



AVIS N° 2026-04 DU 26 MARS 2026

SUR L'ADOPTION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE PAR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

L'intelligence artificielle (IA) ouvre aujourd'hui des perspectives particulièrement prometteuses dans de nombreux domaines. Elle offre des capacités nouvelles susceptibles de transformer en profondeur les modes de production, d'innovation et d'organisation du travail. À bien des égards, ces technologies laissent entrevoir des dynamiques de développement exceptionnelles, comparables à celles observées lors des grandes révolutions industrielles passées.

Dès lors, son adoption engendre de profondes mutations dans l'ensemble des secteurs d'activité. Ces mutations interrogent la capacité de nos systèmes économiques, sociaux et technologiques, ainsi qu'énergétiques et environnementaux, à disposer de la maturité et de la robustesse nécessaires pour encaisser ces chocs.

La France semble, à ce stade, chercher à accélérer l'adoption de l'IA par les entreprises sans toujours prendre pleinement en compte les transformations profondes qu'impliquent ces technologies.

Pour ces raisons, les membres de la Commission Supérieure du Numérique et des Postes (CSNP) ont confié au Président de la CSNP et sénateur de l'Isère M. Damien MICHALLET et aux personnalités qualifiées M. Henri d'AGRAIN et Mme Maxence DEMERLÉ l'analyse de l'état d'avancement de cette bascule technologique afin d'identifier les points d'attention favorisant une adoption réussie et raisonnable.

L'intégration de l'IA générative et agentique en France à l'horizon 2031 : la matrice des risques et les trajectoires prospectives

Le déploiement de l'IA générative et agentique au sein du tissu économique français dépasse le simple cadre de l'innovation technologique pour s'imposer comme un choc systémique. À l'horizon des cinq prochaines années, la trajectoire d'adoption de ces outils par les entreprises dépendra de la résolution d'une équation complexe, structurée autour de trois dynamiques critiques.

C'est cette « triple tension », à la fois financière, énergétique et sociale, qui devrait transformer la réalité macroéconomique du pays.

Les trois dynamiques de la crise de l'IA

La tension financière constitue le premier mur de cette transition. L'ampleur des capitaux mobilisés, à l'image des quelque 420 milliards de dollars injectés dès 2025 aux États-Unis dans les seules infrastructures de calcul et d'alimentation impose un impératif de rentabilité qui tarde à se matérialiser. Face à cette hyper-inflation et à la concentration des acteurs, le coût réel d'usage pour les entreprises françaises soulève la question d'une dépendance économique structurelle vis-à-vis d'oligopoles étrangers capables d'imposer leurs conditions tarifaires.

La tension énergétique transpose ensuite ce défi dans l'espace physique. Le développement des infrastructures de traitement de la donnée peut entrer en concurrence avec les impératifs de la réindustrialisation décarbonée. L'Europe et la France s'étant engagées dans l'électrification massive des mobilités, du confort thermique et de l'industrie lourde, les ressources d'énergie se révèlent finies. L'arbitrage sur l'allocation de ces ressources énergétiques, dicté ou non par la stricte utilité sociale et économique des cas d'usage de l'IA, devient une préoccupation de premier plan.

La tension sociale est la plus sensible. L'IA agentique ne se limite plus au « *Golden Use Case* » du code informatique. Elle concerne désormais presque toutes les fonctions au sein de l'entreprise, notamment les fonctions juridiques, financières, marketing ou encore les ressources humaines. Les dynamiques de contraction des effectifs, observées dès 2024 dans des entreprises technologiques

américaines, justifiées par les gains de productivité de l'IA, pourraient préfigurer une vague de substitution transversale. Le risque majeur réside dans l'automatisation des fonctions cognitives intermédiaires. Celles-ci constituaient historiquement le point d'entrée des jeunes diplômés et le lieu de transmission des savoir-faire. Sans mécanisme de régulation organisationnelle, cette dynamique menace de fracturer le corps social, de déstabiliser les systèmes d'assurance collective et de sacrifier la formation des générations futures.

En fonction de la réponse apportée à ces trois tensions, trois trajectoires se dessinent pour l'économie française à l'horizon 2031.

➤ **Scénario n°1 : le compromis de l'IA frugale et de l'augmentation humaine**

Dans cette configuration, la France réussit à transformer le choc technologique en levier de compétitivité durable. Confrontées à l'inflation des coûts d'infrastructure américains, les entreprises nationales opèrent un pivot stratégique vers des modèles d'IA spécialisés, open-source et de plus petite taille. Cette approche circonscrit la dépendance financière et garantit une rentabilité rapide. Sur le plan énergétique, les pouvoirs publics instaurent une doctrine de « l'électron prioritaire » : l'implantation des datacenters est strictement conditionnée à des critères d'utilité socio-économique et d'intégration territoriale, préservant ainsi l'électrification de l'industrie lourde, des mobilités et du confort thermique.

Socialement, la substitution cède la place à l'augmentation. Le pacte de formation est réinventé par les partenaires sociaux. L'IA agentique est intégrée comme un outil de copilote au sein des fonctions intermédiaires, dégageant du temps pour la stratégie et l'analyse critique. Les jeunes diplômés accèdent à l'emploi par le biais de nouveaux parcours de mentorat axés sur l'orchestration de ces systèmes. L'économie française affiche alors une prospérité renouvelée, conjuguant gains de productivité, plein emploi dans le secteur tertiaire et respect de la trajectoire de décarbonation.

➤ **Scénario n°2 : le paradoxe de la stagnation numérique**

L'économie française de 2031 illustre ici une variante contemporaine du paradoxe de Solow¹. L'IA générative est massivement déployée, générant des gains de productivité évidents à l'échelle microéconomique. Les directions fonctionnelles traitent des volumes d'information inédits. Toutefois, cette efficacité est intégralement captée par la tension financière : l'envolée du coût des licences et de l'accès à la puissance de calcul draine la valeur ajoutée hors du territoire européen.

L'équilibre énergétique est maintenu, mais au prix d'un ralentissement marqué des autres chantiers de la transition écologique, l'IA absorbant l'essentiel de la marge de manœuvre électrique disponible. Le marché du travail ne s'effondre pas, mais il se fige. Les entreprises gèlent les recrutements sur les fonctions d'entrée pour rentabiliser leurs investissements logiciels, laissant les agents virtuels pallier les départs naturels. L'accès au premier emploi se complexifie durement pour les jeunes actifs. Le pays modernise son appareil productif pour survivre dans la compétition internationale, mais s'enferme dans un jeu à somme nulle, sans dynamique de croissance véritable.

¹ ["Paradoxe de Solow, quels impacts macroéconomiques du numérique ?", Alternatives économiques, mars 2022](#)

➤ **Scénario n°3 : le déclassement par la dépendance et la fracture sociale**

L'adoption subie et dérégulée de l'IA entraîne une crise multisectorielle. La captivité technologique des entreprises françaises se traduit par une vulnérabilité aux hausses tarifaires imposées par les acteurs dominants, laminant les marges et les capacités d'investissement nationales. Parallèlement, l'attractivité du mix électrique français attire une multitude d'hyper-datacenters internationaux. Cette surconsommation sature le réseau de transport d'électricité, contraignant l'État à rationner l'énergie destinée aux secteurs manufacturiers et réduisant à néant les efforts de réindustrialisation du pays en raison de l'envolée des coûts de l'énergie.

La quête de marges à court terme pousse les grands groupes et les ETI à une substitution brutale de l'emploi cognitif, touchant 20 à 30 % des effectifs dans les services aux entreprises, la banque et l'assurance, et le secteur tertiaire en général. La suppression pure et simple des échelons juniors détruit les mécanismes de transmission des compétences. Face à l'exclusion durable des jeunes diplômés du marché du travail, les systèmes de solidarité nationale et de formation continue ploient sous la charge. La rupture du pacte social engendre une défiance généralisée et un déclassement structurel de l'économie française.

Parmi ces trois trajectoires, le premier scénario doit être privilégié. Sa réalisation suppose toutefois une vigilance constante afin que l'adoption de l'IA ne dérive pas vers les dynamiques moins favorables des scénarios n°2 et 3. C'est à cet objectif que devront s'attacher, dans les cinq prochaines années, les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs économiques.

Les recommandations de la CSNP

A l'issue des auditions associant des entreprises, associations, organisations professionnelles patronales et syndicales, l'Etat et ses opérateurs, il apparaît que nos outils d'action demeurent encore imparfaitement adaptés pour anticiper et accompagner, collectivement, ces profondes mutations.

Dès lors, afin de permettre à la France de tendre vers ce premier scénario, les membres de la CSNP formulent 26 recommandations suivant cinq principales typologies d'action : **Piloter, accompagner, former, dialoguer et simplifier.**

➤ **Piloter**

Recommandation n°1 : Les entreprises doivent repenser leur gouvernance afin d'intégrer pleinement l'IA dans leurs réflexions stratégiques et organisationnelles.

Recommandation n°2 : Créer une véritable structure nationale de pilotage de l'IA dotée de moyens humains, techniques et financiers à la hauteur des enjeux.

Recommandation n°3 : Structurer la filière française de l'IA par la mise en place d'un comité stratégique de filière (CSF) dédié et placé sous l'autorité de la structure nationale de pilotage de l'IA.

Recommandation n°4 : Placer le projet AI Factory France (AI2F) sous l'autorité de la structure nationale de pilotage de l'IA afin de faciliter l'accès des entreprises aux capacités de calcul nécessaires au développement de l'IA.

Recommandation n°5 : Créer un groupement d'intérêt public dédié à l'IA doté de moyens significatifs.

Recommandation n°6 : Renforcer significativement les investissements européens dédiés au déploiement de l'IA afin de soutenir l'ensemble de la chaîne de valeur et de permettre aux entreprises françaises et européennes de développer des solutions compétitives à grande échelle.

➤ **Accompagner**

Recommandation n°7 : Veiller à ce que les dispositifs d'accompagnement des entreprises dans l'adoption de l'IA répondent à des critères d'exigence élevés, notamment en matière de compétences, de fiabilité et de transparence.

Recommandation n°8 : Poursuivre le programme IA Booster France 2030 et le promouvoir de manière systématique.

Recommandation n°9 : Accélérer l'instruction des dossiers du programme IA Booster France 2030, notamment en étudiant la possibilité de déléguer leur instruction à une entreprise privée.

Recommandation n°10 : Mettre en place un dispositif d'incitation afin de favoriser, dans les programmes publics d'accompagnement à l'IA, le recours à des solutions françaises ou européennes.

Recommandation n°11 : Favoriser, dans le cadre de projets d'IA publics, le recours à des solutions privées existantes et satisfaisant les exigences de protection des données, notamment au regard des lois extraterritoriales étrangères.

➤ **Former**

Recommandation n°12 : Analyser sectoriellement l'impact de l'IA sur les compétences pour mettre en place des formations professionnelles adaptées aux besoins.

Recommandation n°13 : Mettre en place un fonds de transition dédié aux compétences liées à l'IA, financé par les branches professionnelles en fonction des gains de productivité attendus, afin d'accompagner la montée en compétences des salariés, en particulier dans les professions intermédiaires et les métiers du tertiaire.

Recommandation n°14 : Renforcer la communication et l'accompagnement des entreprises concernant les dispositifs de soutien à la recherche (CIFRE, CIR...), afin de favoriser leur appropriation et de garantir leur mobilisation en fonction des besoins des entreprises.

Recommandation n°15 : Soutenir la mise en place et la diffusion de contrats-types de collaboration entre entreprises et laboratoires de recherche publics afin d'améliorer la transparence des coûts et de renforcer les liens entre les sphères privée et publique.

➤ **Dialoguer**

Recommandation n°16 : Intégrer, de manière systématique et dans l'ensemble des politiques publiques, toutes les implications d'un choc systémique lié au déploiement de l'IA (emploi, modèle social, fiscalité, investissement).

Recommandation n°17 : Confier l'évaluation régulière des effets de l'IA sur l'emploi à la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares).

Recommandation n°18 : Centraliser les travaux des observatoires sectoriels des opérateurs de compétences (OPCO) au sein d'un observatoire national et intersectoriel.

Recommandation n°19 : Assurer un dialogue social clair et continu dans la mise en œuvre des projets d'IA en entreprise, notamment par le respect des dispositions de l'article L. 2312-8 du Code du travail relatives à l'information-consultation du CSE lors de l'introduction de nouvelles technologies.

Recommandation n°20 : Renforcer le cadre légal existant en matière de dialogue social afin de mieux prendre en compte les effets de l'IA sur le travail et l'emploi.

Recommandation n°21 : Inscrire, à l'agenda social du dialogue entre le Gouvernement et les organisations professionnelles et syndicales, les effets de l'IA sur le travail et l'emploi.

Recommandation n°22 : Assurer un financement pérenne de la mission DIAL-IA portée par l'IRES afin de soutenir le développement d'outils de dialogue social et d'outiller les instances syndicales.

➤ Simplifier

Recommandation n°23 : Simplifier, pour les entreprises, les points de contact nationaux mis en place dans le cadre du règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act).

Recommandation n°24 : Aligner la position française sur l'omnibus numérique en faveur de la clarification et la simplification du traitement des données afin de permettre, tout en gardant un haut niveau de protection, l'entraînement des IA sur des données, notamment pseudonymisées, françaises en France.

Recommandation n°25 : Engager au niveau de l'Union européenne un rééquilibrage des rapports contractuels entre entreprises européennes et extra-européennes (droit et juridiction applicables, contenu des documents contractuels).

Recommandation n°26 : Appliquer pleinement le règlement européen sur les marchés numériques (DMA) aux principaux fournisseurs de services d'IA, en tant que services cloud, et engager les enquêtes nécessaires en vue de leur éventuelle désignation comme « *gatekeepers* ».

I. Comprendre les principaux enjeux et réflexions des entreprises

L'adoption de l'IA par les entreprises suppose au préalable un certain nombre de réflexions stratégiques et organisationnelles. Ainsi, avant même d'examiner les recommandations formulées dans le présent avis, il apparaît nécessaire d'identifier les principaux enjeux et interrogations auxquels les entreprises sont confrontées dans l'adoption de l'IA.

Si un certain retard d'adoption peut être observé en France, celui-ci demeure relatif mais s'explique par plusieurs facteurs. Selon les auditions conduites dans le cadre de ces travaux, les entreprises peuvent notamment manquer :

- De moyens financiers ;
- De compétences et/ou de moyens humains ;
- De compréhension ou d'évaluation des possibilités et de leur retour sur investissement.

L'arrivée d'une nouvelle technologie telle que l'IA adresse fondamentalement les questions suivantes : sera-t-elle un moyen de gagner du temps (productivité) ou une source de nouveaux produits et services indisponibles auparavant (compétitivité) ? Sous quelle forme se traduira la valeur créée par ces technologies et à qui bénéficiera-t-elle ?

Les entreprises doivent-elles embaucher de nouveaux profils et valoriser de nouvelles compétences ou doivent-elles former et faire monter en compétences leur capital humain existant ? Quels moyens doivent y être consacrés, pour quels gains espérés ?

1. Les gains attendus : productivité, compétitivité et création de valeur

Les auditions menées n'ont pas permis de dégager de réponse clairement établie quant à la nature des gains attendus, entre gains de productivité et gains de compétitivité. Cette distinction apparaît toutefois structurante pour les entreprises, dans la mesure où elle conditionne la manière dont les projets d'IA sont appréhendés.

1.1. Gains de productivité

Si l'adoption de l'IA, qu'elle soit générative ou plus « classique », conduit à l'automatisation ou à la disparition de nombreuses tâches, la question sous-jacente qui se pose immédiatement est celle de ses effets sur l'emploi. Il s'agit notamment de déterminer dans quelle mesure la disparition de ces tâches entraîne une réduction du nombre d'emplois et dans quelles proportions.

Lors des auditions conduites, le premier impact évoqué concerne les métiers du développement logiciel (« *AI for code* »), pour lesquels des gains de productivité allant d'un facteur 2 à 10 sont déjà observés aujourd'hui. Dès lors, l'IA commence à impacter les entreprises de services numériques, tandis que le constat est déjà observable : l'impact sur leurs coûts et tarifs, ainsi que sur la valeur du code, est déjà visible. L'importance de cet impact dépendra alors fortement des fonctions agentiques et du niveau d'automatisation. Dans cet exemple, l'IA générative permet de générer du code tandis que l'IA agentique permet d'automatiser les agents et d'aider les développeurs : l'impact est double.

La capacité de l'IA générative sur des tâches créatives, mais également sur les tâches répétitives, est telle que l'on en perçoit déjà le risque de « non-embauche » avant même le risque de suppression d'emplois.

Pourtant une étude de la Banque Centrale Européenne (BCE) parue le 4 mars 2026² constate que « les entreprises qui utilisent l'IA de manière significative ont environ 4 % plus de chances d'embaucher du personnel supplémentaire. Autrement dit, les entreprises à forte intensité d'IA ont tendance, en moyenne, à embaucher plutôt qu'à licencier ». L'étude précise que « la croissance globale de l'emploi est portée par les entreprises qui utilisent l'IA pour promouvoir la recherche et le développement (R&D) et l'innovation - des facteurs clés de la croissance des entreprises ». Sans pouvoir le spécifier par l'enquête elle-même, il s'agit sans doute d'emplois très qualifiés.

L'enquête précise ensuite que seules « 15 % des entreprises qui utilisent l'IA citent la réduction des coûts de main-d'œuvre comme facteur » ce chiffre laisse la balance destruction/création en faveur de cette dernière.

1.2. Gains de compétitivité

Dernièrement, de nombreux exemples de créations de valeur par l'IA ont été mis en avant : augmentation de production rendue possible, amélioration de la qualité des produits, confort du travail amélioré, augmentation du nombre de client, augmentation de la satisfaction des clients etc. Ces cas d'usage ont notamment été partagés lors du Sommet pour l'action de l'IA de Paris en février 2025, mais également lors du Sommet pour l'impact de l'IA de New Delhi en février 2026, où l'accent sur une IA au service de l'humanité a été mise en exergue : l'IA pour la santé ou l'agriculture ayant été particulièrement mises en valeur.

Toutefois, les gains de compétitivité demeurent, à ce stade, difficiles à observer et à mesurer, si bien qu'il reste encore incertain que la disparition de certaines tâches se traduise effectivement par une disparition des emplois.

En effet, il n'est pas exclu que le gain de reproductivité soit pris directement par le salarié (notamment en cas de « *shadow AI* »), que les tâches supprimées soit trop dispersées pour supprimer des emplois ou encore que l'exercice du contrôle humain ne remplace les tâches exercées par l'IA sans qu'il puisse y avoir, in fine, de réduction d'activité.

Par ailleurs, si les gains de productivité liés à l'IA conduisent à la suppression de certaines tâches et à la réduction corrélée d'emplois, il n'est pas exclu que de nouvelles activités émergent parallèlement : une même entreprise pourrait ainsi connaître à la fois des réductions et des créations d'emplois. Toutefois, ces nouveaux postes ne mobiliseront pas nécessairement les mêmes compétences, rendant alors la réallocation des emplois et des salariés particulièrement sensible.

1.3. Création de valeur

Au-delà des gains de productivité et de compétitivité, l'adoption de l'IA soulève également une interrogation fondamentale relative à la création et à la répartition de la valeur économique qu'elle pourrait générer. Les acteurs auditionnés, et les membres de la CSNP, partagent largement la conviction que l'IA produira des effets significatifs en matière de création de valeur. Toutefois, une incertitude demeure quant à la manière dont cette valeur sera répartie et aux acteurs qui en seront les principaux bénéficiaires.

En particulier, l'intégration croissante d'outils et d'agents d'IA reposant sur des modèles économiques encore instables pourrait conduire les entreprises à supporter des coûts nouveaux, notamment liés à

² [Artificial Intelligence: friend or foe for hiring in Europe today?, BCE, mars 2026](#)

l'usage de services facturés à l'unité (par exemple au volume de requêtes ou de « *tokens* »). Dans un tel contexte, une part significative de la valeur créée pourrait être captée par des fournisseurs de solutions extra-européens déjà prédominants.

Dès lors, une interrogation centrale apparaît : qui sera, à terme, le principal bénéficiaire des gains économiques associés à l'IA ? Si les gains de productivité constituent un objectif souvent mis en avant, la recherche de gains de compétitivité, permettant à nos entreprises de renforcer durablement leur position, apparaît comme un objectif particulièrement structurant.

Cette interrogation soulève également des enjeux plus larges en matière de répartition de la valeur au sein de l'économie. Dans un contexte d'automatisation croissante des tâches, la transformation des équilibres entre capital et travail pourrait avoir des effets significatifs sur la structure des revenus, ainsi que sur les recettes fiscales et sociales. La question de la redistribution des gains de productivité liés à l'IA apparaît ainsi comme un enjeu central, notamment pour les pouvoirs publics, appelés à s'interroger sur l'adaptation de notre cadre fiscal et social à ces évolutions.

2. Les méthodologies d'adoption de l'IA

L'intégration de l'IA dans les entreprises conduit à s'interroger sur la nature de ces projets : s'agit-il d'un projet informatique comme un autre ? Si l'IA nécessite bien la mobilisation des données et la transformation des applicatifs métiers, il apparaît toutefois que cela dépasse le cadre d'un projet informatique supplémentaire. Il s'agit d'une transformation profonde de l'entreprise qui nécessite une approche méthodologique adaptée et une mobilisation de la gouvernance de l'entreprise.

2.1. Les cabinets de conseil et autres accompagnants

Les auditions conduites ont démontré que, très souvent, les cabinets de conseil proposent des cas d'usage accompagnés de preuves de concept mises en œuvre rapidement. Si ces premières expérimentations séduisent souvent les entreprises, les projets peinent toutefois à passer à l'échelle.

Un nouveau métier se crée autour de la gestion de projet dédié à l'IA, mais les ressources capables de conduire de tels projets sont aujourd'hui encore très rares. L'émergence de ces nouvelles entreprises de services numérique d'IA est intéressante, car si la course à la « production d'IA » par des producteurs de grands modèles de langage (LLM) est une réalité, la course à la maîtrise du marché du conseil et de l'intégration n'est pas moins importante.

La France dispose historiquement d'un savoir-faire reconnu dans ces métiers, comptant des fleurons mondiaux tels que Capgemini, Sopra Steria et bien d'autres de taille intermédiaire. Le fait que la France puisse aussi prendre la tête du marché des entreprises d'accompagnement constitue une opportunité intéressante. Des entreprises rencontrées telles que Delos, MagicLemp ou Craft AI l'ont démontré.

Enfin, le déploiement d'ambassadeurs IA, et d'autres initiatives d'accompagnement, reposent sur le constat évident d'un besoin de proximité dans l'accompagnement des entreprises, bien que la proximité ne constitue pas en elle-même un gage de qualité. A cet égard, et à plusieurs reprises lors des auditions, la structuration du label ExpertCyber mis en place par le GIP Cybermalveillance (GIP ACYMA) a été citée comme un exemple de dispositif pouvant servir de référence pour encadrer et structurer ce type d'accompagnement.

2.2. Les données

La structuration de la donnée d'entreprise est encore trop souvent perçue comme un point de détail et vue comme étape simple dans la mise en œuvre de projets d'IA selon les comités de direction. Pourtant, elle représente une part importante des difficultés rencontrées dans ces projets, pouvant atteindre près de 30% des problématiques identifiées, d'après une entreprise auditionnée.

Lors des auditions conduites, une entreprise partageait ce constat : 50% des opérations d'intégration consistent à faire du « RAG » (Retrieval-Augmented Generation, soit de la « Génération Augmentée par méthode de Récupération »). Cette méthode permet d'améliorer les capacités des LLM en leur permettant d'exploiter des ressources de données supplémentaires sans réentraînement, afin de générer des réponses plus exactes et approfondies. Concrètement, l'IA peut ainsi s'appuyer sur les bases de données de l'entreprise afin de produire des réponses mieux adaptées à son activité et à ses besoins.

Aujourd'hui, les modèles d'IA des grands fournisseurs ont principalement été entraînés sur des données issues du web. Or, une part importante des données existantes est en réalité détenue par les entreprises elles-mêmes, et présente souvent une qualité bien supérieure. C'est cette donnée, combinée à des données publiques, qui constitue la matière la plus utile pour développer des usages d'IA réellement pertinents pour les entreprises.

Dans ce contexte, de nombreuses entreprises ne semblent pas avoir pleinement pris conscience de la valeur stratégique que représentent leurs propres données, près de 90% des données d'entreprise demeurant encore inexploitées. La capacité à structurer et mettre en qualité ces données constitue dès lors un préalable essentiel à la réussite des projets d'IA.

2.3. La collaboration

Il apparaît essentiel de faire de l'aspect collaboratif le cœur du déploiement de solutions d'IA générative. L'utilisation d'outils d'IA générative tels que Copilot ou ChatGPT demeure encore largement trop individualisée : la mise à disposition de licences ne suffit pas à favoriser une appropriation collective de ces outils, ou d'en tirer les bénéfices au niveau de l'entreprise. Dès lors, il conviendrait de privilégier des modèles de coût à l'usage, notamment pour limiter l'angoisse de l'entreprise pouvant souscrire à des licences qui ne seraient finalement que partiellement utilisées.

Enfin, la sensibilisation aux enjeux liés au « *Shadow AI* » apparaît également nécessaire. Ce phénomène correspond à l'utilisation, à titre individuel, d'outils d'IA en dehors de tout projet d'entreprise. Le Shadow AI est un sujet essentiel d'utilisation personnelle de l'IA entraînant des difficultés de fuite de données et de souveraineté. C'est une pratique qui représenterait près de la moitié de l'usage de l'IA générative en entreprise selon le LaborIA³, et n'étant pas nécessairement conditionnée par une non-mise à disposition d'outils d'IA par l'entreprise.

Dès lors, il est essentiel pour les entreprises d'instaurer un climat de confiance dans l'utilisation de l'IA générative, de sécuriser et de diriger ces usages. Le Shadow AI peut par ailleurs être un vecteur d'adoption, tandis que les salariés ont l'opportunité d'observer eux-mêmes les gains de productivité possibles et identifier les cas d'usage métiers les plus appropriés.

³ [INRIA - L'intelligence artificielle au Travail, juillet 2025](#)

II. Piloter

Les scénarios proposés par la CSNP soulignent un grand nombre d'interrogations auxquelles les entreprises n'ont, à ce jour, pas de réponse claire : choix des solutions technologiques, sécurisation des données, évaluation des risques juridiques et opérationnels, retour sur investissement, ou encore articulation avec les enjeux sociaux et organisationnels.

Ces questions dépassent largement le seul cadre technique et interrogent la manière dont les entreprises doivent intégrer l'IA dans leur stratégie, leur organisation et leur gouvernance. Elles soulignent également la nécessité d'un pilotage public structuré, capable d'orienter, de coordonner et d'anticiper les transformations économiques, énergétiques et sociales induites par l'IA. À cet égard, ces enjeux appellent une action coordonnée associant les pouvoirs publics, les acteurs économiques et les experts du domaine.

1. Repenser une gouvernance d'entreprise inadaptée

Par son impact structurel sur l'entreprise, l'IA nécessite une réflexion stratégique et ne peut être appréhendée comme un simple projet technologique. Si la notion de gain de productivité et donc de réallocation des emplois semble être un pan assez habituel des projets de numérisation classique, la notion de compétitivité et de création de valeur engage toute la stratégie de l'entreprise.

L'IA présente en effet des spécificités importantes, notamment son caractère probabiliste et dynamique : elle produit des réponses, des notifications ou des aides à la décision à partir d'approches probabilistes et statistiques. Les entreprises doivent donc comprendre les implications de ces technologies sur leurs processus de décision et leurs modes d'organisation. L'IA pose aussi des questions d'éthique, souvent préexistantes mais rendues particulièrement sensibles.

En outre, les risques liés à l'adoption d'IA sont mal compris : ceux-ci sont en réalité moins des risques liés au retour sur l'investissement mais davantage des risques opérationnels, de fuites de données, de Shadow AI ou encore de conformité.

Dès lors, les choix technologiques, la maîtrise des données, les enjeux de résilience et de souveraineté doivent être pleinement intégrés dans la réflexion stratégique des entreprises.

Recommandation n°1 : Les entreprises doivent repenser leur gouvernance afin d'intégrer pleinement l'IA dans leurs réflexions stratégiques et organisationnelles.

2. Doter la France d'un pilotage stratégique de l'IA et de sa filière

Les instances existantes de pilotage de l'IA apparaissent insuffisamment dimensionnées au regard des enjeux. L'ampleur des transformations auxquelles l'IA générative et agentique va confronter la société et son économie, est absolument inédite dans l'histoire des technologies.

Ces bouleversements exigent des outils d'une nature nouvelle, conçus pour préparer, accompagner, structurer et valoriser ces mutations au profit de la compétitivité de nos entreprises et de la croissance de l'économie. La France et l'Europe, dans ce contexte d'accélération et de défis systémiques posés par ces transformations, ne pourront s'exonérer d'une modernisation drastique des instruments d'accompagnement et de régulation du passé.

Pour garantir l'autonomie stratégique de la France et de l'Europe, il apparaît nécessaire de doter l'État d'une organisation puissante, en mesure d'éclairer l'avenir par la recherche technologique et sociologique, et de le préparer par l'investissement. À cette fin, la CSNP recommande la création d'une structure nationale de pilotage de l'IA.

Placée directement sous l'autorité du Premier Ministre et disposant de pouvoirs d'arbitrage interministériels étendus, cette structure aurait vocation à regrouper et démultiplier les forces existantes. Si des organismes d'excellence tels que l'INRIA ou le CNRS en constitueraient le socle scientifique naturel, cette structure opèrerait un changement d'échelle majeur, tant sur le plan capacitaire que financier, pour adresser les missions suivantes :

➤ **La recherche et l'industrialisation technologique**

Cette structure aura pour mandat de poursuivre les recherches scientifiques et techniques en vue de l'utilisation de l'IA dans les domaines de la science, de l'industrie, des services publics et de la défense nationale. Elle devra piloter, à l'échelle industrielle, le développement d'infrastructures de calcul et de modèles, afin de réduire la dépendance financière et technologique des entreprises françaises et européennes à l'égard des acteurs extracommunautaires.

➤ **La planification énergétique et matérielle**

En réponse à la tension énergétique, cette structure sera chargée d'évaluer et d'orienter l'implantation des infrastructures de traitement de données sur le territoire national. Il lui reviendra d'assurer la cohérence entre les besoins de l'IA en puissance de calcul et la disponibilité de l'électricité décarbonée française, en veillant à ne pas compromettre l'électrification des autres secteurs vitaux de l'économie.

➤ **La protection et la transition du modèle socio-économique**

Cette structure étudiera et mettra en œuvre les mesures propres à anticiper les effets de l'automatisation sur le marché du travail. En lien avec les partenaires sociaux et les filières de formation, il devra orchestrer l'adaptation des compétences et la préservation des emplois, et fournir au Gouvernement les analyses nécessaires pour négocier des cadres de régulation équilibrés au niveau européen et international.

La création d'une structure nationale de pilotage de l'IA constitue la condition nécessaire pour inscrire l'action publique dans le temps long, et substituer au risque de déclassement numérique une trajectoire, indépendante et durable, d'innovation et de confiance.

Recommandation n°2 : Créer une véritable structure nationale de pilotage de l'IA dotée de moyens humains, techniques et financiers à la hauteur des enjeux.
--

La France dispose de nombreux atouts pour devenir une terre d'élection de l'IA. Les compétences y sont nombreuses tandis que la filière peut s'appuyer sur une chaîne de valeur complète, couvrant à la fois les infrastructures nécessaires (centres de données et supercalculateurs), la disponibilité d'une énergie stable et bas carbone, mais également des acteurs innovants intervenant à différents niveaux : producteurs de grands modèles de langage (LLM), entreprises de gestion des données, d'orchestration ou d'accompagnement, citées précédemment.

Dans ce contexte, la compréhension et le pilotage des différents niveaux d'intervention au sein de cette chaîne de valeur, ainsi que l'identification de leur ancrage en France ou, à tout le moins, en Europe, apparaissent comme des éléments essentiels pour structurer une stratégie cohérente dans le domaine de l'IA.

La mise en place d'un comité stratégique de filière (CSF) dédié pourrait ainsi permettre de fédérer l'ensemble des acteurs industriels, technologiques et institutionnels intervenant sur cette chaîne de valeur. Pour être pleinement efficace, ce comité devra toutefois s'inscrire dans une gouvernance stratégique claire et être placé sous l'autorité de la structure mentionnée précédemment.

Recommandation n°3 : Structurer la filière française de l'IA par la mise en place d'un comité stratégique de filière (CSF) dédié et placé sous l'autorité de la structure nationale de pilotage de l'IA.

Impulsées par la Commission Européenne dans le cadre de sa stratégie AI Continent autour de l'IA et mises en œuvre par EuroHPC, les AI Factories se définissent comme des « écosystèmes dynamiques », qui s'articuleront autour de supercalculateurs optimisés pour l'IA. Sélectionné par EuroHPC, le projet AI Factory France (AI2F) a pour ambition de fédérer un écosystème impliquant des startups, des PME, des grands groupes, des organismes de recherche, des centres de données, des universités, des écoles de commerce et d'ingénieurs.

Cette initiative répond au besoin d'accès au calcul qui a été souvent souligné comme hautement nécessaire par les entreprises d'IA. Le temps de calcul étant une ressource rare, la mise à disposition d'infrastructures adaptées représente un levier particulièrement important pour l'écosystème d'innovation.

Afin d'en maximiser les effets, ce dispositif gagnerait toutefois à s'inscrire dans une gouvernance nationale cohérente de la politique de l'IA. A cet égard, l'AI Factory France pourrait constituer l'un des instruments opérationnels de la structure nationale de pilotage de l'IA, au même titre qu'un comité stratégique de filière.

Recommandation n°4 : Placer le projet AI Factory France (AI2F) sous l'autorité de la structure nationale de pilotage de l'IA afin de faciliter l'accès des entreprises aux capacités de calcul nécessaires au développement de l'IA.

La création d'un groupement d'intérêt public (GIP) dédié à l'accompagnement des entreprises dans l'adoption de l'IA permettrait de pallier, dans l'urgence, les fragilités de nos dispositifs actuels et constituerait le socle minimal d'une politique publique structurée de pilotage de l'adoption de l'IA par les entreprises françaises.

Un tel dispositif permettrait de fédérer, au sein d'une même structure, les principaux acteurs publics et privés de l'écosystème afin de coordonner les initiatives existantes, d'améliorer leur lisibilité et de proposer un point d'entrée identifié pour les entreprises.

Un tel modèle a déjà fait la preuve de son efficacité dans le domaine de la cybersécurité avec la création du GIP Cybermalveillance (GIP ACYMA), une structure publique-privée ayant permis de structurer un écosystème d'acteurs, de développer des outils d'accompagnement et de labelliser des experts reconnus, capables d'intervenir auprès des entreprises.

Toutefois, au regard de l'ampleur des transformations économiques et organisationnelles liées à l'IA, un tel dispositif devra être doté de moyens nettement supérieurs à ceux mobilisés dans des initiatives comparables. À titre d'exemple, le GIP ACYMA disposait d'un budget de fonctionnement de seulement

2,7 millions d'euros en 2024, qui, malgré l'efficacité reconnue de cette structure, ne saurait constituer un niveau de moyens suffisant pour répondre aux enjeux considérables soulevés par l'adoption de l'IA. Sur un modèle cependant comparable, un GIP dédié à l'IA permettrait :

- De favoriser le dialogue entre entreprises, chercheurs et pouvoirs publics afin d'adresser les grands enjeux économiques, sociaux et écologiques liés à l'irruption de l'IA dans les entreprises ;
- De structurer un réseau d'acteurs qualifiés capables d'accompagner les entreprises dans leurs réflexions ;
- De contribuer à la diffusion de bonnes pratiques en matière de gouvernance technique et organisationnelle.

Recommandation n°5 : Créer un groupement d'intérêt public dédié à l'IA doté de moyens significatifs.

3. Renforcer significativement les capacités de financement de l'IA

Dans un contexte de compétition internationale accrue, le financement constitue un déterminant central de la trajectoire d'adoption de l'IA. Les montants aujourd'hui mobilisés par les grandes puissances traduisent un changement d'échelle inédit. Aux États-Unis, le projet Stargate⁴, souvent rapproché par son ampleur d'un véritable « projet Manhattan de l'IA », prévoit des investissements de l'ordre de 500 milliards de dollars sur 4 ans, orientés vers les infrastructures de calcul nécessaires au développement de l'IA.

À l'échelle européenne, le rapport Draghi⁵ sur la compétitivité, publié fin-2024 mais dont les observations demeurent pleinement d'actualité, estimait les besoins d'investissement supplémentaires de l'Union européenne entre 750 et 800 milliards d'euros par an pour combler l'écart de compétitivité dans de nombreux domaines. Dès lors, consacrer environ 100 milliards d'euros par an au seul développement de l'IA apparaît comme un niveau minimal d'investissement pour inscrire l'Union européenne dans une trajectoire crédible au regard des dynamiques internationales dans le domaine. Sur 5 ans, un tel effort représenterait un volume d'investissement comparable à celui engagé aux États-Unis.

L'hypothèse d'un rattrapage de compétitivité à moyens inférieurs à ceux déployés par d'autres grandes puissances manque de crédibilité. Elle révèle une incohérence entre les ambitions affichées et les moyens engagés, d'autant moins tenable que l'Union européenne et les États-Unis relèvent d'ordres de grandeur économiques comparables. Dans ce cadre, le principal facteur de différenciation tient au niveau d'investissement mobilisé.

Les outils de structuration, de coordination et d'accompagnement apparaissant indispensables, ils ne sauraient produire pleinement leurs effets sans un effort financier cohérent avec les niveaux d'investissement observés à l'échelle internationale. À défaut, le risque est celui d'un décrochage durable, limitant la capacité des entreprises françaises et européennes à s'imposer.

Recommandation n°6 : Renforcer significativement les investissements européens dédiés au déploiement de l'IA afin de soutenir l'ensemble de la chaîne de valeur et de permettre aux entreprises françaises et européennes de développer des solutions compétitives à grande échelle.

⁴ [Trump met 500 milliards de dollars dans l'intelligence artificielle, une "claque" pour l'Europe, POLITICO, janvier 2025](#)

⁵ [The Draghi report on EU competitiveness, Commission européenne, septembre 2024](#)

III. Accompagner

Les pouvoirs publics ont un rôle majeur à jouer en matière d'incitation, de canalisation d'énergie et d'effort collectif. Concernant les programmes d'accompagnement, il y a une réelle complémentarité à jouer entre les niveaux national, pour diffuser les initiatives publiques dans toutes les régions, et local pour permettre un accompagnement sur-mesure et dans des délais très courts.

1. Renforcer l'accompagnement des entreprises

Le plan "Osez l'IA", dévoilé par le gouvernement le 1er juillet 2025, vise à accélérer la diffusion de l'IA dans toutes les entreprises françaises, et en particulier dans les petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire.

Son premier axe a pour objectif de sensibiliser pour favoriser l'adoption à l'IA : cela passe notamment par la mobilisation d'un réseau de près de 600 ambassadeurs IA. Ce réseau a pour ambition d'expliquer comment l'IA peut améliorer les activités des entreprises et comment passer à l'action. Il mobilise des ambassadeurs grand public et des ambassadeurs sectoriels et régionaux en lien avec France Num, les CCI, Bpifrance, la French Tech ainsi que les divers réseaux sur le territoire, tels que les sous-préfets référents France 2030.

Un Ambassadeur IA représente une structure institutionnelle ou privée, reconnue pour son expertise. Ils sont sélectionnés dans chaque région par les services de l'État chargés de l'Économie et ont une expérience d'accompagnement ou de formation des entreprises pour le déploiement de l'IA.

Le concept des ambassadeurs du plan Osez l'IA est pertinent mais demeure mal cadré. Il est ressorti de nos auditions que ceux-ci ont la capacité de flécher leurs propres services ou des solutions n'étant pas nécessairement françaises ou européennes. **En outre, ce dispositif s'inscrit dans un ensemble plus large d'initiatives publiques et privées visant à accompagner l'adoption de l'IA par les entreprises, et faisant émerger un risque de pratiques opportunistes ou insuffisamment qualifiées.**

S'il convient de soutenir l'accompagnement des entreprises et de préserver la dynamique d'initiatives existantes, il apparaît néanmoins nécessaire de veiller à un niveau d'exigence suffisant de ces dispositifs, afin de mieux orienter les entreprises vers les solutions les plus adaptées et de garantir la qualité des prestations proposées.

Recommandation n°7 : Veiller à ce que les dispositifs d'accompagnement des entreprises dans l'adoption de l'IA répondent à des critères d'exigence élevés, notamment en matière de compétences, de fiabilité et de transparence.

Par ailleurs, le plan Osez l'IA ne semble pas prendre en compte les enjeux cités dans les scénarios précédents (économiques, énergétiques et sociaux) et paraît déconnecté des tensions structurelles qui accompagnent l'adoption de l'IA. Une meilleure articulation entre ces dispositifs d'accompagnement et les enjeux identifiés par les scénarios de la CSNP permettrait de renforcer la cohérence de l'action publique en matière d'IA.

2. Valoriser et accélérer les programmes nationaux de passage en production

Le programme IA Booster France 2030 vise à accompagner les PME et ETI françaises dans leur processus de transformation numérique en intégrant des solutions d'IA, afin d'enrichir leur offre, améliorer leur compétitivité et moderniser leur appareil de production en mettant à disposition des modules de formation et des conseils individuels.

Les auditions conduites ont fait apparaître la nécessité de simplifier les dispositifs d'aide existants et d'éviter la multiplication d'aides de faible ampleur, permettant le plus souvent de financer des preuves de concept sans favoriser le passage à l'échelle. En ce sens, le programme IA Booster, se déployant en plusieurs phases (sensibilisation et acculturation, diagnostic DATA IA, aide au choix de la solution et expérimentation de ladite solution), est très cohérent.

Cependant, lors des auditions conduites, certains acteurs économiques ont exprimé la difficulté de déploiement de ce dispositif. L'instruction d'un dossier IA Booster peut prendre plusieurs mois, ce qui n'est pas adapté avec la rapidité d'évolution des systèmes d'IA et les besoins des entreprises. En comparaison, un dispositif comme le Pack IA, financé par la région Île-de-France, a démontré toute son efficacité, permettant une instruction des dossiers dans des délais très courts car ayant été confiée à une entreprise privée.

L'efficacité du déploiement de ce dispositif repose certainement sur son échelle locale. Pourtant, toutes les collectivités territoriales ne disposent pas de la maturité ou des moyens nécessaires pour déployer et financer un dispositif local tel que le Pack IA. Dès lors, le bon déploiement et la promotion des dispositifs nationaux adéquats, en complément des initiatives locales, apparaissent essentiels et pourraient, par ailleurs, être coordonnés par la structure nationale de pilotage de l'IA.

Recommandation n°8 : Poursuivre le programme IA Booster France 2030 et le promouvoir de manière systématique.

Recommandation n°9 : Accélérer l'instruction des dossiers du programme IA Booster France 2030, notamment en étudiant la possibilité de déléguer leur instruction à une entreprise privée.

3. Soutenir les solutions d'IA françaises et européennes

Au-delà des enjeux d'accompagnement et de financement, les risques associés à l'utilisation de certaines solutions d'IA non-souveraines doivent être connus et adressés.

L'adoption de l'IA soulève en particulier des questions relatives à la localisation et à la protection des données utilisées. Tandis que les entreprises sont amenées à traiter ou à intégrer des données issues de leur activité, celles-ci correspondent le plus souvent à des informations internes, présentant un caractère confidentiel et stratégique pour l'entreprise. **Ces données constituent un actif et une valeur essentiels à l'entreprise.**

Dans ce contexte, certaines lois extraterritoriales peuvent permettre l'accès à des données détenues par des fournisseurs de solutions d'IA extra-européens, telles que la section 702 du Foreign Intelligence Surveillance Act (FISA) américain. Ces enjeux doivent être identifiés afin de permettre aux entreprises d'effectuer des choix éclairés et de préserver la valeur de leurs données.

Dès lors, les dispositifs publics d'accompagnement peuvent également jouer un rôle d'orientation. Le fléchage de ces aides vers des solutions proposées par des entreprises françaises ou européennes répondant à des exigences élevées en matière de protection des données permettrait à la fois de sécuriser les usages, de soutenir l'écosystème français et européen et de conserver la valeur issue des investissements de nos entreprises.

A ce stade, les dispositifs publics d'accompagnement ne semblent pas présenter de mécanisme spécifique permettant d'orienter les entreprises vers des solutions d'IA proposées par des acteurs français ou européens. Il conviendrait alors d'imaginer un dispositif d'incitation (Incitation fiscale, suramortissement, crédit d'impôt...) permettant d'orienter les entreprises vers ce type de solutions.

Recommandation n°10 : Mettre en place un dispositif d'incitation afin de favoriser, dans les programmes publics d'accompagnement à l'IA, le recours à des solutions françaises ou européennes.

4. Favoriser le recours à des solutions privées de confiance dans le cadre de la commande publique

La commande publique doit constituer un levier de soutien du secteur privé, de manière à accélérer le développement des entreprises. Une telle dynamique apparaît d'autant plus nécessaire que le développement du secteur ne peut reposer uniquement sur la commande privée.

A cet égard, à l'image de la proposition de loi sur la Sécurisation des marchés publics numériques (centrée davantage sur les enjeux de sécurité liés au cloud et devant, à date, être examinée par l'Assemblée nationale), il serait pertinent d'encourager, dans le cadre des marchés publics, le recours systématique à des solutions d'IA françaises et européennes existantes, et répondant aux exigences de sécurité attendues, notamment afin de soutenir le secteur privé.

Recommandation n°11 : Favoriser, dans le cadre de projets d'IA publics, le recours à des solutions privées existantes et satisfaisant les exigences de protection des données, notamment au regard des lois extraterritoriales étrangères.

Ce recours aux entreprises privées suppose également la mise à disposition des infrastructures nécessaires au développement de solutions d'IA sur notre territoire, notamment des centres de données adaptés ainsi que les ressources énergétiques indispensables à leur fonctionnement. A cet égard, le renforcement des capacités de financement, tel que proposé par la recommandation n°2, constitue un levier essentiel.

IV. Former

Les enjeux de compétences sont nombreux et la formation des salariés constitue une condition essentielle du déploiement de l'IA au sein des entreprises, en particulier pour en garantir une adoption raisonnée.

Toutefois, les auditions conduites ont également mis en évidence la difficulté liée au transfert des compétences. Dans certains cas, l'automatisation de certaines tâches (par exemple dans la production de code) peut réduire les opportunités d'apprentissage pour les jeunes collaborateurs, alors même que ces situations d'apprentissage par la pratique (le « *learning by doing* ») constituent un élément central de la formation professionnelle.

L'IA ne supprime pas la nécessité de transmettre les savoir-faire. Les entreprises se trouvent ainsi souvent confrontées à un double impératif : former les salariés à l'utilisation des outils d'IA tout en veillant à préserver leur capacité à réaliser les tâches concernées. Cette question renvoie, dès lors, à un enjeu de résilience des organisations.

1. Disposer d'un état des lieux sectoriel afin de proposer des formations adéquates

La formation sur l'IA agit comme un catalyseur de transformation organisationnelle. Selon une étude récente de Bpifrance Le Lab⁶, sur les PME et ETI françaises interrogées, 88% avaient identifié le manque d'expertise de compétences internes comme frein majeur au déploiement de l'IA avant accompagnement. Dès lors, et toujours selon Bpifrance⁷, les PME ayant investi dans la montée en compétences numériques de leurs équipes constatent des gains significatifs en efficacité opérationnelle et en capacité d'innovation.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de mieux anticiper les évolutions des métiers induites par l'IA. Une analyse sectorielle de ces transformations permettrait d'identifier les compétences les plus exposées, celles appelées à évoluer, ainsi que les nouveaux besoins en formation. Un tel diagnostic constitue un préalable indispensable à la mise en place de dispositifs de formation professionnelle adaptés.

À cette fin, les travaux menés par les opérateurs de compétences (OPCO), qui disposent d'une connaissance fine des évolutions des métiers et des besoins en compétences au sein des différentes branches professionnelles, doivent être encouragés et valorisés.

Recommandation n°12 : Analyser sectoriellement l'impact de l'IA sur les compétences pour mettre en place des formations professionnelles adaptées aux besoins.

À ce stade, les dispositifs existants apparaissent encore insuffisamment dimensionnés pour répondre à l'ampleur et à la rapidité des transformations en cours. Si les travaux menés par les branches professionnelles et les OPCO permettent d'identifier les besoins, les leviers de financement et de déploiement de formations restent limités, en particulier pour des actions massives et rapides.

Il apparaît alors nécessaire de mobiliser des mécanismes de financement adaptés aux transitions de grande ampleur. Des dispositifs comparables existent déjà dans d'autres domaines, notamment à travers la taxe d'apprentissage ou les contributions gérées par les OPCO, qui permettent de structurer l'effort de formation au niveau des branches.

Dès lors, la mise en place d'un mécanisme dédié à la transition liée à l'IA pourrait permettre d'accompagner plus efficacement les salariés du secteur tertiaire directement exposés. Un tel dispositif pourrait reposer sur une contribution des branches professionnelles, proportionnée aux gains de productivité attendus dans chaque secteur, afin de financer des actions de formation et de reconversion à grande échelle, et ce, dans l'urgence de ces évolutions.

Recommandation n°13 : Mettre en place un fonds de transition dédié aux compétences liées à l'IA, financé par les branches professionnelles en fonction des gains de productivité attendus, afin d'accompagner la montée en compétences des salariés, en particulier dans les professions intermédiaires et les métiers du tertiaire.

Les membres de la CSNP souhaitent également alerter sur l'enjeu majeur que constitue la féminisation des filières techniques : selon l'Insee⁸, la part des femmes exerçant une profession numérique est de seulement 24% en France.

⁶ [IA dans les PME : un livre blanc pour passer de l'intention à l'action, Bpifrance, août 2025](#)

⁷ [Formation IA : pourquoi sont-elles essentielles en entreprise ?, Bpifrance, janvier 2026](#)

⁸ [Enjeux sociaux et économiques du numérique dans une société toujours plus connectée, Insee, Octobre 2025](#)

Il s'agit à la fois de réduire la trop faible mixité dans ce secteur d'activité (pouvant par ailleurs se retrouver dans les biais des systèmes d'IA développés) et de résoudre les problématiques de pénurie de compétences.

2. Renforcer les liens entre recherche et entreprises

En matière de compétences, la France fait face à un besoin accru de docteurs, en particulier dans la compétition mondiale croissante pour les talents scientifiques et technologiques. Le manque de profils scientifiques titulaires d'un doctorat constitue un enjeu à moyen terme, notamment pour l'accès aux niveaux de direction les plus élevés.

Dès lors, les conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE) constituent un dispositif particulièrement utile, permettant aux entreprises de bénéficier d'une aide financière pour recruter des jeunes doctorants, reposant sur une enveloppe annuelle de 70 millions d'euros. Ces contrats offrent aux entreprises la possibilité d'attirer des profils qualifiés, de les former, et de les conserver, sur une période de 3 ans et, le cas échéant, de faciliter leur recrutement à l'issue de leur thèse.

Si des réserves ont été exprimées lors des auditions vis-à-vis de ce dispositif, celui-ci apparaît, dans son ensemble, satisfaisant dans son déploiement. En particulier, les délais d'instruction des dossiers apparaissent aujourd'hui largement réduits (en moyenne entre 1 et 2 mois) tandis qu'un dispositif de traitement accéléré a été mis en place pour les entreprises ayant conclu avec succès plusieurs conventions CIFRE.

Dès lors, les difficultés évoquées relèvent moins de dysfonctionnements structurels que d'un déficit d'information et d'appropriation du dispositif par les entreprises. La connaissance des CIFRE, mais également de leur articulation avec d'autres outils de soutien à la recherche et à l'innovation, tels que le crédit d'impôt recherche (CIR), demeure encore insuffisante. Cette situation peut conduire certaines entreprises à ne pas mobiliser le dispositif le plus pertinent au regard de leurs besoins.

Recommandation n°14 : Renforcer la communication et l'accompagnement des entreprises concernant les dispositifs de soutien à la recherche (CIFRE, CIR...), afin de favoriser leur appropriation et de garantir leur mobilisation en fonction des besoins des entreprises.

S'agissant des relations financières entre entreprises privées et laboratoires de recherche publics, les auditions ont initialement fait apparaître des pratiques hétérogènes, parfois perçues comme un frein à l'entrée dans le dispositif. Ces constats soulignent plus largement la nécessité de renforcer la collaboration entre entreprises privées et laboratoires publics, qui demeure encore insuffisamment développée.

Dans ce contexte, la publication prochaine de contrats-types de collaboration entre acteurs publics et privés, prévue par le ministère chargé de la Recherche, constitue une avancée particulièrement bienvenue. Elle devrait contribuer à renforcer la transparence, à sécuriser les relations contractuelles et à faciliter l'appropriation du dispositif par les entreprises, si celui-ci apparaît être le plus adapté, tout en favorisant un rapprochement plus structuré entre les sphères privée et publique.

Recommandation n°15 : Soutenir la mise en place et la diffusion de contrats-types de collaboration entre entreprises et laboratoires de recherche publics afin d'améliorer la transparence des coûts et de renforcer les liens entre les sphères privée et publique.

V. Dialoguer

Ces dernières années, de nombreuses études ont recherché à évaluer l'ampleur des effets de l'IA sur le travail et l'emploi. Toutefois, leurs conclusions demeurent très contrastées, reflétant les incertitudes qui entourent encore la transformation des organisations dans leur adoption de l'IA.

Certaines analyses mettent en avant des risques importants pour l'emploi. Une note de Goldman Sachs⁹ estime ainsi que l'IA pourrait affecter jusqu'à de 300 millions d'emplois à travers le monde. Une étude du MIT¹⁰ estime, quant à elle, que le développement de l'IA agentique pourrait exposer près de 150 millions de personnes aux Etats-Unis à des pertes d'emploi ou de revenus. A l'inverse, d'autres travaux soulignent le potentiel de création d'emplois associé à ces transformations : le cabinet Gartner¹¹ estime ainsi que l'IA pourrait conduire à la création de près de 500 millions de nouveaux emplois d'ici 2036.

Face à ces estimations contradictoires demeure une réelle incertitude. Les entreprises, comme les pouvoirs publics, disposent encore de peu d'indicateurs permettant d'appréhender précisément ces évolutions.

1. Intégrer les effets de l'IA dans l'ensemble des politiques publiques

Les transformations induites par l'IA affectent simultanément l'ensemble des dimensions de l'action publique. Les scénarios présentés dans le cadre du présent avis en illustrent le caractère systémique, en mettant en évidence des trajectoires susceptibles d'impacter durablement l'emploi, le modèle social, la fiscalité ou encore l'investissement.

À ce titre, elles ne peuvent être appréhendées comme un enjeu sectoriel, mais comme un facteur de transformation transversal, susceptible d'impacter durablement les équilibres économiques et sociaux. Il apparaît ainsi nécessaire que chaque politique publique intègre, de manière explicite et continue, les effets liés au déploiement de l'IA. A défaut, un risque de décalage pourrait émerger entre les objectifs poursuivis par ces politiques publiques et les transformations réelles à l'œuvre dans l'économie et la société.

Dès lors, la prise en compte systématique des effets de l'IA dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques constitue une condition essentielle pour garantir leur pertinence et leur efficacité dans un contexte de mutation profonde.

Recommandation n°16 : Intégrer, de manière systématique et dans l'ensemble des politiques publiques, toutes les implications d'un choc systémique lié au déploiement de l'IA (emploi, modèle social, fiscalité, investissement).

2. Eclairer les entreprises sur les effets de l'irruption de l'IA sur l'emploi

Il y a une réelle nécessité de chiffrer de manière régulière les effets de l'irruption de l'IA sur l'emploi. Les dirigeants ne sachant pas comment agir, il s'agit là d'un réel enjeu de compréhension et de pédagogie. Pour ce faire, la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

⁹ [Global Economics Analyst The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth, Goldman Sachs, mars 2023](#)

¹⁰ [The Iceberg Index : Measuring Skills-centered Exposure in the AI Economy, MIT, novembre 2025](#)

¹¹ [Gartner Survey Finds All IT Work Will Involve AI by 2030; Organizations Must Navigate AI Readiness and Human Readiness to Find, Capture and Sustain Value, Gartner, Octobre 2025](#)

(Dares) pourrait, par exemple, chiffrer régulièrement le nombre d'offres d'emploi faisant référence à des missions liées à l'IA.

Il semblerait que les grandes entreprises soient au fait de l'impact attendu sur leur secteur. Les principales branches disposent d'un observatoire tandis que les branches plus modestes disposent d'un opérateur de compétences (OPCO) menant ces observations. Pour exemple, l'Opérateur de compétences du Commerce (Opcommerce) mène des audits dans les entreprises et des diagnostic IA pour en faire ressortir les évolutions dans les entreprises.

Toutefois, ces initiatives demeurent aujourd'hui dispersées et difficilement comparables. Une meilleure coordination de ces travaux permettrait de disposer d'une vision plus globale des effets de l'IA sur l'emploi et les compétences.

Recommandation n°17 : Confier l'évaluation régulière des effets de l'IA sur l'emploi à la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares).

Recommandation n°18 : Centraliser les travaux des observatoires sectoriels des opérateurs de compétences (OPCO) au sein d'un observatoire national et intersectoriel.

3. Assurer une consultation continue des partenaires sociaux et renforcer le cadre existant

Dans ce contexte, le rapport du Conseil économique social et environnemental (CESE)¹² sur les liens entre IA, travail et emploi, interrogeait les conséquences de l'IA sur les inégalités et conditions de travail et souligne la nécessité d'un dialogue social clair et continu pour encadrer ses impacts.

La réussite d'une diffusion large, mais également contrôlée de l'IA, pourrait ainsi reposer, comme le propose le CESE, sur un dialogue social ouvert et constructif, qui permette de renforcer l'acceptabilité de l'IA, condition indispensable à son adoption et à son déploiement.

Selon l'article L. 2312-8 du Code du travail, le CSE doit être consulté sur "l'introduction de nouvelles technologies ou tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail". Ainsi, l'information-consultation sur la mise en œuvre de nouvelles technologies, et donc de projets d'IA, est déjà présente dans le Code du travail mais est, selon les organisations syndicales auditionnées, très peu respectée.

Pourtant ce dialogue semble être un levier utile pour accompagner l'introduction de l'IA dans les entreprises. En effet, même lorsque la direction est convaincue de l'intérêt de l'IA, l'absence d'adhésion et d'acceptabilité des salariés peut constituer un frein important à son adoption et à son déploiement effectif.

Par ailleurs, ce travail de dialogue pourrait permettre une réelle gouvernance d'entreprise pour tout projet d'IA, évitant de se lancer dans l'IA sans en estimer les gains réels.

Recommandation n°19 : Assurer un dialogue social clair et continu dans la mise en œuvre des projets d'IA en entreprise, notamment par le respect des dispositions de l'article L. 2312-8 du Code du travail relatives à l'information-consultation du CSE lors de l'introduction de nouvelles technologies.

Au regard des transformations anticipées, susceptibles d'affecter jusqu'à 20 à 30 % des effectifs du secteur tertiaire dans certains scénarios, la simple application du cadre juridique existant apparaît cependant insuffisante. Si le Code du travail prévoit des obligations d'information-consultation en cas

¹² [Intelligence artificielle, travail et emploi, le CESE a adopté son étude, CESE, janvier 2025](#)

d'introduction de nouvelles technologies, celles-ci ne permettent pas, à elles seules, de répondre à l'ampleur évolutions induites par l'IA.

Si l'IA constitue un facteur de transformation d'une telle ampleur pour l'emploi et l'organisation du travail, il est essentiel d'en suivre les effets. À cet égard, le renforcement du cadre légal constitue un levier essentiel pour accompagner ces transformations, en donnant aux acteurs économiques et sociaux des outils adaptés à leur intensité et à leur rapidité.

Plusieurs leviers pourraient être envisagés, tels que la mise en place d'obligations de négociation au niveau des branches professionnelles ou encore l'instauration d'un suivi régulier, au sein des entreprises, des impacts de l'IA sur l'emploi.

Recommandation n°20 : Renforcer le cadre légal existant en matière de dialogue social afin de mieux prendre en compte les effets de l'IA sur le travail et l'emploi.

4. Structurer et outiller le dialogue social

Les effets de l'IA sur le travail, l'emploi et les compétences demeurent encore incertains et difficilement quantifiables à ce stade. Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de pouvoir analyser collectivement, et de manière régulière, les évolutions du marché du travail liées à l'IA.

Les organisations professionnelles et syndicales disposent à cet égard d'une réelle connaissance des réalités sectorielles et des transformations à l'œuvre dans les entreprises. Leur association à l'analyse de ces évolutions constitue ainsi un levier important pour anticiper les mutations du travail et adapter les politiques publiques en matière d'emploi, de formation et d'accompagnement des transitions professionnelles.

Dès lors, il apparaît pertinent que les effets de l'IA sur l'emploi et les compétences puissent être inscrits à l'agenda social du dialogue entre le Gouvernement et les organisations professionnelles et syndicales. Une telle démarche permettrait d'assurer un suivi régulier des évolutions observées et de mobiliser, le cas échéant, les instruments collectifs nécessaires à l'accompagnement de ces transformations.

Recommandation n°21 : Inscrire, à l'agenda social du dialogue entre le Gouvernement et les organisations professionnelles et syndicales, les effets de l'IA sur le travail et l'emploi.

Par ailleurs, certaines initiatives ont déjà été engagées afin d'accompagner le dialogue social sur ces sujets. Le travail en intersyndicale DIAL IA, porté et coordonné par l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), a notamment permis de développer plusieurs méthodes destinées à mieux appréhender l'introduction de systèmes d'IA dans les entreprises.

Ces travaux ont notamment conduit à l'élaboration d'outils tels que la "clause de revoyure", qui vise à tenir compte du caractère évolutif et dynamique de l'IA en prévoyant des mécanismes de réexamen régulier dans le cadre du dialogue social.

Lors de leur audition, les organisations syndicales impliquées dans cette initiative ont souligné l'utilité de ces outils pour mieux appréhender ces transformations dans les entreprises et ont appelé à un soutien pour assurer la poursuite de ces travaux. Les membres de la CSNP considèrent qu'il s'agit là d'une demande légitime et pertinente au regard des enjeux sociaux soulevés.

Recommandation n°22 : Assurer un financement pérenne de la mission DIAL-IA portée par l'IRES afin de soutenir le développement d'outils de dialogue social et d'outiller les instances syndicales.

VI. Simplifier

1. Assurer une mise en œuvre lisible du AI Act en France

L'entrée en application du règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) constitue une étape importante pour encadrer le développement et l'utilisation des systèmes d'IA au sein du marché européen. Ce cadre permet de garantir un niveau élevé de protection des droits fondamentaux et de sécurité, mais également de créer un marché d'IA de confiance au sein de l'Union européenne.

Les travaux préparatoires à sa mise en œuvre en France font apparaître une organisation particulièrement complexe. A ce stade, selon le projet de répartition¹³ envisagée et dévoilé le 9 septembre 2025, ce seraient (sous réserve de son acceptation par le Parlement dans le cadre d'un projet de loi) 17 autorités administratives et organismes publics qui seraient susceptibles d'être mobilisés pour assurer les fonctions de surveillance de marché prévues par le règlement.

Cette répartition apparaît, à ce stade, sensiblement plus complexe que celles envisagées par nos homologues européens, reposant sur un nombre plus restreint d'autorités compétentes, souvent articulées autour d'un chef de file identifié. Pour exemple, l'Espagne a nommé, en tant qu'autorité unique de surveillance du marché pour le AI Act, l'AESIA (Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial) sous l'égide du ministère espagnol de la transformation numérique.

Cette multiplicité d'interlocuteurs crée un fort risque de complexité pour les entreprises, en particulier pour les PME et ETI ne disposant pas toujours des ressources juridiques nécessaires. En outre, les auditions menées dans le cadre de ces travaux n'ont pas permis d'identifier l'existence d'une étude d'impact n'ait été réalisée sur ce dispositif de régulation, notamment s'agissant de sa lisibilité pour les entreprises.

Il est aussi nécessaire d'interroger la capacité des autorités concernées à mettre en œuvre ces nouvelles missions. Bien que le gouvernement ait affiché sa volonté de mutualiser les compétences techniques du Pôle d'expertise de la régulation numérique (PerEN) et de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi), la montée en compétence nécessaire de l'ensemble des autorités impliquées constitue un défi organisationnel important. Elle suppose des moyens humains, techniques et financiers significatifs, ainsi qu'une coordination étroite entre les autorités concernées.

Recommandation n°23 : Simplifier, pour les entreprises, les points de contact nationaux mis en place dans le cadre du règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act).

2. Assurer la cohérence entre simplification du AI Act et simplification du RGPD

Dans le cadre de l'omnibus digital, la Commission Européenne a proposé d'intégrer au corpus juridique la jurisprudence de la CJUE (arrêt SRB du 4 septembre 2025¹⁴) qui vient préciser ce que l'on doit comprendre comme étant une donnée personnelle dans le cas de donnée anonymisées et dans le cas de donnée pseudonymisée.

Ledit arrêt précise qu'une donnée qui ne peut pas être raisonnablement rattachée à une personne physique n'est pas une donnée personnelle. Cela signifie qu'une donnée peut servir à un traitement, par exemple à un entraînement d'une IA, tant que l'entreprise ne peut pas elle-même savoir à qui les

¹³ [Les autorités compétentes pour la mise en œuvre du règlement européen sur l'intelligence artificielle, DGE, septembre 2025](#)

¹⁴ [Arrêt SRB du 4 septembre 2025, CJUE](#)

données sont rattachées (deux conditions posées par l'arrêt : (i) des mesures techniques et organisationnelles efficaces empêchent tout accès aux informations identifiantes ; (ii) le destinataire n'a pas, et ne peut pas légalement obtenir, les moyens de réidentifier les personnes concernées, ni transmettre les données à un tiers capable de le faire).

A ce point de clarification s'ajoute d'autres points de simplification qui ne retranchent rien à la protection des données mais éclairent et facilitent l'application du Règlement sur les données personnelles (Data Act), notamment pour les entreprises petites et moyennes. Or, la France semble apporter peu de soutien à ces propositions, la plaçant en décalage avec les positions défendues dans le cadre du AI Act.

Recommandation n°24 : Aligner la position française sur l'omnibus numérique en faveur de la clarification et la simplification du traitement des données afin de permettre, tout en gardant un haut niveau de protection, l'entraînement des IA sur des données, notamment pseudonymisée, françaises en France.

3. Améliorer la transparence et l'équilibre des relations contractuelles liées à l'IA

Les auditions conduites ont mis en évidence un déséquilibre marqué dans les relations contractuelles entre les entreprises utilisatrices et les grands fournisseurs de solutions d'IA. Tandis que ces derniers disposent d'une forte capacité juridique et économique, les entreprises souscrivant à ces services font face à une complexité et une dispersion des documentations contractuelles.

Dans ce contexte, les entreprises peuvent être amenées à accepter des engagements contractuels dont elles ne mesurent pas toujours pleinement la portée juridique, notamment en matière de responsabilité ou de juridiction compétente.

A cet égard, certains cadres européens apportent des pistes intéressantes pour rééquilibrer les relations contractuelles. Le règlement européen sur les données (Data Act) permet notamment d'encadrer les relations avec les fournisseurs de services cloud en introduisant des obligations destinées à faciliter la portabilité et la réversibilité des services, ainsi qu'à en limiter les frais de sortie. Ces dispositions, bien que désormais intégrées au droit français par la loi du 21 mai 2024 visant à sécuriser et réguler l'espace numérique (SREN) ne sauraient être transposées directement au domaine de l'IA. Elles illustrent cependant la possibilité d'agir au niveau législatif, et particulièrement au niveau européen, afin d'améliorer la transparence et l'équilibre de ces relations contractuelles.

Recommandation n°25 : Engager au niveau de l'Union européenne un rééquilibrage des rapports contractuels entre entreprises européennes et extra-européennes (droit et juridiction applicables, contenu des documents contractuels).

Par ailleurs, l'Union européenne dispose d'un instrument de régulation encore trop peu mobilisé dans le domaine de l'IA : le règlement sur les marchés numériques (*Digital Markets Act*, DMA). Celui-ci permet notamment de désigner comme « *gatekeepers* » certaines grandes entreprises fournissant des services de plateforme occupant une position durable leur permettant de constituer un point d'accès incontournable entre les entreprises utilisatrices et les utilisateurs finaux. Dans ce cadre, les principaux fournisseurs de services d'IA accessibles via le cloud pourraient d'ores et déjà être examinés au regard des critères du DMA.

Certains acteurs, notamment OpenAI, développent des services susceptibles de devenir des points d'accès privilégiés à un nombre croissant de services numériques. Cette dynamique pourrait encore

s'accélérer avec le développement de nouveaux protocoles d'interaction, tels que l'*Universal Commercial Protocol* (UCP), permettant notamment de réaliser directement des achats via des agents conversationnels. Dans un tel contexte, ces services pourraient concentrer une capacité d'intermédiation significative à de nombreux services et contenus numériques.

Il apparaît dès lors nécessaire d'appliquer pleinement les instruments prévus par le DMA afin d'examiner la position de ces acteurs au regard des critères de désignation comme « *gatekeepers* », en tant que services cloud. Une telle démarche peut être conduite dans le cadre existant, sans qu'il soit nécessaire d'étendre le champ d'application du DMA.

Recommandation n°26 : Appliquer pleinement le règlement européen sur les marchés numériques (DMA) aux principaux fournisseurs de services d'IA, en tant que services cloud, et engager les enquêtes nécessaires en vue de leur éventuelle désignation comme « *gatekeepers* ».

VII. CONCLUSION

L'IA constitue, au-delà d'une grande évolution technologique, un profond changement pour notre économie et organisation du travail. Son adoption par les entreprises françaises s'inscrit dans une dynamique complexe, marquée par des tensions économiques, énergétiques et sociales qui conditionneront la trajectoire de notre pays dans les années à venir.

Face à ces transformations, l'enjeu n'est plus seulement d'accélérer l'adoption de l'IA, mais de créer les conditions d'une adoption maîtrisée, permettant d'en capter les bénéfices de productivité et de compétitivité tout en limitant les risques pour notre tissu économique, souveraineté numérique et cohésion sociale.

Une conviction s'impose alors : la réussite de l'adoption de l'IA dans l'économie française reposera sur la capacité des pouvoirs publics, des entreprises et des partenaires sociaux à construire une trajectoire commune.

Dans cette perspective, les membres de la CSNP appellent les pouvoirs publics à se saisir pleinement de ces enjeux afin de permettre à la France de tirer parti du potentiel de l'intelligence artificielle tout en préservant les équilibres économiques, énergétiques et sociaux qui fondent son modèle.

ANNEXE

Afin de doter les pouvoirs publics et les acteurs économiques d'une feuille de route lisible et opérationnelle face à ce choc systémique de l'IA, les membres de la CSNP ont fait le choix de hiérarchiser les 26 recommandations formulées dans le présent avis.

Ces propositions sont évaluées sous le double prisme de l'importance et de l'urgence de leur lecture stratégique :

- **Le niveau d'importance (PIS) qui permet de distinguer les mesures :**
 - (P) Primordiales car indispensables pour garantir notre souveraineté et éviter le déclassement de notre économie ;
 - (I) Importantes car structurantes pour l'écosystème ;
 - (S) Souhaitables, visant l'optimisation et la simplification administrative.
- **L'horizon de mise en œuvre (ICM), échelonnant les actions entre nécessités d'intervention :**
 - (I) Immédiate (0 à 6 mois) pour répondre aux risques imminents de captation de valeur et de fracture sociale ;
 - (C) A court terme (6 à 18 mois) pour les transformations légères à mettre en œuvre ;
 - (M) A moyen terme (18 mois à 5 ans) pour les transformations de plus longue haleine.

RECOMMANDATIONS	PIS	ICM
Recommandation n°1 : Les entreprises doivent repenser leur gouvernance afin d'intégrer pleinement l'IA dans leurs réflexions stratégiques et organisationnelles.	P	I
Recommandation n°2 : Créer une véritable structure nationale de pilotage de l'IA dotée de moyens humains, techniques et financiers à la hauteur des enjeux.	P	I
Recommandation n°6 : Renforcer significativement les investissements européens dédiés au déploiement de l'IA afin de soutenir l'ensemble de la chaîne de valeur et de permettre aux entreprises françaises et européennes de développer des solutions compétitives à grande échelle.	P	I
Recommandation n°12 : Analyser sectoriellement l'impact de l'IA sur les compétences pour mettre en place des formations professionnelles adaptées aux besoins.	P	I
Recommandation n°16 : Intégrer, de manière systématique et dans l'ensemble des politiques publiques, toutes les implications d'un choc systémique lié au déploiement de l'IA (emploi, modèle social, fiscalité, investissement).	P	I
Recommandation n°26 : Appliquer pleinement le règlement européen sur les marchés numériques (DMA) aux principaux fournisseurs de services d'IA, en tant que services cloud, et engager les enquêtes nécessaires en vue de leur éventuelle désignation comme « gatekeepers ».	P	I
Recommandation n°10 : Mettre en place un dispositif d'incitation afin de favoriser, dans les programmes publics d'accompagnement à l'IA, le recours à des solutions françaises ou européennes.	P	C
Recommandation n°13 : Mettre en place un fonds de transition dédié aux compétences liées à l'IA, financé par les branches professionnelles en fonction des gains de productivité attendus, afin d'accompagner la montée en compétences des salariés, en particulier dans les professions intermédiaires et les métiers du tertiaire.	P	C
Recommandation n°20 : Renforcer le cadre légal existant en matière de dialogue social afin de mieux prendre en compte les effets de l'IA sur le travail et l'emploi.	P	C

Recommandation n°25 : Engager au niveau de l'Union européenne un rééquilibrage des rapports contractuels entre entreprises européennes et extra-européennes (droit et juridiction applicables, contenu des documents contractuels).	P	C
Recommandation n°4 : Placer le projet AI Factory France (AI2F) sous l'autorité de la structure nationale de pilotage de l'IA afin de faciliter l'accès des entreprises aux capacités de calcul nécessaires au développement de l'IA.	I	I
Recommandation n°5 : Créer un groupement d'intérêt public dédié à l'IA doté de moyens significatifs.	I	I
Recommandation n°8 : Poursuivre le programme IA Booster France 2030 et le promouvoir de manière systématique.	I	I
Recommandation n°11 : Favoriser, dans le cadre de projets d'IA publics, le recours à des solutions privées existantes et satisfaisant les exigences de protection des données, notamment au regard des lois extraterritoriales étrangères.	I	I
Recommandation n°17 : Confier l'évaluation régulière des effets de l'IA sur l'emploi à la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares).	I	I
Recommandation n°19 : Assurer un dialogue social clair et continu dans la mise en œuvre des projets d'IA en entreprise, notamment par le respect des dispositions de l'article L. 2312-8 du Code du travail relatives à l'information-consultation du CSE lors de l'introduction de nouvelles technologies.	I	I
Recommandation n°21 : Inscire, à l'agenda social du dialogue entre le Gouvernement et les organisations professionnelles et syndicales, les effets de l'IA sur le travail et l'emploi.	I	I
Recommandation n°23 : Simplifier, pour les entreprises, les points de contact nationaux mis en place dans le cadre du règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act).	I	I
Recommandation n°24 : Aligner la position française sur l'omnibus numérique en faveur de la clarification et la simplification du traitement des données afin de permettre, tout en gardant un haut niveau de protection, l'entraînement des IA sur des données, notamment pseudonymisées, françaises en France.	I	I
Recommandation n°14 : Renforcer la communication et l'accompagnement des entreprises concernant les dispositifs de soutien à la recherche (CIFRE, CIR...), afin de favoriser leur appropriation et de garantir leur mobilisation en fonction des besoins des entreprises.	S	I
Recommandation n°3 : Structurer la filière française de l'IA par la mise en place d'un comité stratégique de filière (CSF) dédié et placé sous l'autorité de la structure nationale de pilotage de l'IA.	I	C
Recommandation n°7 : Veiller à ce que les dispositifs d'accompagnement des entreprises dans l'adoption de l'IA répondent à des critères d'exigence élevés, notamment en matière de compétence, de fiabilité et de transparence.	I	C
Recommandation n°9 : Accélérer l'instruction des dossiers du programme IA Booster France 2030, notamment en étudiant la possibilité de déléguer leur instruction à une entreprise privée.	S	C
Recommandation n°15 : Soutenir la mise en place et la diffusion de contrats-types de collaboration entre entreprises et laboratoires de recherche publics afin d'améliorer la transparence des coûts et de renforcer les liens entre les sphères privée et publique.	S	C
Recommandation n°22 : Assurer un financement pérenne de la mission DIAL-IA portée par l'IRES afin de soutenir le développement d'outils de dialogue social et d'outiller les instances syndicales.	S	C
Recommandation n°18 : Centraliser les travaux des observatoires sectoriels des opérateurs de compétences (OPCO) au sein d'un observatoire national et intersectoriel.	S	M

PERSONNES AUDITIONNEES

Ministère de l'Intelligence artificielle et du Numérique

- Mme Anne LE HÉNANFF, Ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique
- M. Loïc THÉREAU, Conseiller parlementaire
- Mme Marie JOUSSET, Conseillère souveraineté numérique, télécoms et infrastructures

Bpifrance

- M. Lionel CHAINE, Directeur des systèmes d'information
- M. Jean-Baptiste MARIN-LAMELLET, Directeur des relations institutionnelles

Conseil de l'Intelligence artificielle et du Numérique (CIANum)

- M. Etienne GRASS, membre du CIANum

Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref)

- M. Emmanuel SARDET, Président
- M. Baladji SOUSSILANE, Administrateur

Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)

- M. Michel COMBOT, Directeur des Technologies, de l'Innovation et de l'Intelligence artificielle
- M. Nicolas BERKOUK, AI Scientific Expert
- Mme Chirine BERRICHI, Conseillère parlementaire et institutionnelle

Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)

- M. Yahya FALLAH, Président de la Commission intelligence artificielle

Craft AI

- M. Homéric DE SARTHE, Directeur général
- M. Matthieu BOUSSARD, Directeur de l'Intelligence artificielle

Delos

- M. Thibault DE LA GRAND'RIVE, Directeur général

Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF)

- M. Rémi STEFANINI, Délégué à la Transition numérique
- Mme Marion LOUSTRIC, Cheffe de la mission DATA & IA

Direction Générale des Entreprises (DGE)

- M. Aurélien PALIX, Sous-directeur des réseaux et des usages numériques
- M. Alexis BACOT, Directeur de projets en intelligence artificielle

Hub France IA

- Mme Caroline CHOPINAUD, Directrice générale

ITEANU Avocats

- Maître Alexandra ITEANU, Avocat à la Cour d'Appel de Paris

LaborIA

- M. Yann FERGUSON, Directeur scientifique
- Mme Laurence MARI, Directrice

MagicLemp

- M. Raphaël-David LASSERI, Président-Directeur général

Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)

- Mme France-Henri LABORDERE, Directrice du pôle social
- M. Olivier GAUVIN, Directeur adjoint du Pôle Compétences, Formation, Jeunesse
- Mme Anissa LAMIRI, Chargée de mission relations sociales et politique d'emploi
- Mme Odile MENNETEAU, Directrice veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux
- Mme Pia VOISINE, Directrice de mission droit social

Organisations syndicales, à l'occasion d'une audition commune :

- **Pour la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT)**
 - M. Luc MATHIEU, Secrétaire national, membre de la Commission exécutive de la CFDT
 - M. Charles PARMENTIER, Secrétaire confédéral
- **Pour la Confédération Générale du Travail (CGT)**
 - Mme Agathe LE BERDER, Secrétaire Générale Adjointe de l'UGICT-CGT (Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens de la CGT)
 - M. Nicolas BENOIT, membre du groupe de travail confédéral IA
 - Mme Fabienne TATOT, membre du groupe de travail confédéral IA
 - M. Matthieu TRUBERT, membre du groupe de travail confédéral IA
- **Pour Force Ouvrière (FO)**
 - Mme Christine SIMON déléguée syndicale centrale
 - M. Alex SIRIEYS, responsable fédéral pour l'international
- **Pour la Confédération Française des Travailleur Chrétiens (CFTC)**
 - M. Jean-Marc CICUTO, Délégué syndical central
 - M. Paul DUMONT, Conseiller en Affaires publiques nationales et européennes

BIBLIOGRAPHIE

- [Assemblée nationale, Rapport d'information relatif aux effets de l'intelligence artificielle sur l'activité économique et la compétitivité des entreprises françaises, 24 septembre 2025](#)
- [BCE, Artificial Intelligence: friend or foe for hiring in Europe today?, 4 mars 2026](#)
- [Bpifrance, Formations IA : pourquoi sont-elles essentielles en entreprise ?, 28 janvier 2026](#)
- [Bpifrance, Livre blanc - l'intelligence artificielle, une révolution technologique pour les PME, 12 août 2025](#)
- [CESE, Intelligence artificielle, travail et emploi, le CESE a adopté son étude, 14 janvier 2025](#)
- [DGE, Lancement du programme IA Booster France 2030, 16 juin 2023](#)
- [Gartner, Survey Finds All IT Work Will Involve AI by 2030; Organizations Must Navigate AI Readiness and Human Readiness to Find, Capture and Sustain Value, 20 octobre 2025](#)
- [GIP ACYMA, Se faire accompagner par un prestataire labellisé ExpertCyber, 17 février 2021](#)
- [Goldamn Sachs, Global Economics Analyst The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth, 26 mars 2023](#)
- [LaborIA, Des outils pratiques pour accompagner le déploiement de l'IA dans les organisations, 19 mars 2025](#)
- [LaborIA, L'intelligence artificielle au travail, 1er juillet 2025](#)
- [McKinsey, The economic potential of generative AI, juin 2023](#)
- [MEFSIN, Le projet AI Factory France lauréat du programme européen EuroHPC, 13 mars 2025](#)
- [MEFSIN, Osez l'IA : un plan pour diffuser l'IA dans toutes les entreprises, 18 septembre 2025](#)
- [MIT, The Iceberg Index : Measuring Skills-centered Exposure in the AI Economy, novembre 2025](#)
- [Pack IA, Accélérer l'adoption de l'intelligence artificielle](#)