



Quand IA de la confiance, tout est possible



page 10 — Point de vue
Kelly Massol,
fondatrice et dirigeante
de Secrets de Loly

page 24 — Focus
L'audit interne,
une famille
en or



“
Seule une IA de confiance
pourra soutenir notre
compétitivité et assurer
notre souveraineté.
”

Pour une IA au service de l'intérêt général

L'intelligence artificielle peut être un puissant levier pour accélérer la transformation écologique de notre économie ou renforcer notre cohésion sociale et territoriale, en nous permettant, par exemple, de mieux cibler nos investissements ou nos politiques publiques et d'améliorer ainsi le service rendu à nos concitoyens.

Le sommet international de l'IA qui s'est tenu à Paris en février, a démontré le dynamisme de l'écosystème français, et les atouts de notre territoire, en termes de compétences ou d'accès à une énergie décarbonée, pour y accueillir le développement de l'IA.

Nous étions présents à ce sommet pour valoriser les solutions du groupe Caisse des Dépôts, capables de répondre aux défis actuels de notre pays, pour mieux produire et vivre mieux.

Notre Groupe, qui soutient le développement de l'IA depuis plusieurs années, est mobilisé pour créer des solutions souveraines, de confiance, et dans des secteurs prioritaires et ciblés, par exemple, la transformation écologique, le logement, ou la santé.

Ainsi, nous agissons en faveur de la sécurité et de la confidentialité des données en investissant dans une solution de cloud souverain et sécurisé, proposé par Numspot, et en soutenant, par exemple au travers de Techsprint, des dataspace, où se construisent les architectures digitales qui garantiront notre indépendance en matière de gestion de la donnée.

Nous favorisons également le développement d'un secteur numérique responsable en matière environnementale à travers le soutien à des solutions numériques peu consommatrices en énergie et alimentées par des solutions d'énergie décarbonées.

Bpifrance finance le développement d'entreprises françaises pour consolider le secteur de l'IA en France en favorisant l'émergence de champions sectoriels, à l'image de Mistral.

Docaposte a développé, avec des professionnels de santé, une application d'IA générative, Dalvia Santé, qui dégage du temps médical au bénéfice des patients, et cela dans un cadre éthique et souverain avec Mistral et Numspot.

La Banque des Territoires accompagne les initiatives des collectivités qui optimisent l'exploitation de données pour accélérer le déploiement et l'efficacité de leur action.

C'est en mobilisant toutes nos énergies et tous nos talents que nous réussirons à bâtir une IA durable, compétitive et respectueuse de nos valeurs.

Olivier Sichel,
directeur général par intérim de la Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Kelly Massol,
fondatrice et dirigeante
de Secrets de Loly

Grand Angle

12 Quand IA de la confiance,
tout est possible

Focus

24 L'audit interne,
une famille en or

Portraits

- 26** • Isabelle Albertalli
L'impact à grande échelle
- Ismaël Ouanes
En mouvement



Directrice de la publication :
Sophie Quatrehomme

Directrice de la rédaction : Karen Maitre

Directeur des informations : Bruno George

Rédacteur en chef : Martin Bellet

Responsables éditoriales : Laura Cornu,
Valérie Lévêque

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Ludvine Pelletier,
Julien Rodiet, Thibault Brière
et Éléonore Tschaenn-Gombert

Conception graphique :
Nathalie Gallet et Emmanuel Picard

Photographie Une : Julien Rodiet –
AIEASE – 2025

Diffusion : Philippe Leroy

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : www.motscles.net/ –
Mots-Clés

Impression : Caisse des Dépôts,
sur du papier 100 % recyclé.
ISSN : 0759 9277

Recevez directement la version numérique
de CDscope en vous inscrivant ici :
www.caisseedesdepots.fr/magazine-cdscope



Banque des Territoires

Nouveau financement pour un logement social écologique

198 000 logements sociaux par an : c'est le volume de biens à construire d'ici à 2040, selon une étude de l'Union sociale pour l'habitat*. S'il faut construire vite et beaucoup pour tenir cet objectif, il faut aussi construire bien !

C'est pour cela que la Banque des Territoires et Action Logement ont lancé début 2025 une nouvelle offre de prêt, visant à accompagner la production de logements de haute qualité environnementale. Pour en bénéficier, les bailleurs sociaux pourront répondre à l'appel à manifestation d'intérêt jusqu'au 25 juin 2025.

Ce nouveau financement — PHB 2.0 transformation écologique —, d'une enveloppe de 140 M€, s'adresse à deux types de projets :

- **Des projets respectant déjà les seuils 2028 de la réglementation environnementale 2020 (RE 2020)** pour la construction de logements sociaux dans un objectif de performance environnementale élevée.
- **La conversion de locaux non résidentiels** (bureaux, locaux d'activités vacants) **en logements sociaux.**



La nouvelle offre de prêt financera la construction de logements écologiques et la reconversion de locaux.

© Maria Nascimento - REA / Caisse des Dépôts - 2024

En favorisant les changements d'usage, cette offre s'inscrit dans l'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN) en exploitant un foncier déjà disponible selon le principe de « faire la ville sur la ville ». Dotée de conditions financières avantageuses, elle pourra créer un effet levier auprès d'autres financeurs pour la réalisation d'opérations particulièrement coûteuses.

De son côté, Action Logement, organisme qui facilite l'accès au logement des salariés, obtiendra des droits de réservation pour

loger dans les résidences financées des salariés à revenus modestes.

Pour rappel, le Prêt Haut de Bilan (PHB) est un dispositif financier, assimilable à des quasi-fonds propres, lancé en 2018 par la Banque des Territoires pour soutenir les bailleurs sociaux dans la construction de logements sociaux.

* Étude "Quels besoins en logements sociaux à l'horizon 2040 ?", 2023

REVUE DE POST

in  Le groupe SCET a lancé une série de podcasts, **Histoires de Territoires**, qui s'intéresse à toutes les problématiques rencontrées par les territoires.



 Les podcasts

f GRTgaz adopte un nouveau nom : **NaTran**. Un nom qui affirme son identité d'opérateur **#NATIONAL** de **#TRANsport** de gaz et marque son engagement en faveur de la **#NATure** et de la **#TRANsition énergétique**.

ig  Vous l'imaginez comment **la France de 2050** ? La Caisse des Dépôts vous projette 25 ans en avant et vous présente comment elle agit pour préparer l'avenir.



 C'est parti !



yt  **#campagnedepub #télé**
La Banque des Territoires a lancé, en début d'année, une nouvelle campagne publicitaire avec pour accroche : « Avec les élus locaux, la Banque des Territoires développe et redynamise tous les territoires. Vivez ! On s'occupe du reste. »



 Le spot pub

Bpifrance

Aléas climatiques, pas une priorité pour les PME

68 % des dirigeants de PME et ETI* ne considèrent pas l'adaptation au changement climatique comme une priorité stratégique, selon une étude menée par Bpifrance en 2024. Un chiffre surprenant d'autant que ces derniers étaient 72 % en 2023 à affirmer avoir réduit leurs émissions carbone au cours des cinq dernières années. Cet écart s'explique par une avance plus marquée des entreprises en matière d'atténuation de l'empreinte carbone que d'adaptation au changement climatique. La première vise à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, tandis que la seconde consiste à renforcer sa résilience face aux aléas climatiques (sécheresses, inondations...). Les dirigeants ont tendance à se concentrer sur des risques perçus comme plus immédiats

comme les fluctuations du marché, la cybersécurité ou les risques géopolitiques. Plus de la moitié considère d'ailleurs leur entreprise peu exposée aux dérèglements climatiques. La conviction personnelle des dirigeants est souvent le premier moteur des stratégies d'atténuation et d'adaptation, d'où l'importance du travail de sensibilisation et d'accompagnement mené par Bpifrance.

** Petites et moyennes entreprises et entreprises de taille intermédiaire*

CDC Biodiversité

Nouvelle certification

CDC Biodiversité a obtenu la certification Qualiopi au titre de ses actions de formation sur la Mesure d'empreinte biodiversité, attestant de la qualité des processus pédagogiques mis en place. Destinées aux entreprises, institutions financières ou toute autre organisation, les quatre formations visent à renforcer la prise en compte de la biodiversité autour de trois axes : évaluer ses impacts et dépendances à la biodiversité, intégrer la mesure d'empreinte biodiversité dans sa stratégie, contribuer concrètement à la préservation du vivant. Cette certification permet également un financement simplifié et potentiellement pris en charge. Une belle reconnaissance de l'expertise développée par CDC Biodiversité depuis de nombreuses années.



L'agenda des formations

Société Forestière

Une raison d'être collective et partagée

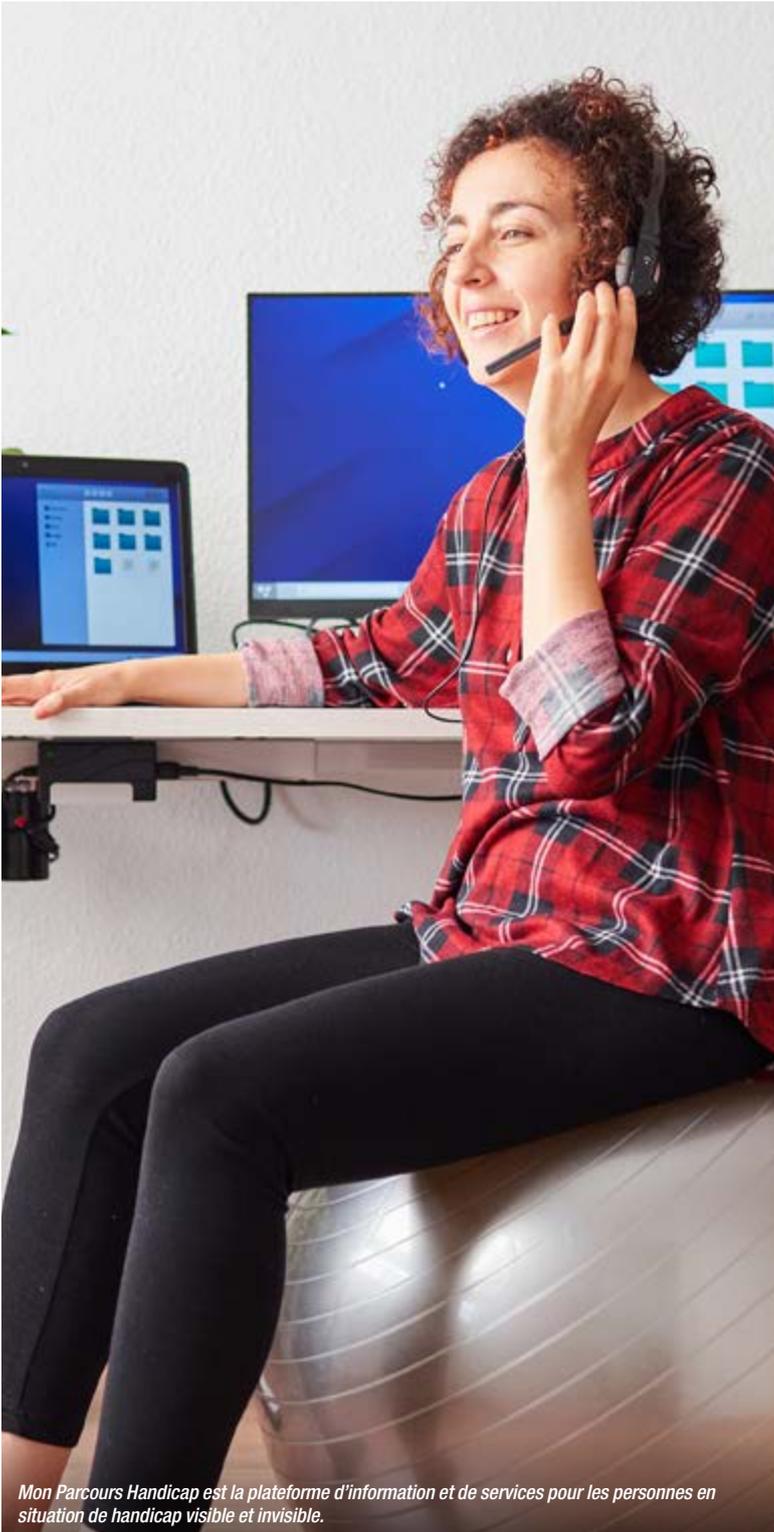


La raison d'être de la Société Forestière est l'aboutissement de 500 idées proposées par les équipes internes et les partenaires externes.

En 2024, la Société Forestière a engagé une réflexion collective pour définir sa raison d'être, en impliquant collaborateurs, partenaires commerciaux et membres de la gouvernance. Plus de 130 participants ont contribué à cet exercice, générant près de 500 propositions. Un groupe de travail de six collaborateurs a ensuite analysé l'ensemble des idées pour soumettre une proposition à la direction générale, reflétant l'identité et les engagements de l'entreprise. Cette raison d'être affirme la mission de la Société Forestière : *ensemble, accompagner la résilience des espaces naturels, par des solutions innovantes et responsables, au cœur des territoires, aujourd'hui et pour demain.* Elle guidera les actions stratégiques et renforcera l'identité collective de la filiale forestière de la Caisse des Dépôts. La notion de raison d'être traduit une évolution du rôle des entreprises, encouragées à intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leur gouvernance. La loi PACTE permet aux organisations la possibilité d'inscrire leur engagement dans leurs statuts.

Politiques sociales

Mon Parcours Handicap poursuit son développement



© Jose - Adobe Stock

Mon Parcours Handicap est la plateforme d'information et de services pour les personnes en situation de handicap visible et invisible.

2024

+13 %
de visites
par rapport à 2023

6,6M
de visites
totalisées

5200
adhérents
à la communauté
Mon Parcours Handicap

2
nouvelles
rubriques :
« Prévention des
violences » et « Sport »

100
actualités
publiées

1
annuaire enrichi et
du contenu spécial
pour les aidants

7
vidéos
témoignages
sur des aides
spécifiques

1
expérimentation
avec des contenus
rédigés en langage clair
pour améliorer
l'accessibilité

2025

L'interconnexion
avec le service en
ligne de la Maison
départementale des
personnes
handicapées

2
nouvelles
rubriques :
« logement » et
« retraite »

Et toujours des actualités et des vidéos pour s'informer et trouver les bons interlocuteurs.

Politiques sociales

Étude sur les départs en invalidité dans la fonction publique

Afin d'éclairer les débats sur les questions sociales, la direction des politiques sociales de la Caisse des Dépôts produit des analyses sur les thématiques qu'elle couvre. La dernière étude porte sur l'évolution des départs en invalidité des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers au regard des différentes réformes des retraites et du vieillissement de la population. Ce qu'il faut retenir :

- L'invalidité caractérise la situation de personnes souffrant d'une altération grave de leur état de santé entraînant des répercussions sur leur capacité à exercer une activité professionnelle rémunérée. Elle peut être temporaire ou permanente.
- Le nombre de départs en invalidité a augmenté en raison du vieillissement de la population des fonctionnaires non retraités, puisque la probabilité de partir

en invalidité augmente sensiblement avec l'âge. Les réformes des retraites, en durcissant les conditions d'accès à une retraite à taux plein, ont également contribué à une augmentation des départs en invalidité chez les personnes dont l'état de santé ne leur permettait pas de se maintenir plus longtemps en activité.

- La part d'agents concernés par l'invalidité varie sensiblement selon le genre, la catégorie hiérarchique et le versant de la fonction publique (hospitalière ou territoriale). Par exemple, les femmes de la fonction publique territoriale sont plus exposées aux départs en invalidité car elles ont moins la possibilité de bénéficier de départs anticipés.
- Les réformes des retraites ont allongé la durée d'exposition au risque d'invalidité en relevant l'âge d'ouverture des droits.

L'info en +

Les agents déclarés en invalidité en raison d'une inaptitude subie bénéficient d'une pension sans condition d'âge et sans décote. La pension d'invalidité est proportionnelle à la durée cotisée dans le régime et peut être complétée par une majoration pour tierce personne ou une rente viagère.



L'étude complète

Compagnie des Alpes

Des dameuses électriques assemblées en France



La Compagnie des Alpes poursuit ses engagements pour limiter son empreinte carbone et investit dans la création d'une ligne d'assemblage de dameuses électriques en France.

C'est une première : dès 2026, une ligne d'assemblage de dameuses électriques ouvrira ses portes dans les Alpes françaises, participant à la fois à la décarbonation des activités de damage et à la réindustrialisation de la région. Cette initiative découle d'un partenariat récemment signé entre le fabricant italien, Prinoth et la Compagnie des Alpes. Depuis 2021, la filiale qui gère parcs de loisirs et domaines skiables suit une trajectoire pour atteindre l'objectif Net Zéro Carbone (NZC) d'ici 2030. En lien avec ses engagements climatiques, la Compagnie des Alpes multiplie les investissements pour neutraliser l'empreinte carbone du damage. Après avoir converti au carburant HVO l'ensemble de sa flotte, réduisant ainsi de 90 % des émissions de CO₂, elle franchit une nouvelle étape avec le développement d'une technologie 100 % électrique. Le premier prototype de dameuse électrique de forte puissance sera dévoilé en décembre 2025, marquant une avancée majeure vers un damage plus respectueux de l'environnement.

Banque des Territoires

Nouvelle offre pour l'agriculture



© Ingrid Baillieu - REA - Caisse des Dépôts - 2024

La nouvelle offre de la Banque des Territoires pour la transition agricole et alimentaire en France mixe financements et programme d'accompagnement.

La Banque des Territoires a lancé en début d'année « Territoires Nourriciers », une nouvelle offre pour accélérer la transition agricole et alimentaire en France. L'objectif : soutenir des projets à fort impact social et environnemental, dont le modèle économique a fait ses preuves et qui cherchent à se déployer à plus grande échelle. Cette initiative se compose de trois volets :

- l'accélérateur, un programme de neuf mois pour renforcer les structures engagées dans la transition agricole grâce à du coaching individuel, des formations collectives et l'accès à des ressources et événements.

- les financements, composés de prêts subordonnés et d'investissements en fonds propres et quasi-fonds propres.
- la communauté, constituée d'entrepreneurs financés par la Banque des Territoires afin de partager des bonnes pratiques. Cette nouvelle offre s'inscrit dans la stratégie 2024-2028 de la Banque des Territoires qui ambitionne notamment d'accompagner les territoires vers une alimentation plus durable et résiliente.

Caisse des Dépôts

La mobilité facilitée au sein du Groupe

Pour favoriser et faciliter les parcours professionnels, la Caisse des Dépôts vient de lancer sa toute nouvelle plateforme de mobilité commune aux différentes entités du Groupe. Cet outil centralisant les opportunités professionnelles au sein du Groupe a pour objectif de répondre aux besoins de recrutement, de dynamiser les bassins d'emploi par filière et zone géographique et de renforcer l'attractivité des différentes entités.

Cette plateforme permet de mieux accompagner l'évolution des collaborateurs en leur proposant un point d'entrée unique pour découvrir les différentes entités, accéder aux offres d'emploi disponibles puis postuler et suivre les candidatures de manière simplifiée. Sept premières entités — Caisse des Dépôts, CDC Habitat, CDC Informatique, CNP Assurances, SCET, Icade et Sfil — ont rejoint la plateforme, qui continuera à s'enrichir jusqu'à l'été 2026.

Banque des Territoires x Suez

L'énergie des déchets en remplacement du charbon

La Banque des Territoires rejoint Suez au capital du projet Novasteam, un bel exemple de virage énergétique engagé par l'industrie chimique. Depuis 170 ans, l'usine Novacarb, implantée au cœur de la Lorraine, bénéficie d'un accès direct aux ressources locales — sel et calcaire — pour produire du bicarbonate et du carbonate de sodium, qu'elle commercialise ensuite aux secteurs de la médecine, de la pharmacie, de l'environnement et de la nutrition. Avec des procédés de fabrication très énergivores, l'usine dépend du charbon

qu'elle importe depuis la fermeture de la dernière mine française en 2004.

Pour accompagner la transition énergétique de l'usine, le groupe de chimie Humens, propriétaire de Novacarb, s'associe en 2023 à Suez pour construire et exploiter une centrale de production d'énergie à partir de combustibles solides de récupération (CSR). Baptisée Novasteam, cette centrale remplacera progressivement l'usage du charbon. Elle comprendra deux unités : l'une dédiée à la préparation du

CSR à partir de déchets non recyclables générés localement par les entreprises et les particuliers, et l'autre à sa valorisation énergétique. La chaleur produite viendra compléter l'apport en énergie fourni par l'unité de cogénération biomasse, mise en service en 2023 et aussi cofinancée par la Banque des Territoires. En rejoignant ce projet, la Banque des Territoires soutient la décarbonation de l'industrie et contribue à la souveraineté énergétique du pays. La mise en service de la centrale Novasteam est attendue en début d'année 2026.

CDC Habitat

Le CHU de Toulouse mise sur la mixité des usages

Construit dans les années 1960-1970, le centre hospitalier universitaire (CHU) de Toulouse a amorcé en 2015 une démarche de valorisation foncière afin de transformer une partie (20 %) de ses bâtiments alors identifiée comme vétuste. C'est dans ce cadre qu'a été lancée la requalification du site Dieulafoy, un bâtiment inoccupé depuis 2019, et de la parcelle de 17 000 m² qui l'entoure.

Pour éviter des coûts importants pour sa réhabilitation, l'hôpital a opté pour un

modèle innovant de concession foncière qui permet à des partenaires privés d'investir et d'exploiter ces espaces. Demathieu Bard Immobilier et le groupe CDC Habitat, via la foncière médico-sociale gérée par sa filiale AMPÈRE Gestion, ont été sélectionnés pour porter cet ambitieux projet de mixité des usages.

Après des actions de désamiantage, la structure actuelle accueille désormais une résidence services seniors de 126 logements, une résidence hôtelière de

85 appartements pour accueillir les familles des patients, une crèche dont la majorité des berceaux sont réservés aux enfants du personnel hospitalier, des espaces de bureaux à louer, des commerces et un parking. Le CHU souhaite, en créant un pôle multi-services en son sein, renforcer son attractivité et améliorer le quotidien de son personnel.

Icade

Icade installe son siège social à la Défense



Depuis le début de l'année 2025, le siège social d'Icade s'est installé dans le quartier d'affaires de La Défense.

© Svend Andersen

Début janvier, le siège social d'Icade, foncière et promoteur immobilier, a quitté Issy-les-Moulineaux (92) pour s'installer dans le quartier d'affaires de La Défense. 500 collaborateurs ont rejoint l'immeuble baptisé HyFive, un actif d'Icade. Attentive à l'évolution des nouveaux modes de travail, la filiale immobilière de la Caisse des Dépôts a profité de ce déménagement pour repenser

l'aménagement des espaces de travail au profit d'une plus grande proximité entre les équipes et de synergies renforcées entre les différentes entités. Dans l'alignement d'une politique environnementale forte, l'aménagement du nouveau siège social a été réalisé avec un impact carbone maîtrisé en encourageant le réemploi des équipements informatiques et du mobilier

des précédents bureaux. Tour historique de ce quartier qui regroupe de nombreux sièges sociaux d'entreprises françaises, l'immeuble se situe au pied des transports et commerces, répondant à l'enjeu d'attractivité et de rétention des talents. Sur un total de quinze étages, Icade en occupe six et peut bénéficier d'un restaurant ouvert au public et d'une salle de sport.

Agir pour l'enfance protégée

Olivier Sichel, directeur général par interim de la Caisse des Dépôts, a remis en janvier son rapport pour transformer durablement le secteur de la protection de l'enfance. Un travail mené en co-construction avec les départements et les associations.



380 000 jeunes concernés par une mesure de protection de l'enfance

23 % des jeunes confiés à l'ASE* ne sont plus scolarisés dans une formation diplômante à 17 ans



IMMOBILIER

107 M€ de prêts accordés pour **1 200 places** créées dans des structures d'accueil en 2024.

NUMERIQUE

1 expérimentation initiée en 2024 :

test par 450 jeunes dans trois départements volontaires d'une plateforme numérique.

Objectifs : regrouper les documents clés de leur parcours dans l'aide à l'enfance ; faciliter les échanges entre les professionnels, les enfants et leur famille ; encourager l'autonomisation.

FORMATION

97 % des structures d'accueil ont des difficultés à recruter des professionnels.

Volonté d'investir dans des opérateurs de formation pour développer la formation initiale et continue.

MENTORAT

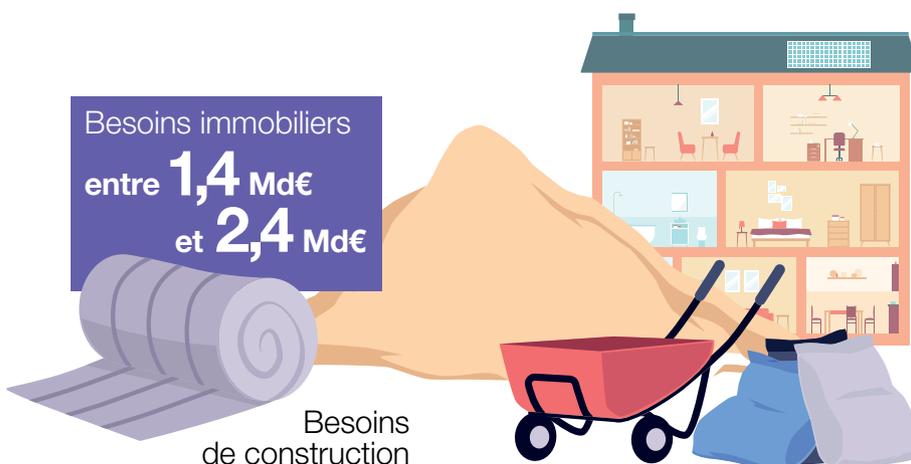
1 partenariat avec les associations *Les clés du mentorat* en Île-de-France et *Proximité* dans le Nord.

1 projet pilote et 1 objectif : 50 collaborateurs engagés dans du mentorat des jeunes de l'enfance protégée en Île-de-France et à Lille Métropole.

DROITS

1 expérimentation initiée en 2023 pour trois ans : 74 jeunes dans le département du Nord accompagnés dans l'accès à l'autonomie - recherche d'un logement social (CDC Habitat/Adoma et Maisons & Cités), ouverture d'un compte bancaire (La Banque Postale), passage du code de la route (La Poste), découverte métiers (Transdev).

Besoins immobiliers
entre **1,4 Md€**
et **2,4 Md€**



Besoins de construction
5 000 à 9 000 places

Besoins en réhabilitation
11 000 à 18 000 places

LA PROTECTION DU PÉCULE

Depuis 2016, la Banque des Territoires a pour mission de recevoir, sécuriser et restituer, sur demande, les sommes issues des allocations de rentrée scolaire (ARS) des enfants confiés aux services de l'aide sociale à l'enfance dans l'objectif de constituer un pécule pour le jeune majeur.

20 PROPOSITIONS
POUR LA PROTECTION
DE L'ENFANCE



“

L'entrepreneuriat est un levier puissant pour reprendre le contrôle de sa vie, créer de la richesse et avoir un impact sur sa communauté

”

BIO EXPRESS

2009 — Kelly lance, à 25 ans et avec seulement 1500 euros en poche, son entreprise les Secrets de Loly après avoir appris la chimie et inventé ses formules et propres produits en autodidacte.

2015 — En plein succès, elle industrialise la marque dont les produits sont distribués dans plusieurs points de vente.

2019 — La marque enregistre une croissance de plus de 100% par an.

2023 — Son entreprise enregistre un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros.

2024 — Kelly participe à l'émission *Qui veut être mon associé ?* sur M6, et fait partie du jury aux côtés de 6 entrepreneurs dont Tony Parker, Stéphanie Delestre ou encore Anthony Bourbon et publie son ouvrage *Boss Energy, La puissance de croire en soi*.

Propos recueillis
par Magalie Claustres
📷 Iannis Giakoumopoulos / REA

Kelly Massol, fondatrice et dirigeante de Secrets de Loly, conférencière

Kelly Massol a créé et dirige Secrets de Loly, entreprise disruptive dans le secteur des cosmétiques. Elle s'est lancée avec... 1 500 euros en poche, a dû relever de multiples défis, combattre les préjugés pour réaliser aujourd'hui près de 25 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elle livre ici les secrets de sa réussite, ses conseils aux entrepreneurs et sa vision au cœur de laquelle se trouve l'empowerment. Rencontre.

Comment est née l'idée de la création de votre entreprise Secrets de Loly ?

L'idée de créer mon entreprise est née d'un besoin personnel. Je voulais des produits adaptés à mes cheveux naturels, des produits qui respectent leur texture, leur hydratation et leur santé. À l'époque, le marché ne proposait rien de vraiment conçu pour les cheveux texturés en France. C'est donc dans ma cuisine que tout a commencé. En autodidacte, j'ai testé, appris et formulé mes propres produits pour moi, puis pour mon entourage. L'engouement était tel que j'ai compris qu'il y avait une véritable demande, un vide à combler. C'est ainsi qu'est née Secrets de Loly.

Pouvez-vous la présenter plus avant ?

Secrets de Loly est bien plus qu'une marque capillaire. C'est un mouvement, une révolution dans l'industrie cosmétique française. Depuis plus de quinze ans, notre mission est de proposer des soins naturels, ultra-performants, pensés spécifiquement pour les cheveux texturés : bouclés, frisés et crépus. Nos formules sont conçues avec des ingrédients d'origine naturelle et une approche respectueuse des besoins réels des consommateurs. Aujourd'hui, Secrets de Loly est une marque reconnue, distribuée en pharmacie, en grande distribution et à l'international. Elle regroupe une équipe de 45 personnes et a réalisé plus de 24 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023.

Comment créer une entreprise révolutionnaire et atteindre ce succès avec un si petit capital de départ ?

Quand on n'a que 1 500 euros en poche, chaque décision compte. J'ai maximisé mes ressources en commençant petit et en testant directement mon marché. Au lieu d'investir immédiatement dans une production de masse, j'ai vendu mes premières créations sur des salons, via le bouche-à-oreille et en ligne. Internet et les réseaux sociaux ont été mes premiers alliés : pas besoin d'un gros budget marketing, juste d'une communauté engagée et d'un produit qui répond à un vrai besoin. J'ai aussi réinvesti chaque centime gagné dans mon entreprise. Il faut être méthodique, patient et surtout, apprendre à faire beaucoup avec peu.

Quels obstacles avez-vous dû surmonter ?

Créer une entreprise, c'est affronter des défis quotidiens. Le premier obstacle a été le manque de financement. Sans aides ni investisseurs au départ, j'ai dû faire preuve de résilience et d'ingéniosité pour faire croître ma marque. J'ai aussi dû me battre contre les idées reçues : être une femme noire dans l'entrepreneuriat, et en plus dans l'industrie cosmétique, signifiait que je devais prouver deux fois plus ma légitimité. Ensuite, il y a eu la structuration de l'entreprise : passer d'un laboratoire maison à une production industrielle, développer des canaux de distribution solides... chaque étape a nécessité une adaptation rapide et une vision stratégique.

Quels sont les ingrédients de votre réussite selon vous ?

Si je devais résumer les clés de ma réussite, je dirais : la passion, la persévérance et l'écoute du marché. Sans passion, je n'aurais jamais tenu bon face aux difficultés. J'ai toujours cru en mon projet et en son impact positif. La persévérance : j'ai refusé d'abandonner malgré les obstacles. J'ai appris à voir les échecs comme des leçons. Et, enfin, l'écoute du marché : j'ai construit Secrets de Loly en étant toujours à l'écoute des besoins des consommateurs. C'est en comprenant ce qu'ils attendaient que j'ai pu proposer des produits qui leur correspondent vraiment.

Pourquoi êtes-vous attachée à l'empowerment ?

L'Empowerment est au cœur de mon parcours et de ma vision. En tant que femme issue de la diversité et d'une famille modeste, j'ai compris très tôt que si je voulais ma place, je devais la créer moi-même. Aujourd'hui, mon objectif est d'inspirer et de soutenir d'autres personnes à croire en elles et à entreprendre. La réussite ne devrait pas être un privilège réservé à une élite, mais une possibilité ouverte à toutes celles et ceux qui osent rêver grand. L'entrepreneuriat est un levier puissant pour reprendre le contrôle de sa vie, créer de la richesse et avoir un impact sur sa communauté.

Quels seraient vos conseils aux entrepreneurs pour réussir ?

La réussite financière ne doit pas être une fin en soi, mais une conséquence logique d'un travail bien fait et d'une vision claire. Voici mes conseils :

- Trouver un problème à résoudre : les entreprises qui réussissent sont celles qui apportent une vraie solution à un problème existant.
- Investir intelligemment : réinvestir ses gains dans son entreprise, ne pas se précipiter dans des dépenses inutiles.
- Se former et apprendre en continu : l'entrepreneuriat est une remise en question permanente. Il faut être curieux, se former et s'adapter aux tendances du marché.
- S'entourer des bonnes personnes : une équipe solide, un bon réseau, des mentors... personne ne réussit seul.
- Travailler son état d'esprit : la réussite commence dans la tête. Il faut se voir comme un leader et agir en conséquence.

Un mot pour conclure ?

Secrets de Loly, c'est une marque qui célèbre la diversité et qui prouve qu'on peut réussir en étant fidèle à soi-même. Aujourd'hui, mon parcours est un message : tout est possible avec du travail, de la détermination et une vision claire. Mon livre *Boss Energy* en est le témoignage. J'y partage mon histoire, mes échecs, mes réussites, mais surtout, je veux qu'il serve de guide et d'inspiration à celles et ceux qui veulent se lancer. Parce qu'au final, chacun d'entre nous a en lui une *boss energy* qui ne demande qu'à s'exprimer.



Quand IA de la confiance, tout est possible

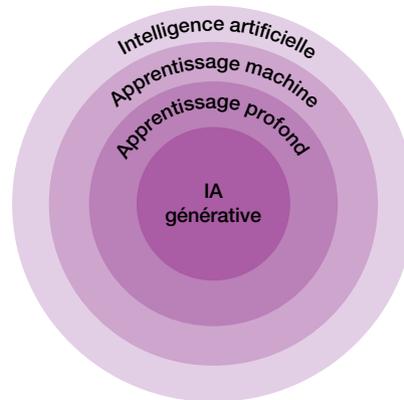
Depuis que l'IA « sait discuter », elle s'invite dans les conversations. Même si elle est entrée dans les écrans bien avant l'arrivée de ChatGPT, chacun n'a pris que récemment conscience de sa puissance et des enjeux. Le groupe Caisse des Dépôts, qui soutient l'essor des territoires intelligents depuis plusieurs années, est mobilisé pour développer une IA au service de l'intérêt général et de la compétitivité de nos entreprises. Ses projets innovants ont été présentés lors du sommet mondial de l'IA à Paris. Des collectivités montrent que l'on peut être innovant avec une IA frugale, préservant les ressources. Avec des champions comme Mistral, la France a des atouts pour construire une IA souveraine, respectueuse de ses valeurs et génératrice de progrès pour tous. Sans cette IA de confiance, l'IA sera partout sauf dans l'intérêt collectif. Décider des usages est l'un des défis à relever.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

Six choses à savoir sur l'intelligence artificielle

1946 Naissance de l'IA

Le terme « intelligence artificielle » est inventé par John Mc Carthy lors de la conférence de Darmouth, considérée comme la naissance de l'IA en tant que discipline scientifique. Ce mathématicien américain cherchait à développer un langage capable de traduire des raisonnements humains en programme informatique. Un an plus tard, Franck Rosenblatt, un autre mathématicien américain, développe le perceptron, un modèle de neurone artificiel qui sait reconnaître une lettre de l'alphabet. Les principes d'apprentissage machine (*machine learning*) et de réseaux de neurones ont été formalisés à cette époque : ce sont deux piliers des systèmes d'IA actuels.



1991 Début de l'IA à la Caisse des Dépôts ?

C'est ce qu'annonce le numéro 91 de *CDscope* au sujet des systèmes experts développés par ICDC pour optimiser la gestion des dossiers de retraites. L'outil Alpin permet de liquider les pensions d'invalidité « en harmonisant les décisions. » Ces systèmes experts sont bien une première forme d'IA : ils tirent des conclusions ou font des recommandations à partir de règles logiques et de bases de connaissance. Ils vont ouvrir la voie à d'autres IA, où des algorithmes permettent aux machines d'apprendre puis de s'améliorer à partir de données sans être explicitement programmées. Cela s'appelle le *machine learning*.

1997 Deep Blue

On se souvient du champion du monde d'échec Gary Kasparov battu d'un point par un ordinateur d'IBM, Deep Blue. Mais la victoire d'Alphago de DeepMind (Google), en 2017, contre un champion de go marque davantage les progrès réalisés avec le *deep learning*. Ce domaine du *machine learning* utilise des réseaux de neurones artificiels inspirés du cerveau humain lui permettant d'analyser d'énormes quantités de données pour améliorer ses performances. Cet « apprentissage profond » qui nécessite de puissantes ressources de calcul, est notamment utilisé pour la reconnaissance faciale ou vocale, les diagnostics médicaux. Mais le *machine learning*, moins coûteux, est toujours privilégié pour des problèmes plus simples avec moins de données. La Caisse des Dépôts utilise ces différentes technologies depuis une dizaine d'années.

2022 Le buzz ChatGPT

Ce chatbot surprend le monde entier par sa capacité à dialoguer. Cette IA générative s'appuie sur des modèles de *deep learning* avec des réseaux de neurones qui se confrontent pour produire des contenus originaux. Ce chatbot surprend le monde entier par sa capacité à dialoguer. Cette IA générative s'appuie sur des modèles de *deep learning* avec des réseaux de neurones qui se confrontent pour produire des contenus originaux. Comme ChatGPT d'OpenAI ou Le Chat de Mistral, ArchiGPT est connecté à un LLM (large language model). Développée par CDC informatique pour répondre à vos questions en se fondant sur des sources fiables dans un environnement sécurisé. ArchiGPT explique : **Mon fonctionnement repose sur des modèles d'apprentissage automatique qui ont été entraînés sur une vaste quantité de données textuelles. Cela me permet de comprendre le contexte, de générer des réponses cohérentes et pertinentes, et même de produire des contenus créatifs ou des explications sur divers sujets.** Le groupe La Poste et Egis se sont dotés d'outils semblables.

2027 IA générale ou générique de fin ?

Certains prophétisent un avènement de l'IA générale, capable de comprendre le monde, d'apprendre et de s'adapter comme un humain, voire d'avoir une conscience d'elle-même. D'autres, plus sceptiques, suggèrent que l'on se concentre sur les « vrais » problèmes comme les risques de discrimination (biais produits par les algorithmes), de désinformation, de manipulation ou les impacts environnementaux. La moitié des infrastructures IA pourrait manquer de puissance électrique d'ici à 2027, en raison de leur fonctionnement énergivore. Des modèles français, soutenus par le groupe Caisse des Dépôts, montrent que l'on peut faire une IA frugale au service de l'intérêt général et de la transformation écologique. À chacun de trouver le meilleur usage de l'IA.



Les images de ce dossier ont été générées avec l'aide de l'IA par l'équipe du studio média de la direction de la communication, qui a conçu des visuels imaginaires et ludiques, pour éviter tout réalisme et toute ambiguïté. Avec ses formes en 3D, le style graphique voxel symbolise l'innovation. De manière générale, l'équipe CDScope utilise des outils IA au quotidien : correction orthographique, transcription d'interviews, organisation de veille thématique, suggestion de formats pour la promotion et la diffusion du magazine, analyses et synthèses de dossiers, vérification d'informations avec des outils internes comme ArchiGPT. Conformément au code de déontologie du journalisme, l'équipe vérifie et valide avec les différents contributeurs tous les éléments générés avant leur utilisation.

Quand IA de la confiance, tout est possible

L'IA offre des moyens inédits pour accélérer la transformation écologique et renforcer la cohésion sociale et territoriale. Mais pour cela, nous avons besoin d'une IA de confiance. Le groupe Caisse des Dépôts agit pour créer cette IA souveraine au service de l'intérêt général.

« Nous voulons construire une IA de confiance avec nos valeurs, qui protège nos données tout en permettant l'accès à grande échelle de ces données pour accélérer l'innovation » a déclaré au cours du sommet mondial sur l'IA le président de la République Emmanuel Macron. Notre souveraineté dépend, en effet, de notre capacité à maîtriser les risques et à développer nos propres modèles. L'arrivée de ChatGPT en novembre 2022, agent conversationnel s'exprimant « comme une personne », a fait un buzz mondial. Certains craignent que la machine remplace les humains, d'autres redoutent de vivre dans un monde où l'IA serait confisquée par quelques acteurs ou quelques pays.

Le développement d'une IA soutenable, éthique et souveraine est nécessaire pour garantir « un monde pluraliste » et permettre « à nous et à nos enfants de faire leurs propres choix » a souligné Emmanuel Macron. Ainsi, la puissance de l'IA peut être exploitée pour améliorer l'éducation, permettre une meilleure santé, accélérer la transformation écologique... Le groupe Caisse des Dépôts, qui agit pour créer cette IA de confiance au service de l'intérêt général, a présenté des solutions innovantes lors du Sommet de l'Action de l'IA (lire pages suivantes).

Pas d'IA souveraine sans maîtrise des datas

Numspot, portée par Docaposte et la Banque des Territoires avec Bouygues Telecom et Dassault Systèmes, permet d'accéder à une solution de cloud robuste et sûre, sans recourir aux services d'hébergeurs étrangers qui dominent largement le marché. Nos données sont notre patrimoine. Elles ne doivent pas « nourrir » des IA sur lesquelles nous n'avons pas la main. Le Groupe finance des plateformes souveraines (*dataspace*) sur lesquelles des acteurs d'une même filière ou d'un même territoire mutualisent et exploitent (avec l'IA) leurs datas, pour accélérer leur feuille de route, comme l'a expliqué à l'occasion du sommet mondial,

Catherine Mayenobe, directrice générale adjointe, directrice des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle de la Caisse des Dépôts : « les espaces de données s'imposent comme une solution incontournable pour relever les défis environnementaux et économiques. » Le programme TechSprint, qui encourage l'exploitation des données en faveur de la transformation écologique vient d'ailleurs de lancer sa troisième édition pour faire émerger un espace de données sur un enjeu clé de la transformation écologique. À travers ses filiales « énergétiques », le Groupe agit aussi pour raccorder ces infrastructures à des points d'énergie bas carbone. De plus, la Banque des Territoires soutient des projets territoriaux qui exploitent toutes les potentialités de l'IA pour « augmenter » les politiques publiques, notamment en matière de transformation énergétique. Des collectivités savent être à la fois frugales et innovantes en développant des modèles performants peu énergivores (lire pages 18-19).

Champions français

Bpifrance, qui va consacrer 10 Md€ en quatre ans en faveur de l'écosystème IA français, investit déjà sur l'ensemble de la chaîne de valeur : infrastructures (*hardware*), outils (*middleware* et *software*), applications et bien sûr les modèles LLM*, comme Mistral ou H, qui ont des besoins en capitaux massifs. Bpifrance, qui accompagne toutes les vagues d'innovations liées à l'IA depuis plusieurs années, intervient en amont pour détecter et soutenir ces champions français grâce à une connaissance très fine du secteur. « Grâce à une veille active sur les vagues d'innovation de l'IA, nous intervenons très tôt, dès l'amorçage, dans des start-up prometteuses, comme Mistral ou Cardiologs dès 2015 qui a été pionnière dans l'IA appliquée aux datas de santé. Grâce à nos ressources financières et opérationnelles, nous soutenons la croissance de ces entreprises », explique Véronique Jacq, directrice du pôle Investissement Digital Venture de Bpifrance. Cette agilité permet aussi d'observer très tôt

les applications de l'IA générative qui vont transformer de nombreux secteurs de l'économie.

31 % des TPE-PME utilisent l'IA générative

Dans le cadre de France 2030, Bpifrance déploie également le programme IA Booster pour inciter les entreprises à intégrer des solutions IA. 600 PME/ETI en ont bénéficié en 2024. Aujourd'hui 31 % des TPE-PME utilisent l'IA générative, selon Bpifrance. Même si le chiffre a doublé en un an, les cas d'usages concernent surtout les fonctions supports, comme la veille ou le marketing. Mais la puissance des algorithmes doit pouvoir être exploitée pour déployer de nouveaux services innovants. Et c'est précisément là que la confiance est clé. « Aucun acteur n'acceptera de commercialiser des produits intégrant l'IA, sans une approche de responsabilité », confirmait récemment Guillaume Poupard, directeur et général adjoint de Docaposte, qui vient de développer, avec Mistral et Numspot, une IA générative éthique et souveraine au service des médecins et des patients. Une IA française peut libérer le potentiel de nos industriels, qui peuvent ainsi s'appuyer sur des solutions transparentes, respectant les lois européennes.

* Large language model ou grand modèle de langage, lire p. 13

À REGARDER

L'intervention de Catherine Mayenobe, directrice générale adjointe, directrice des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle de la Caisse des Dépôts, en marge du sommet mondial de l'IA.



L'IA du groupe La Poste qui renforce la relation entre médecins et patients

Basée sur la technologie de Mistral AI et hébergée dans le cloud de confiance NumSpot, DALVIA Santé démontre que l'on peut développer une IA éthique dans un cadre souverain. Cette solution IA générative, développée par Docaposte (filiale numérique du groupe La Poste) et distribuée par La Poste Santé & Autonomie libère du temps médical au profit des patients et améliore la qualité de vie au travail des médecins.

« Oui, on peut innover en IA générative sans faire appel aux GAFAM. Pour y parvenir, le plus important, c'est d'y croire, affirme Olivier Barets, directeur général adjoint de La Poste Santé & Autonomie, fier de cette première réalisation qui contredit certains commentateurs défaitistes. En donnant la preuve que l'on peut construire une solution en santé dans un cadre souverain, nous démontrons que c'est faisable. »

Ce succès technologique repose sur une alliance stratégique entre des acteurs partageant une même vision. Pour développer DALVIA Santé, Docaposte, la filiale numérique du groupe La Poste, a choisi de s'appuyer sur des industriels français, soutenus par le groupe Caisse des Dépôts. Mistral, accompagné depuis le premier jour par Bpifrance, a fourni ses puissants modèles de langages et une plateforme performante, alors que NumSpot, issu d'un consortium porté par Docaposte, la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom, garantit un hébergement sécurisé avec son cloud de confiance. L'expertise et l'indépendance de ces acteurs ont permis à OpenValue, la filiale data/IA de Docaposte, de concevoir une application robuste et sûre.

« Oui, on peut innover en IA générative sans faire appel aux GAFAM. Le plus important, c'est d'y croire »

OLIVIER BARETS

DGA de La Poste Santé & Autonomie

La confiance des médecins

« Nos données de santé sont notre patrimoine. Nous devons à la fois les protéger et les exploiter, pour améliorer les soins dans un cadre souverain et transparent », souligne Olivier Barets. L'opérateur de référence de la garantie humaine de l'IA, Ethik-IA, a veillé à la conformité du produit avec l'IA Act, en accord avec les normes éthiques. La CNIL s'est notamment assurée du strict respect de la réglementation sur les données de santé. Les médecins, notamment ceux de l'Hôpital Foch de Suresnes (92) qui ont participé à l'expérimentation de l'application, ont été convaincus par cette démarche de confiance. Mais la communauté médicale a aussi plébiscité une approche centrée sur l'humain. Ces praticiens hospitaliers ont pu exprimer leurs idées, valider chaque séquence du développement mais aussi s'accoutumer aux potentialités de l'IA. « Nous avons tenu à cette vérification humaine à toutes les étapes de fabrication et ces contrôles se poursuivent en phase d'exploitation », insiste Olivier Barets.

La qualité plutôt que la quantité

Face à la multiplication exponentielle des données de santé, l'IA générative est un outil formidable pour dégager du temps médical. Si DALVIA Santé synthétise en quelques secondes des dizaines de comptes rendus médicaux, ce n'est pas pour accélérer une consultation mais pour allonger la durée d'échange entre praticien et patient. « Nos objectifs sont clairs : améliorer la qualité de vie au travail des médecins en libérant du temps pour la prise en charge des patients », explique Olivier Barets. Le personnel hospitalier l'a bien compris et ne cesse d'envisager de nouveaux cas d'usages utilisant l'IA générative. Docaposte leur propose son DALVIA'Lab pour tester leurs idées dans un environnement éthique et souverain. Des établissements de santé, convaincus par ce cadre sécurisé, ont souhaité participer. Les médecins de ville pourront bientôt utiliser ces technologies pour générer leurs synthèses à partir de leurs dossiers médicaux. L'adhésion de la communauté médicale à la démarche du groupe La Poste est un levier d'accélération pour l'IA au service de l'intérêt général. « En associant l'expérience des soignants et nos compétences industrielles, nous pouvons être plus précis, plus agiles et mieux répondre aux spécificités du marché français », se réjouit Olivier Barets. Avec son exigence éthique et son ambition de souveraineté, le groupe La Poste a su fédérer une communauté aussi rigoureuse qu'audacieuse. Il a aussi montré, qu'avec ou sans IA, les contraintes sont souvent un moteur d'innovation.

NumSpot, une réponse 100 % française

Fruit d'une alliance entre Docaposte, en tant que chef de file, la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom, NumSpot est le seul fournisseur de cloud à l'actionnariat à majorité public. NumSpot propose une plateforme de services cloud complète et intégrée pour répondre aux besoins des secteurs traitant des données sensibles. Elle permet aux acteurs du secteur public, de la santé, de la banque, des assurances d'accéder à des solutions sûres, robustes et souveraines en alternative aux services des datacenters non-européens qui dominent le marché. NumSpot a fait le choix de l'open source garantissant ainsi à ses clients l'indépendance technologique, la réversibilité et la transparence. Enfin, NumSpot a pour ambition de proposer l'ensemble des plus hauts standards de sécurité pour sa plateforme de services. À ce titre, la première étape de la qualification SecNumCloud, le plus haut standard de sécurité en France, vient d'être franchie pour sa plateforme de services cloud.

Le souffle Mistral

La France, un des leaders de l'IA ? 67 % des Français n'y croient pas et ils ont tort. Mistral, le champion français, n'a rien à envier aux solutions américaines ou chinoises.

Joy Boustani, directeur d'investissement à Bpifrance, se souvient de sa première rencontre en avril 2023 avec Arthur Mensch, co-fondateur de Mistral avec Guillaume Lampl et Timothée Lacroix. Le premier a travaillé dans le laboratoire IA de Google, les deux autres étaient chercheurs chez Meta. « *Leur trajectoire a été fidèle à ce qu'il nous a pitché ce jour-là et c'est la marque des grands* », constate Joy Boustani pour qui ces trentenaires polytechniciens sont « *la crème de la crème de ce qui se fait en IA au niveau mondial.* »

Quatre mois plus tard, et après une première levée de fonds avec le soutien de Bpifrance, Arthur Mensch publie le 27 septembre 2023 à 5h du matin sur Twitter un lien vers un premier modèle de langage. Mistral 7B sera téléchargé un million de fois. Bien que de petite taille, ce modèle *open source* surpasse les autres solutions ouvertes disponibles sur le marché. La communauté des développeurs s'en empare. Certains tenteront même de l'implanter dans un perroquet en peluche. Avec une architecture optimisée et une dépense énergétique réduite, les modèles Mistral vont très vite. La start-up se démarque aussi avec sa philosophie *open source*. Pour Arthur Mensch « *c'est la meilleure manière de rendre l'IA sûre.* »

Open source

« *La bataille de l'IA n'est pas perdue, nous avons une vraie carte à jouer* », se réjouit Joy Boustani. Depuis 2024, Mistral commercialise aussi des modèles propriétaires, notamment pour financer sa R&D, mais reste attaché aux solutions ouvertes. « *Deepseek, l'IA chinoise, est construite sur le modèle Mistral sorti en 2023. Nous en sommes ravis. Cette émulation est utile pour la communauté. Nous aurons bientôt de nouvelles choses à proposer* », confirme Arthur Mensch. Les solutions Mistral, transparentes et respectueuses des lois européennes, sont aussi un atout pour améliorer l'innovation et la compétitivité de l'économie. Docaposte l'a choisi pour développer sa solution IA générative en santé, éthique et souveraine. D'autres viennent de signer avec la start-up, suivant le conseil de Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance : « *Tout le monde doit travailler avec Mistral, c'est une chance européenne pour l'IA* ».

Un coup à jouer

Mistral est une locomotive d'une IA française, qui ne manque pas d'atouts. « *Les meilleurs talents, même ceux qui travaillent aux États-Unis, ont été formés en France. On le vérifie avec l'installation de plusieurs laboratoires de recherche en IA de grands groupes américains sur notre territoire* », observe le responsable d'investissement. Mistral offre d'ailleurs « *un des meilleurs centres de formations aux jeunes diplômés français. On les encourage à nous rejoindre* », confirme Arthur Mensch qui souhaite aussi rendre l'IA générative populaire, avec son application Le Chat. Et c'est plutôt bien parti : le cap du million de téléchargements a été franchi en 10 jours. Aussi puissant et rapide que le Mistral.



IA frugale + intérêt général : la bonne équation des collectivités

36 % des collectivités françaises ont mis en œuvre un projet utilisant l'IA. D'ici fin 2025, plus de la moitié des collectivités l'auront expérimentée. Encouragées par 80 % des Français qui estiment que l'IA va jouer un rôle majeur dans le domaine de l'eau et de l'énergie, plusieurs collectivités lancent des expérimentations basées sur une IA frugale.

Pour libérer le potentiel de l'intelligence artificielle, il faut d'abord maîtriser ses datas. « L'IA n'est pas une fin en soi, mais un outil pour exploiter la donnée territoriale. Une bonne gouvernance de la donnée est indispensable pour garantir la fiabilité, la sécurité », constate Alexandra Barth, responsable investissement, data et infrastructure à la direction de l'investissement de la Banque des Territoires. En 2024, seulement un tiers des collectivités (en majorité des régions et des départements) disposaient d'une gouvernance de la donnée. La Banque des Territoires consacre 400 M€ sur quatre ans pour les accompagner sur ce sujet. L'entrée en vigueur du Data Act (2023) et de l'IA Act (2024) crée des repères utiles pour bâtir des stratégies « *opendata* » de confiance.

Les territoires, qui n'ont jamais autant généré de données, doivent aussi veiller à leur empreinte environnementale. « Nous soutenons une logique de frugalité », souligne Barbara Cuffini Valero, cheffe du pôle transition numérique au sein de la direction de l'investissement à la Banque des Territoires : « Il est possible d'être performant en valorisant un panel qualifié de données sans chercher l'exhaustivité, en limitant leur mise à jour au strict nécessaire, en maîtrisant les durées d'entraînement des modèles ou en privilégiant des outils peu énergivores pour la collecte de ces données. » En faisant émerger ces pratiques, l'appel à projets Démonstrateurs d'IA frugale pour la transition écologique dans les territoires (DIAT) opéré par la Banque des Territoires dans le cadre de France 2030 montre que l'on peut être frugal et innovant.

Des politiques publiques qui augmentent ?

La Banque des Territoires, qui accompagne le développement des Territoires intelligents depuis dix ans, n'a pas attendu la sortie de ChatGPT pour financer des projets IA. « L'IA est un formidable accélérateur pour les politiques publiques. Nous sommes attentifs à la manière dont sont valorisées les données, qu'il s'agisse de machine learning ou d'IA générative. Nous soutenons les collectivités qui s'en emparent pour construire les solutions de demain », déclare Alexandra Barth. Plusieurs cas d'usages concernent la transformation écologique et s'appliquent à la gestion des ressources, de l'énergie, des transports, des déchets. Mais, en 2024, 40 % des projets avec IA concernaient la gestion administrative

et de l'espace public avec l'essor de chatbots, utilisant l'IA générative. La région Île-de-France implémente huit cas d'usage pour accompagner ses collaborateurs dans leurs relations avec les usagers (chatbot pour un premier entretien, production automatique de rapport, enrichissement d'actes administratifs...).

Des algorithmes qui prennent racine

À travers ses investissements, la Caisse des Dépôts fait le lien entre les solutions IA privées et les besoins des collectivités pour constituer un bouquet de services innovants. « *Nous analysons les besoins des acteurs territoriaux pour structurer un écosystème durable, en veillant à la viabilité économique des solutions et à leur complémentarité. Elles doivent s'enrichir mutuellement sans se cannibaliser* », souligne Alexandra Barth. L'une des dernières opérations concerne la société Leakmited, qui a développé une solution utilisant des prélèvements sonores pour proposer une maintenance prédictive des réseaux d'eaux. Quelques mois plus tôt, l'initiative co-portée par le syndicat de gestion des eaux du Brivadois (Allier) et Leakmited, visant à tester cette solution en situation réelle, a été lauréate de l'appel à projets au sein du DIAT. « *Ce projet baptisé Mission 90 + est l'un des douze consortiums publics privés associant start-up, collectivités et acteurs de la recherche soutenus dans le cadre de DIAT*, complète Barbara Cuffini-Valero. *Tous jouent un rôle d'éclaireur dans l'utilisation d'une IA frugale. Ces coopérations publiques-privées soutiennent le développement de solutions pérennes dont d'autres peuvent se saisir. Cela vise aussi à acculturer l'écosystème et accélérer le passage à l'action d'autres acteurs.* »

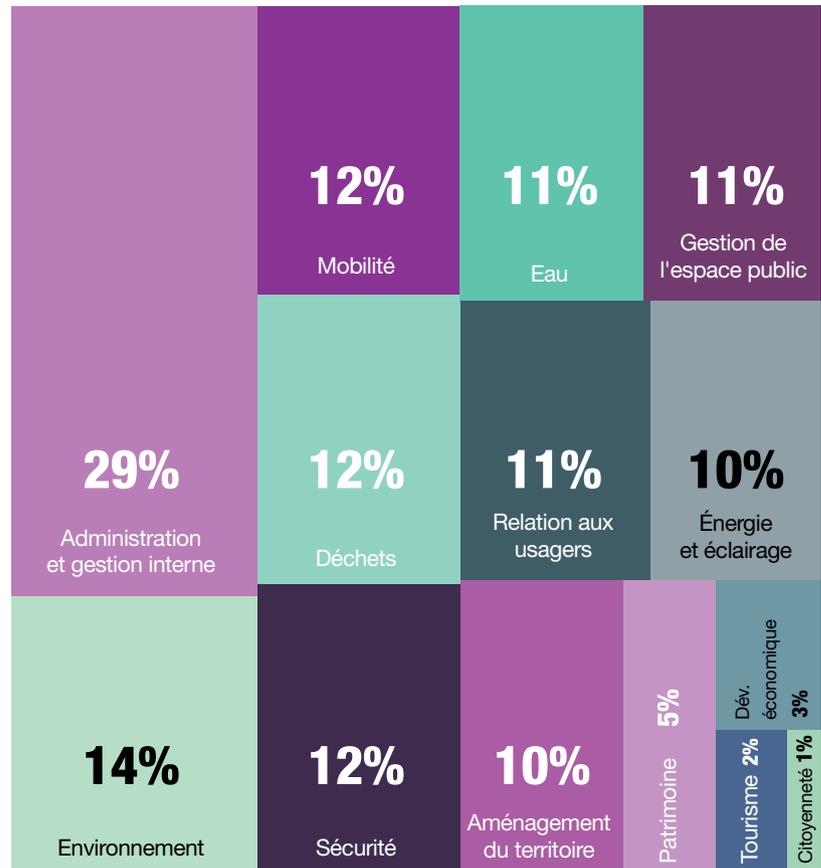
À Lyon, un autre projet DIAT nommé IA.rbre maximise les impacts des politiques de végétalisation, en utilisant des algorithmes pour déterminer quelles espèces planter au bon endroit. Ainsi, la collectivité optimise le rafraîchissement urbain et la désimperméabilisation des sols tout en diminuant ses coûts d'intervention. Cette utilisation de l'IA pour accélérer les politiques publiques et préserver les ressources est en train d'essaimer dans les territoires.



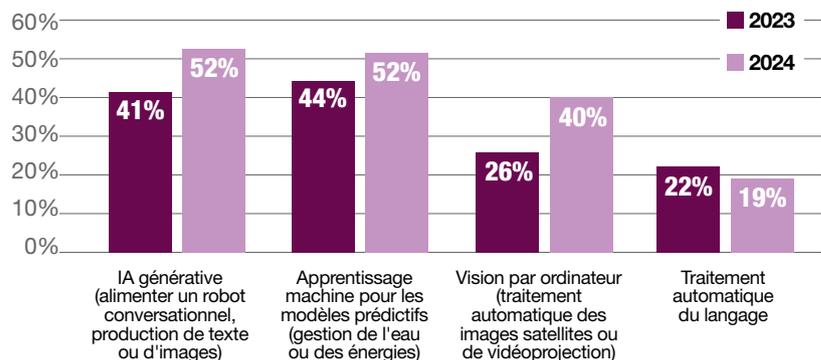
Numérique 360 accompagne les territoires dans la mise en œuvre des projets numériques, data et IA

Les projets IA des collectivités

Domaines d'application en 2024



Les systèmes d'IA utilisés



La Vendée a un jumeau... numérique !

La Vendée, dont l'emblème est un double cœur, a désormais son jumeau numérique. Piloté par le GIP Vendée Numérique, le programme Vendée Territoire Connecté (VTC) est lauréat de l'appel à projets du démonstrateur d'IA frugale au service de la transition écologique. Il a été soutenu par l'État et la Banque des Territoires à hauteur de 1,1 M€.



Le jumeau numérique de la Vendée a la chance d'être né dans une famille unie. Quatorze ans avant sa naissance, les acteurs territoriaux ont créé GéoVendée. « Notre plateforme data regroupe 65 acteurs dont le Département, les syndicats départementaux et toutes les EPCI, explique Cédric Seigneuret, directeur de GéoVendée. Nous n'avons qu'un seul syndicat par secteur (eau, déchets, énergie) et nous savons travailler ensemble depuis longtemps. » Cette gouvernance, dont certaines collectivités rêveraient, est un énorme atout. Grâce à un robot connecté aux systèmes d'information des partenaires, le département dispose d'un hub de données standardisées et fiables. « Nous optimisons ces informations dans un seul point accessible pour tous », décrypte Maxime Delplanque, en charge de l'animation de Vendée Territoire Connecté.

Plus précis que Google Maps

En utilisant l'IA, ces données ont été associées à des prises de vues aériennes haute définition et des relevés laser pour réaliser le jumeau numérique. Avec une précision géographique de 15 cm, une maquette 3D restitue le relief du département et détermine les zones bâties, non bâties, les infrastructures publiques... Pour GéoVendée, c'est un tour de force de réaliser cela à l'échelle d'un département, avec une finesse supérieure à Google Maps ! Grâce à ce miroir virtuel, le département a

calculé la moyenne d'ensoleillement de ses bâtiments et localisé les îlots de chaleur. Premier cas d'usage, ce cadastre solaire est aujourd'hui accessible aux acteurs de l'énergie et du bâtiment : ils peuvent identifier le matériau et la forme d'une toiture, déterminer le panneau photovoltaïque adapté, croiser avec les statistiques Enedis pour vérifier si l'énergie produite sera consommée sur place et/ou revendue... Ce qui exigeait une demi-journée d'investigation se réalise en quelques minutes et accélère l'exploitation de l'énergie solaire sur la Côte Lumière.

« On peut se faire plaisir ou se faire peur avec l'IA. Ce qui est important pour nous, c'est d'être utile »

CÉDRIC SEIGNEURET
Directeur de GéoVendée

D'autres cas d'usage, notamment sur la submersion marine, sont en développement. Ils s'appuieront sur le déploiement d'objets connectés – permettant une mise à jour rapide du jumeau numérique – d'ici à 2027, sur l'ensemble du territoire y compris les îles. « Nous veillons à ce que chaque zone dispose des mêmes services, annonce Maxime Delplanque. La volonté du président de la Vendée, Alain Leboeuf, est de faire du

territoire un « smart département ». Ces capteurs intelligents, utilisant le bas débit, sont moins énergivores qu'une surveillance satellite. Ils alerteront en temps réel sur la montée des eaux, surveilleront les consommations énergétiques... et contribueront à la transformation écologique du territoire. « On peut se faire plaisir ou se faire peur avec la technologie. Mais le plus important c'est de faire de l'IA utile est plus important. Nous voulons avoir un impact positif sur la vie des habitants et peut-être inspirer d'autres territoires. »

Les bons tuyaux de l'IA frugale

L'évènement Rex qui a rassemblé en mars les porteurs de projets des démonstrateurs d'IA frugale pour la transition écologique a été un franc succès. Les participants apprécient ces échanges où l'on se parle sans filtre de ce qui marche ou pas. Les acteurs apprennent les uns des autres, évitent des erreurs et gagnent un temps précieux. « J'ai découvert que Rennes Métropole avait développé une solution dont je vais utiliser une brique pour améliorer nos projets. Sans la Banque des Territoires, je ne l'aurais pas su ou trop tard », explique Cédric Seigneuret de GéoVendée.

« Nos outils IA pourront être utilisés par d'autres filiales du Groupe »

La Caisse des Dépôts dispose de son propre outil d'IA générative depuis décembre 2023. Geoffroy Sulkowski, directeur de la Technologie (CTO) à CDC Informatique, nous explique ses prochaines fonctionnalités.

« Nous voulons mettre l'IA générative au service de chacun. Pour nos collaborateurs, nous avons développé et déployé ArchiGPT dans un environnement sécurisé. Nous l'enrichissons avec des technologies et modèles Mistral AI, et intégrons de nouvelles fonctionnalités comme des agents pour des tâches spécifiques ou des cas d'usages métiers. À CDC Informatique, nous utilisons l'IA pour « augmenter » nos développeurs, notamment avec un assistant dédié au code informatique. Aujourd'hui, 30% du code produit par les développeurs équipés est suggéré par l'IA. L'IA Factory, créée en janvier, centralise les expertises de CDC informatique sur l'IA. C'est un vrai levier d'accélération ! Concernant les projets métiers, nous travaillons à l'industrialisation des cas d'usages d'IA traditionnelle et générative, en mettant à disposition une plateforme globale intégrant toutes les strates de gouvernance pour vérifier l'adéquation aux besoins, la sécurité et la conformité à l'IA Act.

ArchiGPT en open source

La souveraineté est cruciale, nous utilisons des solutions transparentes et sécurisées. À travers nos missions d'intérêt général, nous pouvons être force de propositions et fournisseurs d'infrastructures éthiques et souveraines. Nous échangeons au sein du groupe Caisse des Dépôts avec les entités financières pour mutualiser les initiatives ou partager des choix technologiques, et avec l'ensemble des filiales en proposant bientôt notre outil ArchiGPT en opensource. L'utilisation de technologies comme Mistral AI, alternative aux géants américains ou chinois, déployées sur le cloud souverain de NumSpot (lire page 16), permettra d'accéder à des infrastructures de calcul sûres, robustes et de confiance. Enfin, nous veillons à être éco-responsables, en restant vigilants sur la consommation énergétique. À travers toutes ces actions, nous contribuons à construire une IA de confiance, utile à tous. »

« Les filières Vision Groupe passent à l'action »

Nadia Filali, responsable du pôle Innovation & Développement à la Caisse des Dépôts

« En 2024, nous avons lancé une démarche d'accompagnement des filières Vision Groupe en 4 étapes : acculturer & Inspirer, Identifier & prioriser, Expérimenter, et passer à l'échelle. Cette dernière répond à une priorité : accompagner la définition d'une feuille de route IA et son déploiement au sein de chaque filière pour les aider à passer à l'action et à industrialiser des cas d'usages concrets et créateurs de valeur en mutualisant nos compétences et nos efforts. Aujourd'hui 8 filières métiers sont en marche (Investisseur, Risques, Immobilier...) et il s'agit aujourd'hui d'accélérer et d'embarquer les autres filières pour innover ensemble et accélérer notre transformation. »

« Notre accompagnement est à échelle humaine, pour donner à chacun la maîtrise des outils IA »

Frédéric Lezy, responsable du pôle transformation opérationnelle & numérique à la Caisse des Dépôts

« Pour bien utiliser l'intelligence artificielle, il faut comprendre comment ça marche. Nous proposons des formations pour donner des repères simples, accessibles à tous. L'IA n'est pas née avec ChatGPT, il existe plusieurs types d'IA et plusieurs façons de s'en servir. Ces sessions, en visio ou en présentiel, permettent de s'acculturer à ces technologies et d'en comprendre les opportunités comme les limites. Cela démystifie l'effet « boîte noire » de l'IA et la formation donne aussi des clés pour identifier les pratiques

utiles. Plutôt que de réfléchir à des cas d'usages compliqués, nous incitons à commencer par tester, tenter un prompt, expérimenter ce que cela apporte dans des actes quotidiens. Cela permet de passer le cap, de se faire sa propre idée. À la fin de la formation, on nous dit souvent « J'ai eu un déclic, je vais simplifier mes tâches bureautiques. » Multiplier les expériences est une bonne manière de trouver les meilleurs usages. C'est pour cela que notre accompagnement se situe à échelle humaine : chacun peut avoir la même aisance et la même maîtrise avec une solution IA, comme ArchiGPT que celle qu'il a avec sa messagerie. Cette approche est aussi cruciale pour construire notre propre culture d'entreprise en matière d'IA. Plusieurs collaborateurs participent d'ailleurs à un comité consultatif où nous discutons de l'efficacité de nos pratiques mais aussi de leur dimension déontologique. Là aussi, tout se joue à l'échelle humaine. »



Moins de carbone, plus de neurones

Construire un bâtiment durable et conforme à la réglementation environnementale nécessite de jongler avec une multitude de données. L'IA, en automatisant des tâches, aide à maîtriser l'empreinte carbone sur le cycle de vie du bâtiment. Egis le démontre avec une plateforme qui accélère l'éco-conception. Présentée lors du sommet sur l'IA, elle est utilisée par plusieurs acteurs de l'industrie.

« Maîtriser nos données pour accélérer la transformation écologique »

Marie-Vorgan Le Barzic, directrice digitale et responsable Énergie & Villes durables

« Nous avons identifié trois types de données essentielles à nos métiers : le coût, l'énergie, le carbone. En les exploitant, nous gagnons en efficacité pour généraliser notre approche bas carbone. Notre ambition est de rendre la transition écologique plus accessible aux acteurs du bâtiment et d'emmener nos clients dans des choix durables et respectueux de la planète. Nous nous sommes dotés de la solution Emersus by Egis qui divise par cinq le temps d'analyse du cycle de vie d'un bâtiment. Nous développons aussi des outils similaires autour du prix et de l'énergie. Ces développements sont le fruit d'une réflexion interne menée depuis 2020 qui nous a permis de créer de la transversalité et de lever plusieurs freins organisationnels. Ce travail collectif nous a également permis d'anticiper et d'intégrer l'IA générative dès son émergence. Grâce aux compétences de l'équipe d'Emersus by Egis, nous avons conçu notre outil interne Iris, aujourd'hui largement utilisé par nos collaborateurs pour optimiser leurs tâches quotidiennes et développer des cas d'usages ».

En cherchant à améliorer la qualité environnementale des bâtiments, la solution Emersus by Egis facilite aussi la vie de leurs concepteurs. Un simple import des métrés de leur projet suffit pour obtenir en quelques heures une première estimation de son impact carbone. L'algorithme IA d'Emersus by Egis croise les références des matériaux choisis avec la base de données environnementale nationale INIES, pour chiffrer les performances du bâtiment. Les utilisateurs peuvent visualiser en un coup d'œil l'écart avec les exigences réglementaires, tester rapidement les effets d'un changement de matériau, accéder à des propositions d'optimisation. La solution fonctionne aussi bien pour les constructions neuves que pour les projets de rénovation.

Là où tout se joue

D'abord développée par la start-up SustainEcho (créée en 2020), cette solution fondée sur du *machine learning* s'est enrichie de l'expertise métier d'Egis après son intégration dans le groupe en 2023.

« Nous avons exploité nos bases de données internes pour apporter de la valeur à chaque phase. En amont, car c'est là que tout se joue : on doit maîtriser ce paramètre

carbone pour déterminer les arbitrages avec les parties prenantes. Mais aussi en aval, pour suivre en temps réel les émissions en phase chantier et identifier les ajustements nécessaires », précise Marie-Vorgan Le Barzic, directrice digitale et responsable Énergie & Villes durables. Emersus by Egis est, en effet, la seule solution d'analyse de cycle de vie opérationnelle pour toutes les phases d'un projet de construction ou rénovation : de l'esquisse à la livraison du bâtiment. Grâce à l'IA, elle permet d'aller jusqu'à cinq fois plus vite qu'un travail manuel.

« En intégrant cette solution, nous avons voulu renforcer nos capacités digitales mais aussi rendre ce service accessible au plus grand nombre », souligne Marie-Vorgan Le Barzic. Une attention particulière est accordée à la stricte confidentialité des données. L'outil est à la fois utilisé en interne et commercialisé en externe. Avec plus de 5 000 études réalisées par plus de 700 utilisateurs depuis 2023, Emersus by Egis est devenu en quelques mois bien plus qu'un outil de conformité environnementale : il est un vrai levier pour la décarbonation du secteur de la construction.

3 QUESTIONS À

« Nous voulons être les plus autonomes possible dans nos cas d'usages IA »

Davy Alexandre Gay,
direction innovation et transformation digitale chez Egis

Comment abordez-vous l'intelligence artificielle ?

Nous développons plusieurs outils IA en interne, cela nous permet de mieux appréhender ces technologies très évolutives et d'identifier les pistes d'amélioration utiles pour nos activités. Nous voulons être les plus autonomes possible dans l'élaboration de nos cas d'usages. C'est clairement un enjeu de compétitivité au moment où nos métiers sont disruptés par ces innovations. Cela est aussi utile pour acculturer nos collaborateurs, qui font preuve d'une forte appétence pour le sujet. Enfin, nous veillons à utiliser les technologies les moins énergivores pour développer des solutions durables. Quand nous exploitons l'IA pour optimiser nos tracés et diminuer nos émissions, nous avons un impact positif sur nos projets mais aussi sur l'ensemble du secteur, responsable de 30 % des émissions mondiales.

Comment se structure votre stratégie autour de l'IA ?

Nous avons trois axes principaux. D'abord, permettre à nos collaborateurs de capitaliser au quotidien sur nos données issues de cinquante ans d'ingénierie, en les familiarisant à l'usage des LLM (lire aussi p. 13)

avec notre outil Iris, développé en interne à partir d'une technologie Open AI : il automatise des tâches chronophages et permet aussi à nos collaborateurs d'initier de nouveaux cas d'usages. Le deuxième axe concerne les enjeux liés au design. Par exemple, nous accompagnons nos 1 200 architectes à l'international à utiliser l'IA dans leur geste architectural. Grâce à une première esquisse générée avec IA, ils accélèrent la phase de conception et dégagent du temps pour se concentrer sur les besoins des clients, l'écoconception... Nous avons aussi acquis et étoffé une solution qui divise par cinq le temps de simulation de l'impact carbone des bâtiments (lire ci-contre). Le dernier axe se concentre sur la gestion patrimoniale, en explorant des pistes autour de la maintenance prédictive. Nous menons ces trois chantiers en parallèle, en vérifiant constamment les bénéfices de nos actions. Nous investissons plus de 2 M€ par an, ce qui est considérable !

Quel peut-être le rôle du groupe Caisse des Dépôts ?

Il est majeur pour plusieurs raisons. Au moment où ces technologies s'accélèrent, nous avons besoin d'acteurs capables de se projeter à long terme. Au sein du Groupe, nous partageons une même vision autour d'une IA de confiance au service de l'intérêt général. Cette synergie nous permet de coopérer sur les enjeux liés aux données, aux infrastructures et aux usages pour être plus performants et construire des solutions vertueuses qui bénéficient à tous.



Icade utilise l'IA pour développer des projets plus vertueux

On peut étudier la biodiversité du foncier en utilisant l'IA ! Lokimo Biodiversité est un outil co-développé par Icade et Lokimo, une start-up d'Urban Odyssey, le start-up studio d'Icade. En utilisant des bases de données d'experts sur la faune, la flore, la pollution, les zones humides... cette solution digitale analyse la biodiversité d'un foncier. L'outil identifie les enjeux environnementaux d'un projet avant son lancement, propose des recommandations et génère un rapport instantané. L'objectif est de permettre d'améliorer la performance des projets et d'adapter les futurs choix architecturaux. Conçu avec des écologues, cet outil s'intègre dans la plateforme Lokimo utilisée depuis 2021 par de nombreux acteurs du secteur immobilier.



L'audit interne

Une famille en or

Bien que souvent perçue comme une contrainte, l'audit interne peut apporter une réelle valeur ajoutée aux équipes support et métier, en sécurisant leurs processus et le travail au quotidien, ainsi qu'à la direction. Plaidoyer pour une activité qui gagne à être mieux connue.

Et si rigueur rimait avec convivialité ? C'est l'engagement des 360 auditrices et auditeurs du groupe Caisse des Dépôts, qui forment une communauté unie et solidaire face à des enjeux cruciaux de gestion des risques et de performance.

Des enquêteurs pragmatiques

L'imperméable beige et la loupe en moins, l'auditeur ressemble en tout point à un (aimable) enquêteur. Sa mission : assurer à la direction générale et à la Commission de surveillance la bonne maîtrise des opérations dans les différentes activités, de manière indépendante. En suivant une méthodologie stricte basée sur l'objectivité des faits, l'auditeur documente, écoute et synthétise. Ce travail de plusieurs mois aboutit à la remise d'un rapport qui identifie les risques non couverts par des dispositifs de maîtrise (procédures, contrôles, normes, législation...) et émet des recommandations, qui feront elles-mêmes l'objet d'un suivi renforcé. « Depuis deux ans, nous développons aussi des missions d'inspection (missions de conseil) venant appuyer les axes stratégiques du Groupe. En 2024, nous avons ainsi aidé à préfigurer la feuille de route grand âge et santé de la direction des politiques sociales », explique Arnaud Freyder, inspecteur général et directeur de l'audit du Groupe (IGAu).

La filière permet le développement de synergies entre les auditeurs du Groupe

La force d'une filière

« La Caisse des Dépôts compte des filiales aux secteurs d'activité très divers allant de l'immobilier (Icade, CDC Habitat) aux activités bancaires (Sfil, Bpifrance, La Banque Postale). Pour les auditer, cela nous demande de couvrir des thématiques et des compétences très larges », explique Sabrina Bouafia, responsable du département gouvernance et pilotage des filiales au sein d'IGAu. Sous l'égide de la direction de l'audit du groupe Caisse des Dépôts, la filière audit Groupe a connu un second souffle grâce à la démarche « Vision Groupe », dont le but est de renforcer les coopérations entre les entités de la Caisse des Dépôts. Fondée sur un principe de subsidiarité, la filière permet le développement de synergies entre les auditeurs du Groupe et a conduit notamment à la création d'une raison d'être et d'un comité des directeurs de l'audit du Groupe pour développer des pratiques communes. À l'exception de sujets comme la

gouvernance ou les grands risques majeurs du Groupe (lutte anti-blanchiment et fraude) sur lesquels elle intervient directement, IG Au s'appuie sur onze directions d'audit de filiale. « Nous partageons un socle méthodologique et échangeons régulièrement avec la tête de Groupe, complète François-Xavier Chambre, directeur de l'audit interne à La Compagnie des Alpes. Ce travail en filière facilite la coopération et la co-construction. Je rencontre mes homologues tous les trois mois pour discuter de problématiques communes. Au quotidien, je peux les solliciter pour bénéficier d'un retour d'expérience sur un sujet spécifique »,

poursuit-il. Pour encourager ce travail collaboratif, une plateforme dédiée permet à tous les membres de la filière de partager des documents mais aussi de proposer de l'aide sur leurs sujets d'expertise. Gauthier, chez Sfil, propose ses compétences sur les thématiques RSE & ESG ; Amal, à La Banque Postale, sur la cybersécurité... Une grande famille professionnelle qui ne demande qu'à accueillir de nouveaux talents !

 Laura Cornu
 Tonwen, colagene.com

REGARDS CROISÉS

François-Xavier Chambre,

directeur de l'audit interne
(Compagnie des Alpes)

Sabrina Bouafia,

responsable du département
gouvernance et pilotage des filiales
(Caisse des Dépôts)



© Yann Bohac

L'audit en un mot ?

SABRINA BOUAFIA : Valeur ajoutée, nous participons directement à la transformation du Groupe lorsque, par exemple, la direction nous commande une mission de conseil sur un des axes stratégiques.

FRANÇOIS-XAVIER CHAMBRE : Soutien de la stratégie. Nous travaillons pour la gouvernance pour lui donner une vision objective de la maîtrise des opérations et des risques et lui proposer des leviers d'actions au service de l'atteinte des objectifs stratégiques.

La force de la communauté ?

S.B. : PICO ! C'est le nom de la plateforme en ligne qui regroupe les auditrices et auditeurs de toutes les entités du Groupe pour mieux se connaître et mieux travailler ensemble.

F-X C. : Les échanges entre pairs et les partages d'outils et de bonnes pratiques, notamment grâce aux cercles d'expertise qui travaillent autour de plusieurs enjeux clés (transition écologique, conformité, intelligence artificielle...).

Vos missions d'audit préférées ?

S.B. : Les missions dites hélicoptères, qui sont des audits transversaux sur plusieurs filiales sur des thèmes tels que les risques majeurs ! Elles sont denses mais permettent de faire progresser les politiques Groupe en offrant une vision complète et transversale sur des enjeux stratégiques.

F-X C. : Quand je vais sur le terrain pour auditer les activités en montagne (visite d'une usine à neige par exemple) ou que je peux tester les attractions d'un de nos parcs de loisirs après une journée d'entretiens (je recommande vivement Chasseurs de tornades au Futuroscope, élue meilleure attraction au monde en 2022 !).

L'audit recrute. Qui peut devenir auditeur ?

S.B. : Toutes les personnes dotées de rigueur, d'une curiosité d'esprit car nous sommes au contact de métiers très divers, et souhaitant évoluer dans le Groupe car l'audit est un formidable tremplin dans une carrière professionnelle.

F-X C. : J'ajouterais un bon sens du relationnel et une capacité à passer de l'opérationnel à un niveau stratégique lorsqu'il s'agit de présenter nos rapports d'audit à la direction générale. L'audit est un passage intéressant pour élargir sa palette de compétences et prendre de la hauteur de vue avant d'évoluer vers des postes à responsabilité.



ses aspirations. Lors de son passage dans l'armée à Djibouti, elle comprend que sa nature cartésienne lui impose de comprendre avant d'agir. Un séjour en Thaïlande dans une usine de compresseurs automobiles lui fait choisir par la suite « *un produit plus motivant* » : la chaîne d'approvisionnement des glaces, dans une multinationale. Mais « *par peur que cela soit trop cyclique ou répétitif* », c'est finalement en s'écartant de sa formation d'ingénieure qu'elle s'épanouit en intégrant le conseil et son rythme soutenu. Elle y découvre les sujets à impact, notamment la santé et l'éducation... Puis le climat, toujours en appui à des acteurs publics.

Embarquer, transformer

Agissant désormais en soutien à l'ensemble des métiers de Bpifrance, Isabelle et son équipe s'emploient à intégrer le climat et la biodiversité aux différentes solutions d'accompagnement et de financement proposées aux clients dirigeants d'entreprises. « *Mon objectif final est de permettre à un maximum d'entreprises françaises d'opérer leur transition écologique*, explique-t-elle. *Tout en veillant à rester en phase avec leurs enjeux économiques.* »

Car Isabelle est pragmatique, un dirigeant convaincu passera beaucoup plus facilement à l'action. « *Nous mettons à leur disposition des outils très concrets comme la réalisation de diagnostics de suivi de plans d'action, d'une cartographie de leurs risques climatiques ou la mise en relation avec des start-up proposant*

des solutions de transition ou d'adaptation. » Pour embarquer les équipes en interne, Isabelle peut compter sur les équipes climat intégrées aux directions métiers et en appui aux chargés d'investissement et chargés d'affaires. « *L'accompagnement au changement est sans doute l'aspect le plus délicat de notre travail.* » Et de conclure : « *Si les solutions techniques pour la transition écologique des entreprises existent, le défi majeur demeure l'humain et sa capacité à accepter le changement.* »

PARCOURS

2014 : analyste stratégique, Unilever

2016-2022 : de consultante à senior manager, McKinsey & Company

2022 : directrice climat, Bpifrance

Bpifrance

Isabelle Albertalli

L'impact à grande échelle

Plus jeune, Isabelle Albertalli écrit, dans une rédaction pour l'école, vouloir être présidente de la République. Des années après, la directrice Climat de Bpifrance rit de ce souvenir d'enfance. Pourtant, c'est bien cette envie d'être utile au plus grand nombre qui l'a guidée jusque-là.

« *Polytechnique, grande école à Londres, MBA*, mon parcours peut donner l'impression d'être une suite logique et préméditée de diplômés* », confie-t-elle.

En réalité, chacune de ses décisions a été façonnée par une curiosité débordante.

Tester, apprendre

Plus jeune, Isabelle se souvient de la maison familiale comme d'un lieu d'accueil et de passage. Ses parents hébergent, bénévolement pour une association, des demandeurs d'emploi le temps d'un entretien d'embauche, d'un concours ou d'une formation loin de leur domicile. Elle aiguisé sa curiosité au contact des autres. À chaque étape, Isabelle affine

*MBA : Master of business administration

✍️ Laura Cornu
📷 Christophe Caudroy -
Caisse des Dépôts - 2025

Caisse des Dépôts

Ismaël Ouanes

En mouvement

Enfant, Ismaël Ouanes se rêvait voyageur et inventeur. Aujourd'hui, il est directeur territorial innovation, incubation et ESS* à la direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur... et n'est pas si loin de réaliser son rêve.

En recherche perpétuelle de mouvement, Ismaël a traduit cette aspiration dans sa vie professionnelle par des choix audacieux.

Passer de l'autre côté du miroir

Petit, Ismaël parcourt la France suivant les affectations d'un parent enseignant. Il en gardera un goût pour le mouvement et l'envie de se rendre utile. Après l'institut régional d'administration à Lyon, il rejoint la Caisse des Dépôts. Son activité de contrôle interne le met en relation avec de nombreux métiers, à Paris et dans toutes les régions de France. « *Un jour, j'ai eu envie de passer de l'autre côté du miroir, quitter l'analyse à distance pour aller au contact des clients* », se souvient Ismaël. Le miroir le conduit en Guyane. Il découvre une région qui le fascine, son « *paradis vert* » au sein d'une équipe très soudée. Quatre ans en Amazonie et deux enfants plus tard, une opportunité le ramène dans sa ville natale, Marseille, pour rayonner sur toute la région. « *J'ai été frappé par les richesses et enjeux que mes deux derniers territoires d'accueil pouvaient partager à leur manière : multiculturalisme, riche patrimoine naturel et culturel, défis socio-économiques...* »

Rendre ce qu'on a reçu

Dans un territoire vaste dans lequel se côtoient des réalités très contrastées, Ismaël porte, avec le collectif de la direction régionale, le développement de projets d'impact territorial et d'innovation sociale. Il renoue avec un environnement qu'il a côtoyé dans sa jeunesse notamment lorsqu'il travaillait en tant qu'animateur socio-culturel en parallèle de ses études. Porté par son engagement pour l'intérêt général, il s'investit bénévolement en tant que mentor : « *J'accompagne des jeunes à passer des concours au sein d'une association œuvrant pour l'égalité des*

chances dans l'accès à la fonction publique. » Sa manière de faire fonctionner l'ascenseur social.

Créer de toutes pièces

Dans son quotidien avec son équipe, Ismaël expérimente et incube des dispositifs pour répondre à des besoins qui ne sont pas toujours bien couverts par l'offre de service traditionnelle de la Banque des Territoires ou du Groupe. « *En ce moment, nous explorons des solutions autour du grand âge dans les quartiers prioritaires.* » Une attitude créative

qui fait écho à la fois à son rêve d'enfant et à sa fibre artistique, lui qui, diplômé en droit des affaires, avait débuté ses études en art et design.

*économie sociale et solidaire

✍ **Laura Cornu**
 📷 **Christophe Caudroy -**
 Caisse des Dépôts - 2025



PARCOURS

2016 : contrôleur interne de 2nd niveau, Direction du Réseau et des Territoires, Caisse des Dépôts, Paris

2019 : chargé de développement territorial Guyane, direction régionale Antilles-Guyane, Cayenne

2023 : directeur territorial innovation, incubation et ESS*, direction régionale PACA, Marseille



Un jeu de cartes autour du Groupe

Le groupe Caisse des Dépôts possède sa propre fresque. Ce jeu de cartes permet, en une heure et demie, de redécouvrir ses axes stratégiques, ses engagements pour répondre aux défis de la France, ainsi que des exemples de projets concrets sur lesquels plusieurs entités se mobilisent. De la convivialité à partager au sein des équipes, mais aussi entre entités du Groupe pour mieux connaître les missions de chacune et chacun. Plus de 2 000 personnes l'ont déjà testée !

Rejoignez l'aventure : visiongroupe@caissedesdepots.fr



Ils ont testé (et adoré)
la fresque : ils témoignent en vidéo.

© Sophie Palmier / REA - Caisse des Dépôts - 2025

