec les besoins concrets du terrain.



axe | 3

Miser sur l'humain à l'heure de l'IA

PROPOSITION 7

S'acculturer à l'IA pour mieux accompagner la transformation des pratiques et des métiers

**Nos métiers vont-ils disparaître ?
Un secteur structurellement protégé,
mais des métiers en transformation profonde**

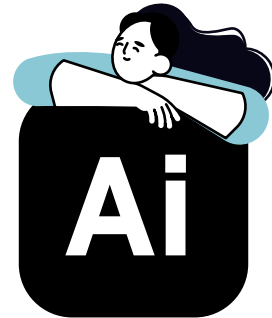
Les études internationales les plus récentes convergent sur un point essentiel pour notre secteur : les métiers du soin, de l'accompagnement et du travail social figurent parmi les moins exposés à l'automatisation frontale. L'OIT (2025) établit que seuls 3,3% des emplois mondiaux se situent dans la zone d'exposition maximale à l'IA des postes essentiellement administratifs et de bureaux. La Commission française de l'IA (rapport Bouverot-Aghion, 2024) estime que 5 % seulement des emplois français seraient directement remplaçables. En France, les projections DARES/France Stratégie prévoient +450 000 emplois dans la santé et les services à la personne d'ici 2030, avec 305 000 postes d'aides à domicile et 256 000 postes d'infirmiers à pourvoir face à une pénurie structurelle qui reste le premier défi du secteur. **L'enjeu n'est donc pas la suppression des emplois, mais la transformation profonde des pratiques, des compétences et de l'organisation du travail.** Pour les ESSMS, cette transformation se joue sur un terrain singulier : des équipes pluridisciplinaires (éducateurs, AES, moniteurs d'atelier, psychologues, cadres de santé) aux cultures professionnelles très diverses, une organisation souvent en internat ou en milieu ouvert avec des temporalités discontinues, et un rapport à l'écrit professionnel (transmissions, projets personnalisés, évaluations) qui constitue le premier levier mais aussi le premier point de tension de l'introduction de l'IA.

L'EMPLOI DANS LE CARE FACE À L'IA : CE QUE DISENT LES ÉTUDES

- **+78 millions d'emplois nets** d'ici 2030, tous secteurs confondus. Les métiers du soin et de l'accompagnement figurent parmi les secteurs à plus forte croissance (WEF, *Future of Jobs* 2025).
- **5 % des emplois français** directement remplaçables par l'IA (Commission IA, 2024).
- **35 % du temps de travail en santé** potentiellement automatisable - concentré sur les tâches administratives (McKinsey, 2025).
- **+450 000 emplois à pourvoir en France** dans la santé et les services à la personne d'ici 2030 (DARES/France Stratégie).
- **4,6 % des tâches effectivement impactées** de manière rentable dans les 10 ans (Daron Acemoglu, *Nobel d'économie* 2024).



Miser sur l'humain à l'heure de l'IA



Positionner l'IA comme appui aux pratiques professionnelles

L'IA reconfigure l'organisation du travail autour de rôles explicites d'appui et de garantie. Le superviseur vérifie, valide et trace l'usage des outils. L'orchestrateur articule l'outil dans les processus et coordonne les flux de données / usages. Le garant humain assume la décision, le discernement et l'éthique de la situation. L'enjeu n'est pas la substitution, mais l'augmentation du jugement clinique, éducatif et relationnel, en rendant plus visibles les responsabilités et les points de contrôle humains tout au long de la chaîne d'usage. Ces rôles, formalisés et rendus lisibles pour les équipes, soutiennent l'acceptabilité des outils et sécurisent la qualité de l'accompagnement.

Dans notre secteur, **l'IA ne supprime pas la responsabilité professionnelle ; elle redistribue certaines fonctions d'appui, de coordination et de contrôle dans l'organisation du travail.** Cette clarification devient d'autant plus nécessaire que les cadres publics poussent à des usages plus intégrés, interopérables et sécurisés, à travers le Ségur du numérique en santé, les DUI interopérables et la structuration des identités et habilitations professionnelles via RPPS+. Des professionnels ou cadres doivent pouvoir vérifier, corriger et valider les productions issues de l'IA, tandis que la responsabilité de l'analyse, de la décision et de l'éthique de l'accompagnement demeure pleinement humaine. Cette exigence concerne directement les écrits professionnels, les transmissions, les projets personnalisés, les synthèses et la coordination des parcours.

Développer les compétences clés par paliers

Sensibiliser et former constitue le socle de la démarche d'accompagnement : il s'agit d'installer, pour tous les professionnels et les instances représentatives du personnel, une culture commune du bon usage, de la supervision et de la décision humaine, des réflexes cyber, de la protection des données et de la sobriété d'usage.

La montée en compétences s'envisage par paliers : un premier niveau de sensibilisation "pour tous" (formats courts, cas concrets, fiches-réflexes), un niveau d'approfondissement métier (ateliers de mise en situation sur les cas d'usage réels), puis des parcours ciblés pour les fonctions clés (référents, managers de proximité, DPO/ RSSI, représentants du personnel) centrés sur la supervision, la qualité et la maîtrise des risques.

La montée en compétences doit aussi intégrer une dimension de protection cognitive. Des travaux récents identifient un phénomène de "fatigue IA" touchant un travailleur sur sept, avec une augmentation de 19 % de la surcharge informationnelle. Le Microsoft Work Trend Index (2025, 31 000 travailleurs, 31 pays) mesure que 80 % de la main-d'œuvre mondiale manque de temps ou d'énergie pour travailler efficacement. Une étude Microsoft Research (2025) alerte sur le risque d'érosion de la pensée critique chez les utilisateurs les plus confiants dans l'IA. Le CESE (janvier 2025) souligne que l'IA peut intensifier le stress et induire un sentiment de déclassement si son déploiement n'est pas accompagné.

Former au numérique et à l'IA, c'est donc aussi former à la vigilance, à l'esprit critique, au doute méthodique, à la maîtrise de sa charge de travail et à la préservation des compétences fondamentales du métier. Le plan de développement des compétences doit inclure explicitement la gestion de la charge cognitive, le droit à la déconnexion numérique, et le maintien des compétences rédactionnelles et analytiques indépendamment de l'outil. Au-delà de la formation aux usages des outils, il apparaît essentiel de former les professionnels à l'appropriation des cadres de transformation du secteur tels que le Ségur du numérique en santé, les exigences d'interopérabilité, de sécurité, de qualité de la donnée ainsi que les logiques d'identité et d'habilitation professionnelles portées par RPPS+.

PROPOSITION 8

Accompagner les usagers dans l'appropriation de l'IA

Sensibiliser et associer les personnes accompagnées : une exigence éthique

Au-delà des professionnels et des organisations, la transformation numérique concerne directement les personnes accompagnées. Pour Nexem, **l'IA ne peut être pensée comme un outil au service du secteur sans l'être également comme un outil au service de celles et ceux qu'il accompagne.** Dans un secteur dont la mission est d'agir aux côtés des plus vulnérables, le rapport au numérique et à l'IA ne saurait se construire sans elles.

Cette exigence éthique a été posée dès la Proposition 3 : les personnes accompagnées ne peuvent être réduites à des objets de traitement de données ; elles doivent être associées aux choix de collecte, de finalité et d'usage qui les concernent. Cette logique doit s'élargir aux usages d'IA eux-mêmes : information accessible et compréhensible sur les outils mobilisés dans leur accompagnement, transparence sur les finalités, possibilité de comprendre et, le cas échéant, de contester une décision dans laquelle un système d'IA a joué un rôle. Cette exigence prend une dimension particulière pour les majeurs protégés, les enfants confiés, les personnes en situation de handicap intellectuel ou psychique, dont le consentement éclairé suppose une attention renforcée et un accompagnement adapté.

Les Conseils de la Vie Sociale (CVS) et les autres instances de représentation des personnes accompagnées sont des espaces naturels pour aborder ces questions, à condition d'y donner les moyens de la compréhension : supports en Facile à Lire et à Comprendre, médiation, temps de débat et de questionnement.

Une fracture numérique qui menace l'accès aux droits

Les chiffres rappellent l'ampleur du défi. Selon l'INSEE (2025), 34 % des personnes de 16 à 74 ans en France sont en difficulté numérique, et l'arrivée des outils d'IA générative tend à creuser ces écarts plutôt qu'à les réduire. Le Défenseur des droits, dans son rapport annuel 2024-2025, alerte sur le fait que la dématérialisation continue d'éloigner les personnes les plus précaires de leurs droits.

Les publics accompagnés par notre secteur – personnes en situation de handicap, majeurs protégés, jeunes confiés à la protection de l'enfance, personnes âgées en perte d'autonomie, personnes en grande précarité – figurent parmi les plus exposés à cette fracture. L'arrivée massive d'interfaces fondées sur l'IA dans les démarches administratives, les services publics et même la relation aux établissements et services peut, sans vigilance, accentuer ces inégalités.

Ce constat invite à un double mouvement : ne pas reporter la complexité numérique sur les personnes accompagnées, et faire de l'IA un levier d'accès aux droits plutôt qu'une nouvelle barrière.



INCLUSION NUMÉRIQUE DES PUBLICS VULNÉRABLES : CE QUE DISENT LES CHIFFRES

- **34 %**
Part des 16-74 ans en difficulté numérique en France en 2025 (INSEE).
- **140 996**
Réclamations reçues par le Défenseur des droits en 2024, dont une part croissante liée à la dématérialisation des services publics.
- **73 % vs 9 %**
Écart d'usage de l'IA générative entre les 16-29 ans et les 60-74 ans (INSEE 2025) : la fracture générationnelle redouble la fracture sociale.
- **57 %**
Des professionnels de santé ont déjà utilisé des outils d'IA non autorisés (Wolters Kluwer, 2025), avec un risque indirect d'exposition des données des personnes accompagnées.



L'IA comme levier d'autodétermination et d'accès aux droits

Pensée à partir des besoins des personnes accompagnées, l'IA peut devenir un puissant outil d'autonomie et d'accès aux droits. Plusieurs usages déjà documentés et détaillés en proposition 2 en témoignent. Cependant, ces usages ne se déploient pas spontanément. Ils supposent un travail d'identification, d'expérimentation et de diffusion sectorielle. Ils supposent aussi un cadre éthique exigeant : l'outil doit servir l'autonomie, et non créer de nouvelles dépendances ; il doit élargir le champ des choix, et non substituer une médiation algorithmique au lien humain.

Articuler avec les politiques d'inclusion numérique

Le secteur ne peut traiter ces enjeux isolément. Il doit s'articuler avec les dispositifs publics d'inclusion numérique – Aidants Connect, Conseillers Numériques France Services, dispositifs portés par l'ANCT – et avec les acteurs spécialisés du handicap, du grand âge et de la protection de l'enfance. La complémentarité entre l'accompagnement humain de proximité, l'appui de pairs et les outils numériques adaptés constitue le bon cadre d'action.

PROPOSITION 9

Répondre aux enjeux RH de la transition numérique : fracture générationnelle et attractivité

Prendre en compte la fracture générationnelle

L'acculturation doit prendre en compte une fracture générationnelle d'usage déjà documentée. Selon l'INSEE (2025), 73 % des 16-29 ans utilisent l'IA générative contre 9 % des 60-74 ans. Le rapport INRIA-Datacraft (LaborIA, 2025) confirme : 85 % des 18-24 ans utilisent les IA génératives, contre seulement 31 % des 35 ans et plus. L'Observatoire France Travail (2024) documente que 83 % des moins de 25 ans intègrent l'IA dans leur recherche d'emploi contre 69 % des plus de 50 ans.

Mais **cette fracture est plus complexe qu'un simple clivage jeunes-seniors** : les Millennials (35-44 ans) déclarent une expertise IA supérieure à celle de la Génération Z (2025), et les équipes multigénérationnelles surpassent systématiquement les équipes homogènes sur les projets IA (LSE/Protiviti, 2025). 65 % des étudiants de grandes écoles font de la présence de l'IA un critère majeur de choix de leur future entreprise (INRIA-Datacraft, 2025). Pour le secteur, l'enjeu est de tirer parti de la complémentarité entre générations, en constituant des équipes projets mixtes mêlant expériences professionnelles, niveaux d'aisance numérique et regards différents sur les usages. Cette diversité peut devenir un levier de montée en compétence mutuelle et d'appropriation plus équilibrée du numérique et de l'IA.

Faire de l'IA un levier d'attractivité

Pensée et déployée de manière responsable dans un cadre maîtrisé, tel que nous l'avons défini plus tôt dans cet Humanifest, l'intelligence artificielle peut devenir un levier puissant d'attractivité. En réduisant la charge de faible valeur ajoutée (rédactions répétitives, consolidations documentaires, ressaisies), elle rend du temps au lien avec les personnes accompagnées et recentre l'activité sur le cœur du métier. Les effets attendus sur la QVCT sont doubles : soulagement des irritants quotidiens et revalorisation du travail réel.

Pour que cette promesse soit crédible, **les politiques RH doivent évoluer concrètement** : adaptation des fiches de poste pour reconnaître les nouveaux rôles (supervision, appui méthodologique, animation des usages), inscription des compétences liées à l'IA et à la cybersécurité dans les plans de formation, anticipation des enjeux de requalification et de reconnaissance salariale. Le PwC AI Jobs Barometer (2025) confirme que les collaborateurs disposant de compétences en IA perçoivent en moyenne un salaire supérieur de 56 %. Nexem souligne l'importance stratégique des métiers du SI, de la cybersécurité, de la donnée et de l'IA pour la transformation du secteur, la mise en œuvre des réformes et la continuité des organisations. Dans un contexte de forte tension sur ces compétences, la communauté numérique travaille à mieux cartographier ces métiers, à en faciliter la compréhension et à sensibiliser le secteur à leurs enjeux d'attractivité, de reconnaissance et de professionnalisation.

Pour accompagner cette transition, **les organismes de formation du secteur ont un rôle clé à jouer dans le financement et l'ingénierie de formations adaptées aux réalités du terrain**. Nexem appelle à l'inscription de modules d'acculturation à l'IA dans les plans de développement des compétences et à la création de parcours certifiants accessibles aux professionnels en poste, en particulier pour les fonctions d'encadrement et de coordination. L'enjeu est double : ne laisser personne au bord du chemin, et faire de la maîtrise de l'IA un atout dans les parcours professionnels du secteur.



PROPOSITION 10

Ancrer la transformation
dans le dialogue social
et le management de proximitéS'appuyer sur le dialogue social
et associer les parties prenantes

Nexem affirme que la transformation ne devient réellement soutenable que lorsqu'elle est discutée, comprise et construite collectivement. Cette exigence vaut pour les usages d'IA, mais aussi plus largement pour les transformations numériques déjà engagées dans le secteur. L'introduction d'usages recourant à l'IA suppose d'installer un cadre de dialogue social lisible et continu, fondé sur une information transparente concernant les finalités des cas d'usage, leur périmètre effectif et leurs effets potentiels sur la charge de travail, la responsabilité professionnelle et le rythme des activités.

Au-delà des solutions identifiées et portées dans un cadre organisationnel, **l'IA se diffuse aussi de manière beaucoup plus informelle, à travers des usages individuels, souvent peu visibles, non encadrés** et déjà largement répandus dans les pratiques professionnelles. L'enquête France générosités de 2025, menée auprès de 228 collaborateurs dans 102 structures d'intérêt général, montre que 83 % des salariés utilisent déjà l'IA, mais de manière essentiellement individuelle. Le rapport LaborIA de l'INRIA confirme en 2025 que ChatGPT est devenu le premier outil de Shadow IT dans les organisations françaises. 61 % des utilisateurs d'IA en entreprise passent par leurs comptes personnels au moins une fois par semaine (Microsoft France/YouGov, janvier 2026). Ce phénomène pose des questions immédiates de sécurité des données, de qualité des productions et de responsabilité, et constitue un sujet structurant du dialogue social.



L'IA représente un véritable progrès mais elle ne solutionne pas tous les problèmes d'un coup de baguette magique. Il convient d'apprendre à la connaître et d'en avoir une utilisation raisonnée et contrôlée.

Pour moi, l'intelligence artificielle est utile mais l'humain est indispensable. Si on prend par exemple l'élaboration du projet personnalisé d'accompagnement, l'IA peut aider à compiler des données, à proposer mais la finesse d'analyse du professionnel et son expertise terrain demeurent primordiales.

Ludovic Husse

Directeur Général ADAPEI 72

Le projet Dial-IA porté par l'IRES (2025), avec la CFE-CGC, la CFDT, FO-Cadres et l'Ugict-CGT, a produit un manifeste intersyndical et une boîte à outils pour le dialogue social sur l'IA. Ses premiers enseignements confirment que l'association précoce des représentants du personnel et l'installation de "lignes de vigilance" co-construites sont des facteurs déterminants de la qualité de l'appropriation. Le CESE (janvier 2025) recommande la négociation d'un accord national interprofessionnel (ANI) pour encadrer le déploiement de l'IA.

Le dialogue social doit aussi aborder frontalement la question du Shadow IA – l'utilisation non encadrée d'outils d'IA par les professionnels en dehors de tout cadre institutionnel. Plutôt que de l'interdire (57 % des professionnels de santé ont déjà utilisé des outils IA non autorisés – Wolters Kluwer, 2025),



il s'agit de le reconnaître comme un signal de besoins non satisfaits et d'en faire un levier d'identification des cas d'usage prioritaires. Recenser les usages existants, comprendre les besoins légitimes qu'ils expriment, puis proposer des alternatives encadrées et sécurisées : cette démarche transforme une contrainte en opportunité concrète de définir les cas d'usage prioritaires de l'organisation, en partant des pratiques réelles plutôt que d'un cadre théorique. **Le Shadow IA est moins un problème de discipline qu'un terrain d'enquête sur les processus à transformer.**

L'écoute structurée des retours des équipes y compris les signalements d'hallucinations, de biais, d'erreurs ou d'effets indésirables sur le travail réel alimente des ajustements concrets : règles d'exclusion de données sensibles, seuils de recours ou de non-recours à l'IA, clarification explicite des responsabilités humaines, procédures d'arrêt ou de suspension. Le dialogue social ne constitue pas une simple "étape" du projet : il rythme la trajectoire IA dans la durée.

Cette **dynamique de dialogue social doit s'incarner dans une évaluation partagée, avec les partenaires sociaux, des impacts concrets** de l'IA sur le travail réel : transformation des

tâches, intensification cognitive, évolution des compétences requises, redistribution des responsabilités. Plusieurs leviers existants gagnent à être mobilisés de façon coordonnée : l'actualisation du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pour y intégrer les risques psychosociaux liés à l'IA (surcharge informationnelle, perte de sens, dépendance cognitive), l'inscription de l'IA dans les orientations stratégiques présentées au CSE, des plans de développement des compétences et d'accompagnement adaptés aux mutations propres à chaque métier, et des dispositifs d'écoute structurés permettant de faire remonter les usages réels. Au-delà de la bonne pratique, l'association du CSE constitue désormais une obligation juridique : la jurisprudence récente (TJ Nanterre, 26 janvier 2026 ; TJ Nanterre, 14 février 2025 ; TJ Créteil, 15 juillet 2025 ; TJ Paris, 2 septembre 2025) a confirmé que le déploiement d'outils d'IA y compris en phase expérimentale ou pilote dès lors qu'il y a usage effectif par les salariés relève de l'introduction d'une "technologie nouvelle" au sens de l'article L. 2312-8 du Code du travail et impose une consultation préalable du CSE, sous peine de suspension judiciaire du projet.



Miser sur l'humain à l'heure de l'IA

Ancrer le rôle des managers dans la transformation

Les managers sont les garants du rythme, du sens et de la qualité du changement. Avec l'IA, leur rôle prend une dimension nouvelle : les enquêtes récentes révèlent que 73 % des organisations reconnaissent devoir réinventer le rôle du manager mais que seulement 7 % font de réels progrès. Les managers consacrent près de 40 % de leur temps aux tâches administratives et seulement 13 % au développement de leurs collaborateurs. L'IA peut inverser ce ratio - mais à condition que le manager soit lui-même formé, outillé et déchargé des tâches automatisables. Le LaborIA (INRIA, 2024) pointe une opposition entre la "logique gestionnaire" de l'IA et la "logique du travail réel" des équipes - c'est précisément le manager de proximité qui est en position de réconcilier ces deux logiques. Dans les ESSMS, le cadre intermédiaire - chef de service, cadre socio-éducatif, cadre de santé - occupe une position charnière : il est à la fois le garant de la qualité de l'accompagnement, l'interface avec les équipes pluridisciplinaires et le premier régulateur des usages numériques au quotidien. C'est à cette maille que se joue concrètement la supervision humaine de l'IA.

Repérer les signaux faibles spécifiques à l'usage de l'IA. La "fatigue IA" (voir Proposition 7) se manifeste notamment par des erreurs de jugement liées à une confiance excessive dans les outputs, un évitement des tâches nécessitant un effort cognitif propre, ou encore une dépendance progressive à l'outil pour des décisions qui relèvent du discernement professionnel.

Le manager de proximité est le mieux placé pour détecter ces glissements et y répondre rapidement.

Pour outiller l'animation managériale, la mise à disposition d'un "kit" simple et évolutif pourrait leur permettre de : animer des temps courts d'équipe (partage d'expériences sur les cas d'usage IA, revue d'exemples de sorties, règles de recours/non-recours) ; s'appuyer sur des grilles de supervision (qui vérifie quoi, à quel moment et selon quels critères) ; déclencher des retours d'alerte sans friction (hallucinations, biais, sur-sollicitation) ; et bénéficier d'appuis entre pairs (communautés managériales pour mutualiser prompts contextualisés et solutions de contournement).

Cet axe prolonge directement le Volet 2 (Management) de l'Humanifest : la transformation des compétences et le rôle pivot du manager face à l'IA s'inscrivent dans la réflexion plus large sur le sens au travail et la posture managériale portée par ce volet. Il interroge aussi le Volet 1 : la reconnaissance salariale des nouvelles compétences numériques suppose des leviers de financement adaptés.



SIX RISQUES HUMAINS À ANTICIPER DANS LE DÉPLOIEMENT DE L'IA

1. La dette cognitive

L'IA peut intensifier le travail au lieu de l'alléger : surcharge informationnelle, double travail (production + relecture), paralysie décisionnelle (BCG/HBR, 2026 ; Microsoft WTI, 2025).

2. L'érosion des compétences fondamentales

Risque d'atrophie progressive de la pensée critique, de la capacité rédactionnelle et du raisonnement autonome (Microsoft Research, 2025 ; MIT Media Lab, 2025).

3. La fracture générationnelle

Écart d'usage de 1 à 8 entre jeunes et seniors (INSEE, 2025), mais aussi risques de dépendance chez les plus jeunes et d'exclusion chez les plus âgés.

4. Le Shadow IA

68 % des Français utilisant l'IA générative en entreprise cachent cet usage à leur hiérarchie - IFOP/Talan, baromètre 2025 avec des risques de fuite de données sensibles et de non-conformité réglementaire.

5. La perte de sens

Risque que l'IA devienne une fin en soi plutôt qu'un outil au service de la relation : suréquipement sans besoin avéré, techno-solutionnisme déconnecté du terrain.

6. Les interfaces IA encouragent la tricherie

L'étude publiée en 2025 dans NATURE montre que 95 % des gens sont honnêtes quand ils agissent eux-mêmes, mais quand ils délèguent à une IA, 84 à 88 % trichent. Par ailleurs, les LLM obéissent à des instructions non éthiques dans 58 à 98 % des cas, contre 25-40 % pour des humains.

Le rôle de Nexem

- > **Anticiper les effets du numérique et de l'IA sur les métiers**, l'organisation du travail, les pratiques managériales et les besoins de formation, notamment en développant des partenariats avec les écosystèmes de recherche, de formation et d'appui.
- > **Promouvoir des standards d'accessibilité, de transparence et d'information** adaptée à l'attention des personnes accompagnées dans les usages numériques et d'IA déployés par les adhérents.
- > **Accompagner l'évolution des compétences** dans une logique de professionnalisation, d'acculturation progressive et de montée en capacité des organisations et des équipes.

- > **Nourrir le dialogue social** sur les transformations liées au numérique et à l'IA, notamment sur leurs effets sur les métiers, les conditions de travail, les compétences et les responsabilités.
- > **Outiller les adhérents pour structurer le dialogue social** sur l'IA et le numérique : évaluation partagée des impacts sur le travail réel (DUERP/RPS, formation, accompagnement des compétences), repères sur les obligations de consultation du CSE, modèles de chartes et de cas d'usage co-construits avec les partenaires sociaux.



axe | 4

Protéger les données, les personnes et l'environnement

PROPOSITION 11

Renforcer la cybersécurité : un impératif de confiance et de résilience

Consolider les fondamentaux face au risque cyber

Le secteur médico-social est devenu une cible privilégiée des cyberattaques, moins armé que le sanitaire mais détenteur de données tout aussi sensibles, et souvent plus hétérogènes : données de parcours de vie, évaluations sociales et éducatives, informations sur la situation familiale, les revenus, le logement. Il s'agit de données qui, à la différence des données cliniques, ne bénéficient pas encore d'un cadre de protection structuré équivalent au Health Data Hub. La directive NIS2 (2024), qui élargit significativement le périmètre des entités soumises à des obligations de cybersécurité, impose désormais des mesures de gestion des risques structurées, une notification d'incidents sous 24 heures et une authentification renforcée, avec des sanctions pouvant atteindre 10 M€ ou 2 % du CA. Dans un contexte où l'introduction de l'IA élargit mécaniquement la surface d'attaque (nouveaux flux de données, risque d'exfiltration via les prompts, interconnexion croissante des systèmes), la cybersécurité n'est plus un sujet technique périphérique : c'est une condition de survie opérationnelle.

Garder la main commence par la consolidation des fondamentaux. Côté données : documenter les traitements, minimiser ce qui est collecté et conservé, encadrer finement les accès (moindre privilège, révocations à jour), tracer les opérations sensibles et maîtriser les transferts. Côté qualité et gouvernance : tenir des référentiels (usagers, professionnels), clarifier les identités et habilitations, cadrer les échanges et organiser les purges. Côté organisation : politique de sécurité lisible, exercices de crise, sensibilisation régulière (vigilance phishing, mots de passe, authentification renforcée, verrouillage de session). La menace intérieure ne doit pas être sous-estimée car les risques de comportements déviants de la part des salariés pourraient être renforcés avec l'apport de l'IA. Des exigences minimales mais tenues dans la durée structurent une prévention efficace : systèmes à jour, protection des postes, authentification forte, segmentation des environnements, sauvegardes testées et clauses contractuelles de sécurité et réversibilité.

Un point de vigilance particulier concerne les usages non encadrés (Shadow IA, voir Proposition 9) : les données sensibles ne doivent en aucun cas transiter par des outils non maîtrisés par l'organisation.

Les dispositifs d'appui disponibles : CaRE, CRRC et CERT Santé

Le programme CaRE (Cybersécurité Accélération et Résilience des Établissements), doté de 750 M€ jusqu'en 2027, intègre désormais le secteur médico-social, avec un financement dédié de 8 M€ en 2024. Les Centres Régionaux de Ressources Cybersécurité (CRRC), déployés dans chaque région par les ARS, proposent diagnostics, exercices de crise et formations aux ESMS. Nexem encourage ses adhérents à s'appuyer sur ces dispositifs et à signaler systématiquement les incidents au CERT Santé, dont le périmètre couvre désormais l'ensemble du secteur médico-social.

TROIS PALIERS DE MATURITÉ CYBER POUR LES ESSMS

- **Palier 1 - Socle immédiat :**
Sauvegardes testées et isolées, authentification renforcée sur les comptes critiques, sensibilisation de base (phishing, mots de passe), interdiction des données sensibles sur les outils IA non encadrés, mode dégradé documenté, exercice de crise.
- **Palier 2 - Industrialisation :**
Politique de sécurité formalisée, exercices de crise annuels, mise à jour du plan de continuité d'activité, segmentation des environnements, journalisation des accès sensibles, clauses contractuelles renforcées, référent sécurité identifié.
- **Palier 3 - Consolidation :**
Audits réguliers, veille active sur les vulnérabilités, intégration de la sécurité dans la gouvernance stratégique, indicateurs de suivi partagés avec les instances, préparation à la conformité NIS2.



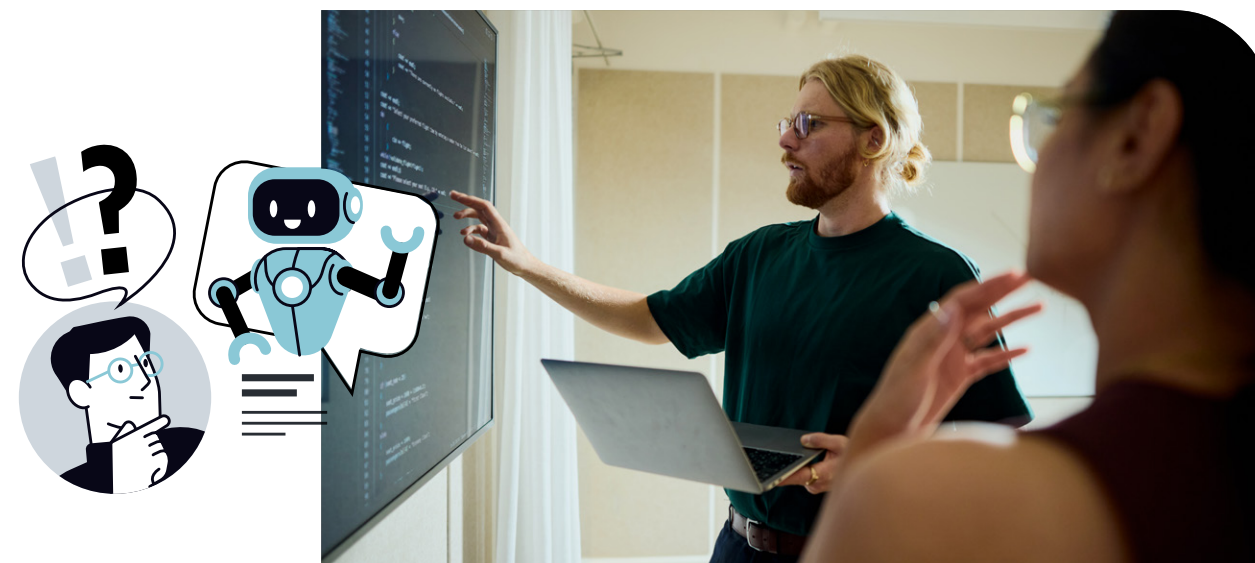
PROPOSITION 12

Choisir ses outils en cohérence
avec ses valeurs : souveraineté
numérique et conformitéLa souveraineté numérique selon Nexem : une
exigence de maîtrise, de responsabilité
et de cohérence avec la mission sociale

Pour Nexem, la souveraineté numérique ne se réduit ni à la localisation d'un serveur ni à la nationalité d'un fournisseur. Elle désigne la capacité effective des organisations à comprendre la finalité des outils utilisés, à décider en connaissance des technologies adoptées, à négocier leurs conditions d'usage et à garder la main sur leurs données, leurs dépendances et leurs arbitrages dans la durée.

Être souverain, ce n'est pas renoncer à l'intérêt des systèmes disponibles. C'est **être un utilisateur éclairé et autonome, capable de faire des choix informés**. C'est aussi reconnaître que la souveraineté se construit par la compétence collective, pas par l'interdiction. Cette intentionnalité propre, co-construite avec les personnes accompagnées et les professionnels, est le socle d'une souveraineté réelle.

Dans un paysage technologique en mutation continue, la protection des données et des personnes ne peut plus reposer sur la seule conformité réglementaire. Elle suppose que les organisations et les utilisateurs de solutions numériques soient exigeants et éclairés : capables de comprendre les informations que captent les outils numériques, d'évaluer si les fonctionnalités proposées répondent à un besoin réel, et de négocier en connaissance de cause avec leurs éditeurs. Nexem se positionne comme accompagnateur de cette montée en compétence collective, dans un contexte où la veille et le décryptage deviennent des fonctions clés pour la sécurité du secteur.

Maîtriser les choix technologiques
et contractuels

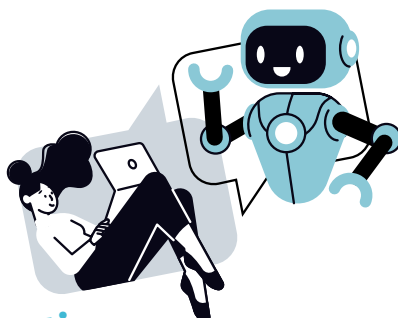
Un numérique souverain signifie la capacité du secteur à décider de la finalité de ses outils, à piloter ses partenaires et à garder la main sur ses données, dans la durée et sans rupture. Ce sujet prend une dimension nouvelle dans un contexte international marqué par de fortes dépendances technologiques, économiques et juridiques, qui invitent le secteur à mieux maîtriser ses choix d'infrastructure, d'hébergement, de contractualisation et de circulation des données. Cette exigence appelle à formaliser, en cohérence avec la doctrine du numérique en santé, un cadre sectoriel de référence permettant d'en traduire les principes dans les réalités du secteur social et médico-social, notamment pour éclairer les choix d'hébergement, de contractualisation, de réversibilité, de portabilité et de maîtrise des dépendances.

La **sélection des solutions doit reposer sur des critères stables et comparables** : transparence opérationnelle, interopérabilité et standards ouverts, soutenabilité technique et économique, conformité probante. Dès lors qu'une solution mobilise des modèles d'IA, l'exigence se renforce : mécanismes explicites, auditabilité indépendante, traçabilité des contributions, tests d'équité et place explicite de la décision humaine avec droit d'écart assumé.

Nous devons évaluer activement les alternatives souveraines existantes, qui atteignent désormais un niveau de maturité opérationnel. Sur les modèles d'IA, la France dispose avec Mistral AI d'un acteur européen de premier plan,

dont les modèles sont déjà expérimentés par Santé publique France pour la surveillance épidémiologique et par 10 000 agents de l'État dans le cadre de l'Assistant IA interministériel lancé fin 2025. La plateforme Albert, développée par la DINUM, propose une architecture souveraine permettant aux applications métiers d'accéder à différents modèles de langage hébergés en France, dans le respect du RGPD.

Sur l'hébergement, le secteur doit privilégier les offres certifiées SecNumCloud et HDS, seules à garantir que les données sensibles de nos publics restent sous juridiction européenne : OVHcloud, NumSpot (porté par la Banque des Territoires et Docaposte, et recommandé pour les données de santé), ou 3DS Outscale, qui héberge déjà les systèmes du ministère des Armées. À ce jour, aucun hyperscaler américain ne détient la double qualification SecNumCloud et HDS. Par ailleurs, les AMI lancés en 2025 par la DGOS et l'ANAP, dotés de 4 millions d'euros, financent l'expérimentation de solutions d'IA dans les établissements de santé et médico-sociaux sur deux cas d'usage concrets : la gestion des plannings et le triage aux urgences. Ces dispositifs montrent que des voies souveraines existent et se structurent ; il appartient à notre secteur de s'en saisir collectivement.



PROPOSITION 13

Garantir la non-discrimination
algorithmique : une vigilance
particulière pour le secteurDes biais qui produisent des effets réels
dans les services sociaux

Les algorithmes ne sont pas neutres. Formés sur des données historiques, ils peuvent reproduire, voire amplifier, les biais existants : discrimination à l'orientation selon l'origine géographique, scoring social défavorable aux parcours atypiques, sous-détection de besoins pour les publics les moins documentés dans les bases de données. Dans le secteur social et médico-social, où les décisions touchent directement l'accès aux droits, au logement, à la protection ou à l'éducation, ces risques ne sont pas théoriques. **Plusieurs travaux internationaux ont documenté des biais algorithmiques dans les services sociaux**, en particulier dans les systèmes prédictifs de protection de l'enfance et d'allocation de ressources.

L'utilisation d'algorithmes dans les services publics et sociaux a déjà produit des dommages documentés. Le Défenseur des droits (rapport "Algorithmes, IA et services publics", novembre 2024) alerte sur le nombre croissant de décisions fondées sur des algorithmes sans garanties suffisantes de transparence et d'intervention humaine. La Cour des comptes (janvier 2026), dans son rapport sur France Travail, souligne que l'opérateur accuse un retard important dans la conformité au RGPD et à l'AI Act pour des outils relevant du haut risque. La CNIL a démontré via son laboratoire LINC que les biais humains, combinés à une haute confiance en l'algorithme, conduisent à accepter et amplifier les résultats biaisés.

Au-delà des biais : la question de la fiabilité

Les biais algorithmiques ne sont pas le seul risque. Les modèles d'IA générative produisent régulièrement des "hallucinations" : des informations plausibles mais factuellement fausses, des références inexistantes, des raisonnements cohérents mais erronés. Dans un secteur où les écrits professionnels orientent des décisions d'accompagnement, d'orientation ou d'accès aux droits, ce risque de non-fiabilité impose une vigilance particulière. Cette vigilance est d'autant plus nécessaire que le secteur s'inscrit dans une transformation numérique plus large, marquée par le Ségur du numérique en santé, le développement des échanges interopérables et le renforcement des exigences de qualité et de sécurité des informations partagées. Dans ce contexte, **chaque sortie d'IA doit être systématiquement vérifiée par un professionnel compétent avant d'être utilisée dans un contexte décisionnel**, afin de ne pas fragiliser la fiabilité des écrits, des transmissions, de la coordination et du pilotage.

Des obligations de vigilance renforcée
dans notre secteur

Pour un secteur dont la mission est précisément l'accompagnement des plus vulnérables, ces alertes imposent une vigilance maximale. Tout système d'IA utilisé dans le cadre de décisions ayant un impact sur les personnes - orientation, attribution de prestations, évaluation des besoins, aide à la décision clinique ou éducative - doit faire l'objet de tests d'équité sur les populations concernées, d'une traçabilité complète du raisonnement, et d'un droit d'écart humain systématique et assumé. L'AI Act classe ces usages parmi les systèmes à haut risque, avec des obligations renforcées applicables en août 2026.

QUAND LES
ALGORITHMES
DISCRIMINENT : TROIS
CAS DOCUMENTÉS

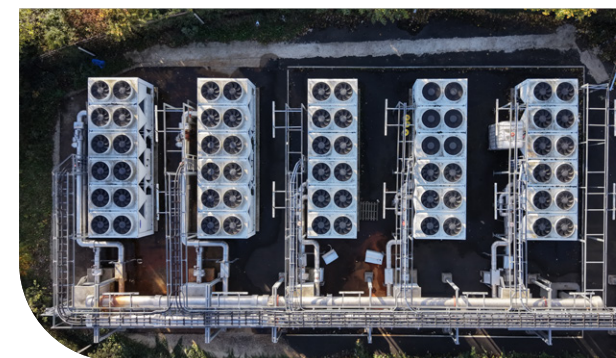
- **France - CNAF (2010-2024) :**
L'algorithme de scoring anti-fraude de la Caisse nationale d'allocations familiales, utilisé sur 32 millions de bénéficiaires, a fait l'objet d'une plainte d'Amnesty International et de La Quadrature du Net (octobre 2024) pour discrimination systématique : ciblage disproportionné des ménages à faibles revenus, parents isolés, personnes handicapées, habitants de quartiers défavorisés.
- **Pays-Bas - Toeslagenaffaire :**
L'algorithme de détection de fraude aux allocations familiales a touché plus de 30 000 familles injustement signalées, avec ciblage discriminatoire des double-nationaux - provoquant cessations de prestations, faillites et retraits d'enfants.
- **Défenseur des droits (2024-2025) :**
Son rapport annuel (140 996 réclamations en 2024) souligne que la dématérialisation continue d'éloigner les personnes les plus précaires de leurs droits.

PROPOSITION 14

Inclure la sobriété numérique
dans notre stratégie
environnementaleUne empreinte croissante que les données
récentes confirment

L'essor de l'intelligence artificielle s'accompagne d'une empreinte environnementale croissante que le secteur ne peut ignorer. L'Agence Internationale de l'Énergie (rapport spécial Energy and AI, avril 2025) chiffre la consommation électrique mondiale des data centers à 415 TWh en 2024, l'équivalent de la consommation de la France, avec une projection à 945 TWh en 2030 (équivalent du Japon). L'IA représente 15 à 20 % de cette consommation et pourrait atteindre 35 à 50 % d'ici 2030. Une requête à un modèle d'IA générative consomme environ 10 fois plus d'énergie qu'une recherche web classique.

En France, l'ADEME (janvier 2026) projette une multiplication par 3,7 de la consommation électrique des data centers d'ici 2035 si aucune politique de sobriété n'est mise en place. L'empreinte carbone du numérique français atteint 4,4 % de l'empreinte nationale (ADEME/Arcep, 2025), contre 2,5 % estimés en 2020, et la part des data centers a explosé à 46 % de cette empreinte. L'angle mort le plus préoccupant est l'eau : l'étude Vries-Gao (VU Amsterdam, 2025) évalue la consommation d'eau de l'IA mondiale entre 312 et 765 milliards de litres par an : l'équivalent de la consommation mondiale annuelle d'eau en bouteille.





L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE DE L'IA EN CHIFFRES

- **X 10**
Une requête IA générative consomme environ 10 fois plus d'énergie qu'une recherche web classique (IEA, 2025).
 - **de 415 à 945 TWh**
Consommation électrique mondiale des data centers : doublement projeté entre 2024 et 2030 (IEA, 2025).
 - **X 3,7**
Multiplication projetée de la consommation électrique des data centers en France d'ici 2035 sans politique de sobriété (ADEME, 2026).
 - **4,4 %**
Part du numérique dans l'empreinte carbone française (ADEME/Arcep, 2025), contre 2,5 % en 2020.
- 312 à 765 milliards de litres/an**
Consommation d'eau de l'IA mondiale (Vries-Gao, VU Amsterdam, 2025).

Des leviers cumulatifs pour intégrer la sobriété numérique dans nos pratiques

Nous sommes résolument engagés dans la transition écologique et le développement durable (objet du volet 3 de l'Humanifest), la cohérence impose d'intégrer l'empreinte environnementale dans chaque décision numérique. Concrètement il s'agit de :

- > **La sobriété d'usage** : ne déployer l'IA que là où elle apporte une valeur sociale démontrée, limiter les traitements superflus, privilégier les modèles frugaux quand ils suffisent, arbitrer explicitement entre performance et empreinte.
- > **La sobriété d'infrastructure** : intégrer des critères environnementaux dans le choix des hébergeurs et des solutions (politique énergétique du data center, certification ISO 50001, transparence sur les mix énergétiques), allonger la durée de vie des équipements, favoriser le reconditionnement.
- > **La transparence et mesure** : rendre compte de l'empreinte numérique dans les rapports d'activité, intégrer le coût écologique dans le calcul du TCO, documenter les choix de sobriété.
- > **La cohérence politique** : porter au niveau sectoriel une exigence de transparence des éditeurs sur l'empreinte de leurs solutions, et soutenir les initiatives de labellisation et de normalisation. Le CESE (janvier 2025) insiste sur l'impératif d'intégrer la réduction de la consommation d'énergie dès la conception des modèles d'IA.

Cet axe boucle la cohérence de l'Humanifest : la responsabilité écologique du numérique fait écho au Volet 3 (Développement durable), la souveraineté des choix technologiques renvoie au Volet 1 (Gouvernance), et la protection des publics vulnérables contre les biais algorithmiques prolonge l'engagement éthique porté par l'ensemble du projet.

Le rôle de Nexem

- > **Identifier et promouvoir des pratiques numériques responsables**, respectueuses de la protection des données, de la sécurité, de la qualité de la donnée et des exigences de sobriété.
- > **Aider les adhérents à mieux comprendre les solutions disponibles**, leurs limites, leurs risques et leur articulation avec les exigences d'interopérabilité, de sécurité, de gouvernance, de qualité de la donnée et de sobriété numérique.
- > **Construire un positionnement et une lecture sectoriels des enjeux d'autonomie numérique**, de sécurité, de conformité, de qualité de la donnée et de sobriété, en cohérence avec les réformes sectorielles en cours, la doctrine du numérique en santé et les acquis du Ségur du numérique en santé.
- > **Porter dans l'ensemble des instances, nationales et européennes, une vision responsable de la donnée sociale et médico-sociale**, au service du pilotage, de l'interopérabilité, des réformes en cours, de la qualité des accompagnements et de la protection des personnes.

EN CONCLUSION

L'autonomie numérique du secteur social et médico-social exprime sa capacité collective à choisir, organiser et gouverner ses outils en cohérence avec ses valeurs, mais aussi avec les transformations déjà engagées dans le secteur. Elle ne relève plus d'un sujet périphérique : elle conditionne désormais la mise en œuvre des réformes en cours, l'inscription effective du secteur dans le Ségur du numérique en santé, la qualité du pilotage, la robustesse des systèmes d'information et la capacité des organisations à se transformer sans subir. Dans un paysage technologique dominé par quelques acteurs, cette autonomie ne va pas de soi. Elle suppose une stratégie pluriannuelle portée par la gouvernance, des usages déployés avec discernement, un modèle économique soutenable, une attention forte à la qualité de la donnée, à l'interopérabilité et à la cybersécurité, ainsi qu'un investissement durable dans les compétences, l'accompagnement et le dialogue social. C'est à cette condition que le numérique et l'IA pourront contribuer utilement aux missions du secteur, sans fragiliser ni les organisations, ni les professionnels, ni les personnes accompagnées.

Ce manifeste est une première pierre. L'intelligence artificielle évolue à un rythme qui impose l'humilité : ce qui est pertinent aujourd'hui devra être réinterrogé demain.

Nexem s'engage à actualiser régulièrement ce volet de l'Humanifest, en l'enrichissant des retours de terrain, des avancées réglementaires et des travaux de ses commissions et partenaires. C'est précisément parce que le sujet est mouvant que Nexem choisit de se positionner maintenant, avec lucidité et exigence, pour que le secteur ne subisse pas des transformations décidées sans lui.

En complément de ce manifeste, Nexem s'engage à traduire ce positionnement en appuis concrets pour ses adhérents : outils, guides opérationnels, repères contractuels, parcours de compétences et espaces de capitalisation des retours de terrain.

annexe méthodo- logique

Se lancer : une démarche en 5 étapes

Repère méthodologique à destination des adhérents Nexem

Cette annexe propose un repère pratique, à transposer selon la taille et la maturité de l'organisation et à votre contexte.

Six principes directeurs

- > **Mettre la technologie au service de l'humain, et non l'inverse** - l'IA est évaluée à l'aune de ce qu'elle apporte aux personnes accompagnées, aux professionnels et à la qualité de l'accompagnement.
- > **Maintenir une maîtrise humaine des décisions** - l'IA éclaire et facilite, elle ne se substitue ni au discernement professionnel ni à la responsabilité de la direction.
- > **Associer les équipes et le dialogue social à chaque étape** - la transformation se construit collectivement, avec les représentants du personnel et les professionnels eux-mêmes.
- > **Reconnaître l'asymétrie des données** - avant de déployer un usage d'IA, vérifier que les données qui le nourrissent existent, sont fiables et mobilisables dans un cadre éthique.
- > **Privilégier une approche progressive** - avancer étape par étape et à son rythme.
- > **Itérer plutôt que tout prévoir** - une démarche incrémentale, avec des boucles courtes, est plus sûre qu'un grand plan figé.

Les 5 étapes

ÉTAPE	ACTIONS CLÉS
1 Réaliser un état des lieux	• Faire le point sur les pratiques existantes via un questionnaire. • Rendre visible le Shadow IA (pratiques à l'insu de l'employeur). • Mesurer le niveau d'exposition aux risques d'un usage incontrôlé. • Poser le cadre stratégique via une grille d'autodiagnostic (salariés + direction).
2 Sensibiliser les équipes	• Acculturer aux enjeux de l'IA (fonctionnement, confidentialité, biais, impact environnemental, droits des personnes accompagnées). • Affirmer l'IA comme outil de travail soumis à des règles d'utilisation. • Préparer les arbitrages à venir.
3 Solliciter les équipes et prioriser les cas d'usage	• Ateliers participatifs avec équipes ou panel représentatif (une fiche par cas d'usage). • Identifier les tâches répétitives, complexes ou nécessitant un traitement de données. • Évaluer avantages et inconvénients. • Arbitrer sur critères explicites : valeur sociale, faisabilité, risque, soutenabilité.
4 Expérimenter, puis poser le cadre collectif	• Pilote en conditions réelles sur périmètre restreint. • Déployer en posant le cadre collectif : types d'usage, utilisateurs autorisés, IA retenues, charte éthique conforme au cadre légal, mise à jour du règlement intérieur, communication aux représentants du personnel.
5 Évaluer en continu	• Dispositif de suivi pérenne. Évaluer l'impact sur salariés et usagers (temps libéré, qualité des décisions, expérience, QVT). • Détecter les dérives. • Ajuster les usages. • Capitaliser avec le réseau Nexem.

CONTACT

numerique-ia@nexem.fr

nexem
employeurs, différemment

3, rue au Maire 75003 PARIS

Nexem.fr