

**LES
CAHIERS
DES RNS**

Mutations numériques : de l'ambition à l'action

Les Rencontres Numériques de Strasbourg - Édition 2026







**Rencontres
NUMÉRIQUES**
de Strasbourg
Strasbourg European
Digital Summit

LES CAHIERS DES RENCONTRES NUMÉRIQUES DE STRASBOURG
3ème édition

Mutations numériques : de l'ambition à l'action

Organisateurs

Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE

**num
eum**



ÉDITO DES PRÉSIDENTS	05
LES RENCONTRES NUMÉRIQUES DE STRASBOURG	08
Mutations numériques : de l'ambition à l'action	11
LES PLÉNIÈRES	16
Inflation des coûts numériques : une réinvention européenne nécessaire	20
Dans le maelström de la polycrise, des choix de politique publique pour se donner les moyens d'agir	22
Intégration de l'IA : concilier performance économique, capital humain et sobriété	26
Entre recherche et initiatives politiques, le nouveau regard de l'UE	28
Intervention d'Anne Le Hénauff - Ministre déléguée à l'intelligence artificielle et au numérique	30
Dynamique croisée entre monde académique et monde de l'entreprise	32
LES ATELIERS	36
01. Sobriété numérique et IA frugale	40
02. Inclusion numérique et accessibilité	46
03. Autonomie stratégique et résilience numérique	54
04. Déployer et industrialiser l'usage d'agents IA	60
05. Nouveaux modèles de consommation à l'ère du cloud et de l'IA	68
06. Plateformisation des modèles d'affaires : capter la valeur	74
07. Transformation de la gestion des compétences à l'ère de l'IA	82
08. Accompagner les mutations du marché de l'emploi	88
09. Face aux menaces numériques hybrides : coopérations public-privé	96
10. Utiliser la réglementation européenne pour renforcer la compétitivité	102
ILS Y ÉTAIENT	110
REMERCIEMENTS	118

Sommaire



ÉDITO DES PRÉSIDENTS

RNS, troisième édition. Déjà.

Trois ans après leur création, les Rencontres Numériques de Strasbourg se sont installées dans le paysage. Nous saluons les institutions de ce beau territoire strasbourgeois, la Région Grand Est, la Collectivité Européenne d'Alsace et bien entendu le Parlement européen qui ont permis d'ancrer les RNS au cœur de l'une des capitales européennes.

Nous remercions chaleureusement les dirigeants et décideurs qui ont nourri cette troisième édition par leur présence active et leurs contributions. Ce cahier matérialise leur engagement. Dans un contexte de transformations profondes, rapides, inédites, qui peuvent être déroutantes pour les acteurs économiques, et de tensions géopolitiques qui se durcissent, les RNS doivent faire la preuve de leur utilité concrète dans le triple champ technologique, économique et politique.

Le Cigref et Numeum partagent une conviction forte : notre action collective ne peut être porteuse de sens et d'utilité qu'à l'échelle de l'Union européenne. C'est à ce niveau macroéconomique que se forment les régulations majeures du développement et de l'usage des technologies numériques et que se construisent la compétitivité et la résilience numérique des entreprises et des administrations publiques. Face aux blocs américains et asiatiques, aucune de nos organisations ne peut faire cavalier seul. C'est à ce prix, et à cette échelle, que se forgeront les conditions de notre prospérité future. Dans un tel contexte, accepter de réserver dans son agenda le temps nécessaire d'une réflexion collective, est un acte fort. C'est une preuve de notre volonté de ne pas subir les événements, mais au contraire de les comprendre pour mieux les appréhender.

Nous traversons une époque difficile. L'inflation des coûts technologiques, la pression sur les compétences et leur évolution à l'ère de l'IA, les impératifs de résilience, tous ces phénomènes auxquels nous sommes collectivement confrontés excluent le surplace. C'est par une logique de partenariat économique au sein de notre écosystème, notamment entre entreprises du numérique et organisations utilisatrices, que nous mettons en œuvre l'un des principaux moteurs du fonctionnement de l'économie de notre continent et de son dynamisme. C'est au service de cet engagement commun qu'interviennent ces rencontres strasbourgeoises et c'est en cela qu'elles constituent désormais un moment déterminant pour l'animation de notre écosystème. C'est aussi dans cet esprit de jeu collectif qu'a été créée l'Équipe de France du Numérique, dont de nombreux joueurs et partenaires étaient présents à Strasbourg.

L'édition 2026 des RNS ne s'est pas satisfaite de déclarations d'intention. Son thème, « Mutations numériques, de l'ambition à l'action », s'impose comme un ordre de marche. Les feuilles de route issues de nos dix ateliers, et dont nous rendons compte dans ce cahier, constituent autant de leviers d'action immédiatement mobilisables. Qu'il s'agisse de la maîtrise des dépendances, du pilotage de la valeur réelle de l'intelligence artificielle, de l'urgence environnementale ou du financement de notre autonomie stratégique, nous devons imposer, partout, des arbitrages clairs, des décisions assumées, des engagements tenus, des impacts qui se mesurent.

La richesse de nos travaux tient à la diversité des expériences et des responsabilités qui s'y expriment. Cette pluralité n'est pas un obstacle à l'action collective, elle en est au contraire la condition. Notre ambition ne consiste pas à rechercher des consensus de circonstance. Elle est de faire émerger des engagements concrets, à partir de points de vue souvent différents mais toujours légitimes, pour développer et renforcer notre autonomie de décision et d'action.

L'intelligence collective est une exigence stratégique pour peser face aux logiques hégémoniques et pour orienter le législateur. Lorsque notre communauté parle d'une seule voix, elle est écoutée.

Ce cahier est entre vos mains. Le diagnostic est posé, le cadre est fixé. Il ne reste plus qu'une question, celle que chacun d'entre nous doit se poser en le refermant : qu'est-ce que j'engage, concrètement, dès demain ?

Emmanuel Sardet

PRÉSIDENT
CIGREF

Véronique Torner

PRÉSIDENTE
NUMEUM



Les Rencontres Numériques de Strasbourg

Un événement qui s'installe dans le paysage européen.

Pour la troisième année consécutive, le Parlement européen a servi de cadre à des échanges consacrés aux grands enjeux du numérique en Europe. Les Rencontres Numériques de Strasbourg ont réuni près de 200 participants issus des entreprises, des institutions et de l'écosystème numérique européen. Cette édition a confirmé la dimension européenne de l'événement, avec la présence des associations partenaires du Cigref : VOICE (Allemagne), CIO Platform Nederland (Pays-Bas) et Beltug (Belgique).



Influence



De l'accueil au sein de l'Hémicycle de la Région Grand Est aux sessions d'ateliers organisées dans l'enceinte du Parlement européen, en passant par le cadre du Palais universitaire, cette édition 2026 des RNS a réuni ses participants dans des lieux symboliques. Articulés autour du thème « Mutations numériques : de l'ambition à l'action », ces trois jours d'échanges ont offert aux directeurs des systèmes d'information, dirigeants d'entreprises du numérique, décideurs publics et partenaires européens un espace de réflexion privilégié pour y confronter leurs expertises, partager leur vision et collaborer afin de faire émerger des recommandations concrètes.

Mutations numériques : de l'ambition à l'action

Avec pour fil rouge le thème « *Mutations numériques : de l'ambition à l'action* », la troisième édition des Rencontres Numériques de Strasbourg s'inscrit dans un contexte où la compétition technologique est devenue une composante essentielle de la recomposition des équilibres mondiaux. Après avoir établi, lors des précédentes éditions, des diagnostics essentiels sur l'impact multifactoriel de l'IA, l'industrialisation de la donnée, la cybersécurité ou encore nos dépendances critiques, l'heure n'est plus aux simples constats. Pour l'Europe, ses institutions et ses acteurs économiques, l'urgence est désormais de dépasser sa faculté à encadrer pour démontrer sa capacité à produire et à déployer. L'action économique se définit ici comme la capacité collective d'un écosystème à opérationnaliser ses ambitions stratégiques, à transformer les cadres réglementaires en leviers de croissance et à industrialiser l'innovation pour en faire un vecteur de souveraineté durable. Dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, le passage à l'action ne constitue plus seulement un choix de modernisation, mais une condition *sine qua non* pour maintenir la compétitivité globale des entreprises et des territoires.

Cette dynamique repose sur l'articulation de **trois piliers fondamentaux** : le changement d'échelle, l'agilité réglementaire et la résilience face aux risques. Il s'agit d'abord de basculer d'une logique d'expérimentation locale à un déploiement massif et systémique des technologies innovantes, soutenu par de puissantes alliances économiques. Il convient ensuite de saisir l'élan de simplification réglementaire amorcé par l'Union européenne pour le transformer en un avantage compétitif direct. Enfin, la maîtrise des risques numériques et des dépendances technologiques doit être érigée en véritable pilier de la performance opérationnelle et de la pérennité des organisations. Dès lors, comment orchestrer concrètement ce passage de l'ambition à la mise en œuvre à large échelle ? Quels modèles de coopération et d'alliances industrielles faut-il inventer pour rivaliser au niveau mondial ? À quelles conditions la simplification réglementaire peut-elle stimuler l'agilité de nos entreprises ? Comment faire de la gestion des risques cyber et technologiques un moteur de confiance et de résilience commerciale ? Comment associer l'innovation de l'offre et le pragmatisme des usages pour bâtir un véritable marché unique du numérique ? Voilà les questions cruciales sur lesquelles les participants ont été invités à réfléchir, débattre et co-construire lors des Rencontres Numériques de Strasbourg 2026.

Les bases sont posées, place à la mobilisation générale

Si l'Union européenne a exprimé des intentions fortes, il appartient désormais aux forces économiques de l'orienter, de la stimuler et d'accélérer le tempo. C'est à l'échelle continentale, et non nationale, que se joue l'avenir de notre compétitivité. En réunissant un panel d'acteurs de l'écosystème du numérique au sein du Parlement européen, les RNS 2026 marquent une nouvelle étape : celle d'une mobilisation générale pour transformer nos convictions partagées en trajectoires concrètes et positives d'exécution.

Les représentants de l'industrie technologique et les directeurs du numérique ont ainsi mené une réflexion collective sur les enjeux actuels de l'écosystème en collaborant au sein de **dix ateliers thématiques** : « Sobriété numérique et IA frugale », « Inclusion numérique et accessibilité », « *Strategic autonomy and digital resilience* », « Déployer et industrialiser l'usage d'agents IA », « Nouveaux modèles de consommation à l'ère du Cloud et de l'IA », « Plateformisation des modèles d'affaires : capter la valeur », « Transformation de la gestion des compétences à l'ère de l'IA », « Accompagner les mutations du marché de l'emploi », « Face aux menaces numériques hybrides : coopérations public-privé » et « *Using european regulation to boost economic competitiveness* ». Certains ateliers ont été animés en anglais, exprimant la volonté des organisateurs de développer la dimension européenne des réflexions engagées au sein des Rencontres Numériques de Strasbourg.

Des convictions finales partagées et des recommandations d'actions concrètes

Moments de liberté, de confiance et d'ouverture pour explorer les horizons du numérique, ces séquences de travail ont permis aux participants de chaque atelier d'aboutir à une **conviction commune** et d'élaborer des **recommandations d'actions concrètes** adressées aux autorités publiques et aux représentants de l'écosystème, ainsi qu'aux organisations elles-mêmes, administrations ou entreprises de tous secteurs d'activité.









Les Plénières

Les Rencontres Numériques de Strasbourg offrent un espace de réflexion où des personnalités reconnues apportent un éclairage extérieur sur les mutations profondes que le numérique provoque dans les entreprises et dans la société.

En mobilisant des intervenants issus de disciplines variées, les Rencontres permettent aux décideurs de prendre du recul, de confronter leurs certitudes et d'explorer de nouvelles grilles de lecture des transformations en cours.

Les propos tenus lors des sessions plénières n'engagent que les intervenants qui les ont prononcés.



Inspiration







Inflation des coûts numériques : une réinvention européenne nécessaire

Nicolas Bouzou

DIRECTEUR
ASTERÈS

Adrien Peneranda

DIRECTEUR ADJOINT
SCIENCES PO TOULOUSE

La puissance numérique est devenue l'un des principaux facteurs expliquant l'écart de croissance observé au XXI^e siècle entre l'Union européenne et les États-Unis. C'est ainsi que la première session plénière, ouvrant les travaux des RNS 2026, a été consacrée à la question de la compétitivité numérique européenne, et notamment aux actions à mener face au « choc inflationniste » des services de cloud et de logiciels. « Les hausses de prix dont on parle, c'est l'équivalent du double du coût d'un choc pétrolier », a illustré Nicolas Bouzou, Fondateur du cabinet de conseil économique Asterès. Dans un échange croisé avec Adrien Peneranda, Directeur adjoint de Sciences Po Toulouse et Chercheur spécialiste de l'intelligence économique, l'expert a pu revenir sur les réalités chiffrées auxquelles sont confrontées les organisations.

L'enquête menée par Asterès auprès des Directeurs du numérique du Cigref a révélé une hausse moyenne du coût des services de cloud-logiciels de 8,7 % par an sur les trois dernières années. Cette inflation est favorisée par une structure de marché de type oligopole, avec des coûts de sortie élevés. « Ces 9 % d'augmentation par an peuvent être perçus comme une sorte d'impôt payé aux États-Unis pour qu'ils financent les infrastructures de l'IA », retrace Nicolas Bouzou, faisant apparaître comment les dépendances actuelles nourrissent les dépendances futures. Pour près de trois quarts des répondants, cette trajectoire est vécue comme financièrement insoutenable à un horizon de cinq ans. Des hausses tarifaires qui se traduisent, dans un cas sur deux, par la réduction d'autres dépenses IT. Si la tendance se poursuit, les dépenses en services de cloud et de logiciels pourraient passer d'environ 30 % à plus de 40 % du budget IT sur une période de cinq ans, évinçant d'autres investissements stratégiques, notamment en R&D.

L'étude d'Asterès estime que la hausse des dépenses de services de cloud-logiciel représenterait pour les entreprises et administrations européennes un surcoût de 140 milliards d'euros par an en moyenne à horizon 2030. Une tendance qui se traduirait alors par un transfert net de richesse vers les États-Unis d'environ 93 milliards d'euros et une perte potentielle de 1,4 million d'emplois européens. Pour Adrien Peneranda, ces chiffres « impressionnants » pointent en creux le sous-investissement européen en R&D dans la high-tech. « Environ 85 % de la R&D des entreprises américaines va dans l'IA, les biotechnologies et l'espace, contre deux fois moins en Europe, et principalement dans la "mid-tech" », rappelle-t-il. Cette délégation de l'innovation aux géants américains et chinois constitue un risque économique et géopolitique majeur, l'Europe devenant un simple financeur de l'innovation américaine.

Face à ce diagnostic, plusieurs leviers d'action ont été mentionnés, avec un consensus sur la nécessité d'une réponse industrielle et politique forte. L'éventail des réactions va d'une utilisation plus déterminée de la compétence de l'Union européenne en matière de régulation de la concurrence face aux pratiques des oligopoles, jusqu'à un soutien beaucoup plus engagé à l'offre européenne. La réorientation de la commande publique, entraînant la commande privée dans son sillage, peut modifier la conjoncture, le marché européen étant le premier au monde en volume d'achats numériques. Pour en profiter, le marché unique doit se concrétiser, comme n'ont eu de cesse de le recommander les spécialistes, à l'image de Mario Draghi. Enfin, il appartient à l'Europe de s'approprier cette approche américaine, qui considère les investissements technologiques comme le levier essentiel des revenus futurs. Adrien Peneranda a conclu : « Il n'y a pas de fatalité. Nous savons que nous avons, en Europe, des talents et la capacité à industrialiser, comme nous l'avons montré avec Airbus. Comme tout le monde, j'ai entendu Yann Le Cun expliquer pourquoi il revenait en France fonder sa start-up. Ce que nous devons créer, c'est ce passage entre nos brillants chercheurs, nos collectifs d'organisations et une transformation industrielle de nos découvertes et innovations. »

Inspiration



Dans le maelström de la polycrise, des choix de politique publique pour se donner les moyens d'agir

Maxence Brischoux

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ADJOINT
DES AFFAIRES EUROPÉENNES

Thomas Friang

DIRECTEUR EXÉCUTIF DE L'INSTITUT
GÉOPOLITIQUE & BUSINESS - ESSEC

« La polycrise est tout sauf une crise, épisode aigu mais passager, au sens où il n'y aura pas de retour à un état qui en serait exempté ». En éclairant ce concept issu de la philosophie de la complexité, Thomas Friang, Directeur exécutif de l'Institut Géopolitique & Business à l'ESSEC, établit un parallèle avec la situation actuelle vécue par l'Europe et ses entreprises.

Intensification des tensions au Moyen-Orient, blocage du détroit d'Ormuz entraînant un nouveau choc énergétique avec des conséquences en cascade sur les chaînes de valeur, enlisement de la guerre en Ukraine, rivalité sino-américaine structurant tous les pans de l'économie, tensions politiques internes aux États-Unis, etc.

Le théâtre du monde n'en finit pas d'affecter l'Europe, et les crises successives se muent en un basculement plus profond. « Avec la polycrise, on parle en réalité d'un phénomène qui décrit un moment de bascule dans l'histoire, passant d'une époque où il y a une forme donnée " d'organisation de la Cité " au niveau national et mondial, à un nouvel état issu de l'enchevêtrement de plusieurs grandes crises systémiques qui s'amplifient mutuellement. Un passage, donc, d'un état A à un état B, sans retour en arrière ». Pour Thomas Friang, les quatre crises systémiques en question qui concernent au premier plan l'Europe sont la brutalisation géopolitique du monde, l'accélération de l'anthropocène et du dérèglement climatique, le décrochage économique et de compétitivité et, enfin, une crise politico-morale.

Pour cartographier la « brutalisation du monde », Thomas Friang évoque notamment l'effacement rapide du droit international (par exemple en Iran), l'effondrement des enceintes de gouvernance mondiale (un G20 décrédibilisé), et une Europe perçue comme un « groupe d'herbivores dans un monde de carnivores », formule qu'il nuance mais juge éclairante.

Face à ce constat, Maxence Brischoux, Secrétaire général adjoint des affaires européennes auprès des services du Premier ministre, rappelle que des axes de politiques d'action sont bien engagés. Bien que complexes, ils doivent permettre de stabiliser le cadre réglementaire plutôt que de bâtir de nouvelles « cathédrales » normatives, notamment pour le numérique dont l'harmonisation est devenue une priorité. En parallèle, l'accélération de l'investissement privé et public nécessite de lever progressivement les barrières intra-européennes des marchés de capitaux, avec par exemple l'institution d'un « 28ème statut » pour pouvoir créer une entreprise en Europe, au-delà des 27 cadres nationaux existants. « Un autre outil important qui doit être au cœur de nos actions, c'est la préférence européenne dans les dispositifs d'intervention publics ou tout simplement la commande publique, tout en gardant à l'esprit que l'économie européenne va quand même rester structurellement ouverte à l'international », explique également Maxence Brischoux.

Les deux experts posent le diagnostic d'une Europe « puissance contrariée ». Le continent n'est pas pauvre, avec un stock de 35 000 milliards d'euros d'épargne. Cependant, près d'un tiers de cette épargne est investie aux États-Unis et, chaque année, 300 milliards supplémentaires y affluent. Face à cette situation de polycrise, l'Europe doit se donner les moyens de sortir d'un modèle qui finance ses concurrents stratégiques. Cela passe par une politique de souveraineté de l'épargne, via des instruments crédibles comme des eurobonds dédiés à la R&D, à la défense ou à la transition énergétique. Le timing constitue d'ailleurs un occasion favorable inédite, alors que le dollar pourrait s'affaiblir au niveau mondial dans les prochains mois.

Le message principal est donc que l'Europe a beaucoup plus de moyens financiers qu'on ne le pense pour construire son autonomie stratégique. Face à des menaces de nature et d'origine diverses – qu'elles viennent de la Russie, des États-Unis ou de la Chine – l'articulation entre décarbonation et réindustrialisation, ainsi que l'enjeu décisif de mobilisation de l'épargne européenne, apparaissent comme les principaux leviers de puissance économique et politique. Ils constituent également une voie crédible pour sortir d'un état de vulnérabilité structurelle.

Inspiration







Intégration de l'IA : concilier performance économique, capital humain et sobriété

Yves Caseau

CDIO DU GROUPE MICHELIN & MEMBRE DE
L'ACADÉMIE DES TECHNOLOGIES

Yann Ferguson

DIRECTEUR SCIENTIFIQUE
LABORIA

Comment capturer la valeur de l'intelligence artificielle sans générer d'externalités négatives réductrices ? Lors des RNS 2026, le débat croisé entre Yves Caseau, Group Chief Digital & Information Officer de Michelin, et Yann Ferguson, Sociologue et Directeur scientifique de LaborAI, a permis d'interroger la capacité des entreprises à piloter cette mutation face à la brutalité du choc technologique.

Yves Caseau estime que les préoccupations actuelles s'articulent autour de trois questions : l'impact environnemental, l'appauvrissement cognitif et la destruction d'emplois. Il soutient que la création de valeur globale exigera un nouveau contrat social qui se reflétera en particulier au sein des entreprises et devra démontrer que les collaborateurs n'investissent pas leur créativité à détruire leur propre activité et leur métier.

En ce sens, il met en garde contre le piège des approches « *boîte noire* », très courantes dans le monde de la tech. L'ambition est bien d'aller à la fois « *vite et loin* » : accélérer grâce aux outils tout en continuant à apprendre, plutôt que de risquer de sacrifier l'un pour l'autre.

Yann Ferguson rappelle que les promesses de l'IA s'inscrivent dans la lignée des révolutions technologiques précédentes, où persiste un décalage entre les effets d'annonce et la réalité vécue par les collaborateurs. Il évoque la récurrence du paradoxe de Solow, qui met en lumière l'omniprésence des déploiements technologiques sans gains de productivité mesurables proportionnels. Historiquement, l'informatique a renforcé la bureaucratie plutôt que de l'alléger, et Internet, censé décentraliser, a favorisé l'émergence de champions sous la forme de plateformes centralisatrices. Le sociologue s'interroge sur le risque de voir l'IA reproduire cette trajectoire.

Pour autant, la valeur de l'IA s'avère tangible dès lors que les défis de gouvernance, de contrôle et de passage à l'échelle sont anticipés. Au sein du groupe Michelin, l'IA cognitive est désormais intégrée aux métiers, optimisant la maintenance ou la gestion des incidents grâce au RAG, avec des gains mesurés de productivité et de satisfaction. De plus, pour concevoir un pneu « *neutre en carbone* », l'entreprise associe simulations et IA hybride. Cette approche axée sur le manufacturing a généré 100 millions d'euros l'année écoulée, avec un objectif de 500 millions d'euros en 2030. Yves Caseau met toutefois en garde contre la sur-optimisation de systèmes fragiles comme les *supply chains* par une automatisation à outrance, privilégiant une IA de processus qui rend l'organisation plus agile.

Yann Ferguson distingue l'IA prédictive, exigeante en infrastructures et en données de qualité, des solutions « *sur étagère* » apportées par l'IA générative. Il souligne que l'IA agentique impose une restructuration profonde des processus numériques, représentant un coût d'entrée majeur pour les structures moins matures. Le spécialiste critique également le concept d'IA d'assistance individuelle, qui réduit indûment un métier à une simple somme de tâches. L'histoire des théories de la productivité démontre que la façon de coopérer est plus importante que des performances isolées qui, en intensifiant le travail, limitent les gains globaux. L'enjeu central réside ainsi dans la préservation du sens du travail, évalué à travers l'utilité perçue, la qualité de l'exécution et la réalisation de soi.

Les deux experts s'accordent à dire que cette transformation demeure pilotable, moyennant une discipline rigoureuse et une vision à long terme. Bien que la qualité des données soit essentielle, il ne faut pas attendre un modèle de « *big data* » parfait pour agir. Capturer une valeur durable nécessite d'investir massivement dans le capital humain et la formation contextualisée. N'étant pas une technologie prête à l'emploi, l'IA exige de la plasticité organisationnelle pour intégrer les cycles d'itération et d'erreur. Enfin, face au défi environnemental, le récit de l'IA tend à occulter les engagements de responsabilité sociétale des entreprises. Une trajectoire cohérente impose donc de mesurer avec discernement la valeur réelle de chaque usage au regard de sa consommation de ressources naturelles en tension, conciliant ainsi innovation et sobriété nécessaire.

Inspiration



**Entre recherche et initiatives
politiques, le nouveau regard
de l'UE sur les dépendances
technologiques**

Matthew King

JOINT RESEARCH CENTER
COMMISSION EUROPÉENNE

Le *Joint Research Center* (JRC), service de la Commission européenne issu de la mutualisation de centres de recherche nucléaire dans les années 1960, est devenu aujourd'hui un pôle scientifique multidisciplinaire au service des politiques de l'Union. Dirigé par Matthew King sur le volet souveraineté numérique et données, le Centre commun de recherche (CCR) mobilise deux mille scientifiques sur un large spectre allant de l'énergie au quantique et à l'environnement. Le JRC mène également des analyses socio-économiques pour évaluer l'impact de la numérisation sur les citoyens et analyser les algorithmes des grandes plateformes. La transparence de ses productions publiques illustre la montée en puissance d'une dynamique de solidarité technologique européenne, devenue cruciale face à la prise de conscience des dépendances européennes. Aujourd'hui en effet, le matériel et les infrastructures relèvent majoritairement de la production chinoise, tandis que les logiciels et les modèles d'intelligence artificielle dépendent de l'écosystème extra-atlantique.

Loin de prôner une « *forteresse Europe* », le JRC défend la vision d'une autonomie stratégique raisonnable, garantissant des marges de manœuvre industrielles et politiques. Selon Matthew King, l'Europe doit analyser lucidement ses coûts et ses déséquilibres à travers deux démarches : définir la souveraineté et l'évaluer. Le paquet réglementaire de la Commission vise précisément à harmoniser cette définition entre les États membres pour éviter le « *sovereignty washing* ». Côté évaluation, le JRC collabore avec la Fondation Bertelsmann Stiftung pour bâtir un système de *monitoring* des dépendances critiques et des opportunités stratégiques. Face à la fatalité, la Commission adopte une approche proactive consistant à prioriser, sous contrainte budgétaire, les segments du « *tech stack* » où l'Europe peut s'imposer. Cela exige des choix rationnels basés sur les besoins industriels et une interopérabilité accrue entre États pour atteindre la taille critique nécessaire à l'exportation. À l'horizon 2030, trois priorités sont fixées : orienter la commande publique vers des solutions fiables exemptes de contrôle étranger, garantir la traçabilité des contenus générés par l'IA et les plateformes, et investir massivement dans l'éducation pour préserver la vitalité démocratique.

Ce message a été soutenu par **Henna Virkkunen**, Vice-Présidente exécutive de la Commission européenne chargée de la souveraineté technologique, de la sécurité et de la démocratie. Affirmant que la souveraineté technologique est un impératif absolu (« *Tech sovereignty is not optional, it's a must* »), elle rappelle que la régulation ne génère pas le leadership à elle seule ; la compétitivité mondiale récompensera ceux qui innovent et investissent rapidement à grande échelle. La Commission déploie ainsi une stratégie globale articulée autour de la simplification normative, du déblocage de l'investissement et du soutien à l'innovation. Ce plan vise à étendre les capacités de calcul, accélérer l'adoption du numérique, renforcer l'écosystème des semi-conducteurs, clarifier les offres cloud et soutenir l'open source.

Pour passer ce cap, l'Europe mobilise des instruments financiers stratégiques. L'Union de l'investissement et de l'épargne (*Investment and Savings Union*) doit flécher l'épargne européenne vers les entreprises innovantes, tandis que le fonds *Scale-up Europe* financera les technologies critiques. Le prochain budget de l'UE accentuera ces investissements tout en réduisant la fragmentation du marché unique. De la recherche à la gouvernance politique, l'approche européenne affiche un volontarisme net, porté par la conviction qu'un sursaut géopolitique est opportun pour accroître l'indépendance, la compétitivité et la solidarité du continent.



Anne Le Hénanff

MINISTRE DÉLÉGUÉE À L'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE ET AU NUMÉRIQUE

Le gouvernement était représenté par Anne Le Hénanff, Ministre déléguée chargée de l'intelligence artificielle et du numérique, qui a rappelé lors de la séance de clôture l'impératif de subsidiarité entre la réflexion stratégique et l'obtention de résultats tangibles. S'engageant à inscrire ces propositions au cœur des priorités gouvernementales, la ministre a réaffirmé que la souveraineté numérique repose sur une doctrine partagée : « *Les Rencontres numériques de Strasbourg incarnent une volonté collective : celle de fédérer une équipe de France du numérique, déterminée à transformer l'ambition en action. La souveraineté numérique repose d'abord sur une exigence partagée : identifier nos dépendances, renforcer une offre européenne compétitive et défendre nos valeurs. Vos recommandations viendront enrichir nos priorités, car c'est ensemble que nous construirons un numérique souverain, responsable et innovant.* »

L'intervention ministérielle a mis en exergue plusieurs axes régaliens, au premier rang desquels la formation. L'accent est mis sur l'apprentissage des disciplines scientifiques dès le premier degré – avec un effort ciblé vers les jeunes filles – et sur la structuration d'un *continuum* pédagogique du secondaire vers l'enseignement supérieur. Cet investissement dans le capital humain est jugé indispensable pour doter les organisations des compétences requises et répondre aux enjeux sociétaux du numérique. Enfin, la ministre a détaillé les leviers juridiques et réglementaires actuellement mobilisés par l'exécutif, à l'instar de la loi SREN, du dispositif de majorité numérique, de la révision du *Cybersecurity Act*, de la simplification normative via l'« Omnibus » européen, ou encore de la refonte du paquet sur la commande publique. Ces chantiers structurants guident l'action diplomatique de la France, qui en portera la déclinaison dans le cadre de sa présidence du G7 numérique en 2026.

Dynamique croisée entre monde académique et monde de l'entreprise

En marge des sessions plénières, les travaux des RNS ont également été nourris par les contributions des mondes académique et économique, dont les visions croisées rappellent que le succès de la transition numérique repose sur l'alliance entre l'excellence scientifique et l'engagement des entreprises.

Accueillant les participants dans le cadre du Palais universitaire de Strasbourg, **Frédérique Berrod**, Présidente de l'Université de Strasbourg, a réaffirmé le rôle de Strasbourg comme épicerie de la confiance et de la régulation technologique en Europe. Elle a ensuite exposé, lors du dîner de gala, la trajectoire de l'institution à travers la refonte de sa charte éthique. Celle-ci intègre désormais un volet dédié au numérique, encadrant l'usage et la sécurisation des données destinées à alimenter les futurs développements de l'intelligence artificielle.

En écho à cette vision, **Patrick Martin**, Président du Medef, a partagé ses orientations quant à la responsabilité accrue des chefs d'entreprise dans le débat public, une attente partagée par 70 % des citoyens. Face au court-termisme des débats politiques, le dirigeant a souligné que les décisions économiques doivent impérativement s'aligner sur les grands défis contemporains : la démographie, la transition écologique et la transformation digitale. Pour le Medef, cet engagement se traduit par une action renforcée à l'échelle européenne et internationale, ainsi que par un investissement prioritaire dans l'adoption technologique et la formation de la jeunesse. Traiter ces défis structurels avec discernement constitue un impératif non seulement civique, mais également économique pour la résilience et l'avenir des entreprises européennes.











Les Ateliers

Au cœur des Rencontres Numériques de Strasbourg, les ateliers d'intelligence collective visent à aborder des questions de fond qui se posent à l'écosystème du numérique dans son ensemble.

Les participants, dans la diversité de leurs fonctions d'utilisateur, de fournisseur ou de régulateur, ont ainsi pu se confronter à des thématiques qui les poussent à prendre de la hauteur et à penser « *out of the box* ». L'occasion de préparer des pistes d'action à proposer aux décideurs politiques.

Fruit de cette réflexion, chaque atelier a dégagé une conviction partagée, assortie de recommandations à destination de l'écosystème ou des pouvoirs publics, et des organisations elles-mêmes.



*Intelligence
collective*







01

ETH ZÜRICH
Flora
FISCHER
CIGREF

ATELIER 1

Sobriété numérique et IA frugale

La frugalité comme horizon pour la compétitivité ?

Présidents de l'atelier

Florent Reichard

DIRECTEUR DES COMPTES STRATÉGIQUES
IBM TECHNOLOGY

Baladji Soussilane

VICE-PRESIDENT, DIGITAL AND IT GROUP
AIR LIQUIDE

Animatrice

Flora Fischer

DIRECTRICE DE MISSION
CIGREF

Défendre la frugalité dans les déploiements d'intelligence artificielle peut paraître paradoxal face aux enjeux de compétitivité et d'innovation que portent les organisations. Les participants à l'atelier consacré à la sobriété numérique démontrent au contraire que ces deux ambitions sont conciliables.

Choisir des alternatives aux offres standardisées

« Suivre la tendance n'est pas une fatalité. Le pouvoir de décision demeure dans les mains des CIO, qui disposent de leviers d'action concrets, malgré les difficultés du contexte ». Cette formule de Baladji Soussilane, co-président de l'atelier consacré aux enjeux de l'IA responsable, résume l'appel à l'action issu des travaux de ces RNS 2026. Si chaque organisation dispose de sa propre expérience sur le déploiement des nouveaux outils d'IA générative et agentique, la prise de conscience de leur empreinte environnementale est une réalité partagée par l'ensemble des acteurs.

« Nous savons qu'il n'y aura pas de virage à 180 degrés. Considérant le niveau de transformation numérique de nos sociétés, c'est illusoire. En revanche, il est désormais possible de s'appuyer sur des critères de sélection plus précis pour privilégier des alternatives sur-mesure, pertinentes et adaptées aux usages réels, face aux offres standardisées. C'est un moyen de retrouver une forme de liberté de décision et d'action pour les CIO », note Florent Reichard, également co-président de l'atelier. Pour y parvenir, les DSI revendiquent la responsabilité de choix d'architectures orientés vers le numérique responsable.

Cette ambition se concrétise notamment par le choix de *Small Language Models*. Ces modèles de taille réduite et spécialisés permettent de maintenir une haute performance métier tout en diminuant le besoin en puissance de calcul. Entraînés localement sur les données de l'entreprise, ils s'avèrent plus frugaux, et réduisent aussi les coûts et le risque d'erreur, tout en sécurisant le patrimoine informationnel.

Les participants ont partagé leur propre grille d'arbitrage, dont le but est d'aligner les déploiements technologiques sur une triple exigence : pertinence, juste besoin et sobriété. Certains ont intégré un « *score de durabilité* » dans chaque projet IT, permettant d'évaluer l'adéquation entre le besoin exprimé, le gain de productivité et le coût environnemental de la solution. D'autres plébiscitent une méthode de gestion de projet frugale et graduelle, permettant de ne développer que les fonctionnalités indispensables et en mode itératif, évitant le gaspillage de ressources et de développements non exploités.

Objectiver les résultats pour convaincre les instances dirigeantes

Les discussions témoignent d'une prise de conscience ces derniers mois, alors même que les démarches de numérique responsable semblaient reléguées au second plan face à l'engouement massif pour l'IA. Cependant, pour traduire cela en une réalité concrète, à travers des déploiements plus maîtrisés et économes, les DSI doivent s'affranchir des urgences quotidiennes et des processus existants. « *Il faut être en capacité de mettre en œuvre des actions qui ont été pensées de façon orthogonale avec les réflexes historiques de nos organisations, ce qui n'est pas évident* », illustre Florent Reichard.

Pour déployer la sobriété numérique, la seule volonté du DSI ne suffira pas. « *Pour avancer, il faut trouver des relais au sein de son organisation, obtenir la confiance du Comex et donc être capable d'apporter des preuves de la légitimité des choix que l'on peut faire* », note Baladji Soussilane. Lors des débats, la capacité à objectiver la réalité économique et écologique des déploiements IA a été mise en avant comme un impératif. Cette démarche nécessite la mise en place de méthodologies de calcul et de KPIs, ainsi que la valorisation des réussites opérationnelles. L'un des messages clé est qu'il faut soutenir les DSI dans ce travail de conviction à mener vis-à-vis des Comex et des équipes.

« *Il y a encore une distance importante à franchir pour convaincre les Comex que cette approche du "fit for purpose" peut être un facteur de compétitivité et qu'elle constitue un levier de transformation, autant que de maîtrise stratégique* », pointe Florent Reichard. Mais les participants en ont la conviction : la compétitivité à venir pour les organisations passera par la frugalité technologique, sans compromis sur l'innovation. « *Il faut faire de ces approches frugales une dynamique vertueuse pour se différencier et, au contraire, être plus agile et innovant* », conclut Baladji Soussilane.

Sobriété numérique et IA frugale



« Il est désormais possible de s'appuyer sur des critères de sélection plus précis pour privilégier des alternatives sur-mesure, pertinentes et adaptées aux usages réels, face aux offres standardisées. »

Florent Reichard
IBM Technology

« Il faut faire de ces approches frugales une dynamique vertueuse pour se différencier et être plus agile et innovant. »

Baladji Soussilane
Air Liquide



01

Sobriété numérique et IA frugale

La conviction

Les enjeux de soutenabilité appellent à passer d'une logique de course à la consommation des IA, à une logique de maîtrise des services, des données, des infrastructures et des usages. Cela suppose de passer à un modèle raisonné, ainsi qu'à une transformation des modes de gouvernance du numérique et de l'IA, fondés sur un équilibre entre responsabilité, sobriété fonctionnelle, priorisation des besoins et performance, en commençant par un dialogue éclairé avec les métiers, l'accompagnement au changement et la formation.

Les recommandations

Pour les organisations

Arrêter de subir et reprendre la main ! Mettre en place une grille de choix des investissements pour soumettre tout déploiement d'IA à un filtre structuré combinant :

- L'utilité métier réelle.
- Un « score de durabilité ».
- Le retour sur investissement complet (financier, humain et environnemental).
- Les alternatives disponibles (IA classiques, SLM, exécution manuelle...).
- Le niveau de risque de perte de compétence.

Pour les fournisseurs

Dimensionner les outils d'IA générative au juste besoin. Cadrer *by design* les solutions pour responsabiliser l'écosystème à travers une logique de « conception sous contrainte » (*be frugal, go gradual!*). Cela implique de baser les développements sur :

- Les principes des 3U : « Utile, Utilisable, Utilisé ».
- Un référentiel d'écoconception : pour limiter l'empreinte environnementale des outils.
- Des chartes d'usage co-construites : élaborées conjointement avec toutes les parties prenantes (métiers et fournisseurs).





02

ATELIER 2

Inclusion numérique et accessibilité

Anticiper l'accessibilité numérique à l'ère de l'IA

Présidents de l'atelier

Françoise Farag
PRÉSIDENTE SALVIA DÉVELOPPEMENT
GROUPE TSS

Laurent Trebuyer
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ CHARGÉ
DES SYSTÈMES D'INFORMATION
CNAF

Animatrice

Constance Marsilli
RESPONSABLE PÔLE ETUDES
NUMEUM

L'inclusion numérique est percutée par la démocratisation de l'intelligence artificielle. Dès lors, la question se pose de savoir si cette rupture technologique constitue un vecteur d'opportunités ou un facteur d'exclusion supplémentaire pour les utilisateurs soumis à d'importantes contraintes d'usages.

L'IA, facteur d'inclusion ou de nouvelle exclusion ?

Le sujet de l'inclusion numérique est très souvent relégué au second plan par les organisations, face aux enjeux d'innovation et aux impératifs budgétaires. Pourtant, comme le prouvent les témoignages des acteurs de cet atelier des RNS 2026, les efforts déployés pour inclure tous les utilisateurs, quelles que soient leurs contraintes en matière d'usages, offrent une grille d'analyse particulièrement pertinente pour observer et accompagner des déploiements technologiques de plus en plus rapides.

« C'est un sujet dont nous discutons régulièrement, mais aujourd'hui, il prend un sens d'autant plus intéressant que nous sommes confrontés à une vague d'intelligence artificielle générative et agentique qui submerge tout », souligne Françoise Farag, co-présidente de cet atelier. La question sous-jacente est la suivante : comment ces IA impactent-elles, favorablement ou défavorablement, l'inclusion ?

« Le recul est encore faible sur le sujet », fait remarquer Laurent Treluyer, le deuxième co-président. « Il est difficile, en tant que DSI ou dirigeant d'une entreprise de technologie, de percevoir précisément jusqu'où pourront aller les usages de l'IA par rapport aux contraintes des utilisateurs ». Il fait ainsi remarquer que si l'IA peut contribuer à lever certains obstacles, il est évident qu'elle peut aussi générer de nouvelles formes d'exclusion. « Il faut également prendre en compte que l'inclusion n'est pas un sujet unique. Entre une personne déficiente visuelle et une autre dyslexique, les impacts ne seront pas les mêmes ». Ce constat pousse les participants à réclamer la réalisation de davantage d'études et de travaux de référence effectués par les spécialistes, pour lever des hésitations qui existent aujourd'hui au sein des organisations sur le sujet.

Expérimenter avec pragmatisme

« Un point qui est toujours au cœur des débats lorsque l'on évoque l'inclusion numérique, c'est celui de l'avantage business qui y est lié ou non », reconnaît Laurent Treluyer. Rendre un site ou un outil plus accessible ne provoque pas, en soit, d'effets de publicité ou de gains d'audience, ce qui rend la contrainte réglementaire presque inévitable pour impulser des changements à l'échelle. « En revanche, une des conclusions de notre atelier est de montrer que travailler sur l'accessibilité est un moyen clé pour améliorer, par synergie, l'expérience de tous les autres utilisateurs. C'est un potentiel à exploiter », met en avant le co-président.

Le sentiment qui prédomine aujourd'hui parmi les participants est que l'IA, par sa démocratisation récente, peut permettre de faciliter et d'accélérer l'inclusion numérique, à travers des interfaces fondamentalement différentes de celles qui prévalaient jusque-là. « Mais pour franchir un cap en la matière, il faut absolument pouvoir mobiliser des spécialistes, des associations etc. Il faut faire se rencontrer les mondes du numérique et ceux qui travaillent sur l'inclusion au sens large », encourage Françoise Farag. Les co-présidents estiment que les premières expériences actuellement menées doivent être démultipliées et croisées avec les réalités des organisations publiques et privées.

La capacité de l'intelligence artificielle à améliorer l'inclusion numérique restant encore trop théorique, les participants de l'atelier souhaitent lancer un appel aux autorités publiques pour clarifier la prise en compte du sujet dans les actions menées et dans l'évolution du cadre réglementaire. « Face aux incertitudes, il est essentiel de rester le plus pragmatique possible sur ce sujet et surtout de pouvoir démontrer, dans les mois à venir, des engagements clairs », estime Françoise Farag.

Inclusion numérique et accessibilité



« Pour franchir un cap, il faut faire se rencontrer les mondes du numérique et ceux qui travaillent sur l'inclusion au sens large. »

Françoise Farag
Groupe TSS

« Travailler sur l'accessibilité est un moyen clé pour améliorer, par synergie, l'expérience de tous les autres utilisateurs. »

Laurent Treluyer
CNAF



02 Inclusion numérique et accessibilité

La conviction

À l'ère de l'intelligence artificielle, l'accessibilité numérique doit être considérée non seulement comme une obligation réglementaire, mais également comme un ensemble de leviers d'efficacité collective. En facilitant l'usage centré sur le réel et les innovations issues du terrain, en accélérant l'adhésion et en bénéficiant à tous, elle permet une meilleure appropriation des outils numériques et des systèmes d'IA. Cette dynamique repose sur le développement de nouvelles formes d'innovation, notamment l'ultra-personnalisation permise par la donnée, le passage d'interfaces transactionnelles à des interactions conversationnelles grâce à l'IA générative, ainsi que l'émergence d'IA agentiques capables d'accompagner et d'autonomiser les utilisateurs.

Les recommandations

Pour les législateurs

- Adapter le cadre réglementaire sur l'accessibilité aux innovations en cours : élargir le périmètre pour intégrer l'IA générative et l'IA agentique.
- Garantir une accessibilité *by design* : intégrer les populations cibles dans les phases de conception et de tests afin de placer les usages réels et les retours d'expérience du terrain au cœur des politiques d'accessibilité numérique, gage de leur efficacité.
- Rendre obligatoires les formations à l'accessibilité dans les parcours de formation numérique depuis la spécialité NSI jusqu'aux écoles d'ingénieurs.

Pour l'écosystème numérique

- Faire preuve d'exemplarité au sein de nos propres instances en commençant par rendre accessibles les sites internet de Numeum et du Cigref. Engager nos adhérents à faire de même pour un rendez-vous dans un an.
- Systématiser dans chaque projet d'IA mené par nos entreprises la présence de la notion d'accessibilité (lors des phases de POC, des hackathons etc.).
- Sensibiliser, former voire certifier les équipes de nos sociétés, par exemple via la fresque de l'accessibilité et les formations dédiées.
- Élargir l'équipe de France du numérique en intégrant un ou plusieurs acteurs référents de l'accessibilité tels que le CNCPH, H-UP, ou le collectif de la fresque de l'accessibilité web.









03

ATELIER 3

Autonomie stratégique et résilience numérique

Des outils collectifs pour renforcer la liberté d'action

Présidents de l'atelier

Terence Goudriaan
EXECUTIVE VICE PRESIDENT
CAPGEMINI

Emmanuel Sardet
DEPUTY GROUP CIO AND GROUP CTO
CRÉDIT AGRICOLE

Animateur

Pierre Skrzypczak
CHARGÉ DE MISSION SENIOR
CIGREF

Dans cet atelier tenu en anglais afin d'accueillir les contributions de participants européens, la création d'une dynamique collective destinée à favoriser l'autonomie stratégique des organisations européennes a été au cœur des échanges.

Des concepts clairs pour faire face aux dépendances technologiques

La couverture médiatique autour de la « souveraineté numérique » s'est considérablement amplifiée, tout particulièrement depuis deux ans, au risque de complexifier les grilles d'analyse distinctes qu'il convient d'appliquer, d'un côté au monde des organisations, et de l'autre aux prérogatives et services étatiques. C'est pourquoi il apparaissait indispensable, lors des RNS 2026, de recentrer le débat de l'écosystème sur la double question de l'autonomie stratégique et de la résilience numérique. L'autonomie stratégique se définit par un certain niveau de maîtrise décisionnelle et capacitaire qui permet à une organisation de mener ses opérations sans subir la contrainte d'un tiers. C'est un état d'interdépendance, ou de dépendance choisie et maîtrisée, qui permet une marge de manœuvre au plan stratégique et opérationnel. En parallèle, la résilience numérique désigne la capacité dynamique et durable à anticiper les risques ainsi qu'à absorber et surmonter des perturbations de toute nature, allant des événements climatiques aux tensions géopolitiques, en passant par des dépendances technologiques. En ce sens, l'autonomie stratégique constitue un vecteur pour acquérir davantage de résilience numérique.

« L'autonomie stratégique, c'est la réponse concrète aux risques induits par les dépendances qui réduisent nos marges de manœuvre, favorisent les positions dominantes et freinent l'innovation mettant en tension notre continuité d'activité. C'est le vrai sujet pour les entreprises et les administrations », insiste Emmanuel Sardet, co-président de cet atelier. Il rappelle que si l'étude révélée par le Cigref et le cabinet Asterès lors de la précédente édition des Rencontres a largement marqué les observateurs, c'est que l'évaluation exacte des dépendances actuelles s'avère particulièrement complexe. « Il s'agissait moins d'apprendre aux DSI qu'ils ont des dépendances que de lancer un appel à l'action très opérationnel pour identifier comment mieux mettre en œuvre leur autonomie stratégique. Cela passe par la quantification, mais aussi la planification ou la recherche d'alternatives ». Le Président du Cigref estime qu'il est grand temps de transformer ce qui relevait de l'intuition en un passage à l'action.

Établir des critères de décision objectifs pour permettre une dynamique collective

Dans la continuité des travaux menés par le Cigref avec l'Indice de Résilience Numérique (IRN) ce passage à l'action doit se décliner de manière transversale, en tenant compte des facteurs stratégiques, économiques, juridiques, technologiques, logistiques, opérationnels, sécuritaires et environnementaux, et de gouvernance des données et de l'IA. Ce vaste périmètre explique d'ailleurs les difficultés que peuvent avoir les organisations pour appréhender le sujet ou hiérarchiser leurs efforts initiaux. TERENCE Goudriaan, qui a également co-présidé les échanges, témoigne de la richesse des débats, où chacun place le curseur selon les réalités de son organisation. « Lors de l'atelier, nous nous sommes interrogés : comment anticiper les critères objectifs de décision pour choisir entre le maintien d'une prestation tierce et la bascule vers un fournisseur alternatif ? Comment transformer un état de contrainte budgétaire, une exposition aux risques fournisseurs et aux multi-exigences géopolitiques, en une opportunité industrielle d'autonomie et de compétitivité ? Quels leviers mobiliser à court et moyen terme pour tenir compte des évolutions du marché induites par l'intégration de nouvelles capacités d'IA ? », explique-t-il.

Les échanges ont également permis de discuter de la capacité réelle des organisations à se prémunir des pratiques abusives, à garantir la manoeuvrabilité, la réversibilité, la portabilité et la diversification effective des solutions numériques dans leurs relations avec leurs fournisseurs numériques. Ils ont en outre abordé les problématiques complexes de passage à l'échelle (du capital-investissement au capital-risque jusqu'à l'entrée en bourse) et de référencement des offres par un *European Strategic Quadrant*, de plans de sortie *by design*, de continuité d'activité et de réinternalisation des compétences.

Développer des outils communs pour mesurer les capacités de résilience des uns et des autres, favoriser des biens communs numériques pour enrichir les écosystèmes alternatifs, mettre en œuvre pour le champ numérique un « *Buy European Act* » etc. Les niveaux d'action attendus se jouent à de multiples échelles, mais tous bénéficieront de l'effet d'entraînement d'une dynamique collective dont les participants aux RNS entendent bien faire partie.

Autonomie stratégique et résilience numérique



« L'autonomie stratégique, c'est la réponse concrète aux risques induits par les dépendances, qui réduisent nos marges de manœuvre et mettent en tension notre continuité d'activité. »

Térence Goudriaan
Capgemini

« Comment anticiper les critères objectifs de décision pour choisir entre le maintien d'une prestation tierce et la bascule vers un fournisseur alternatif ? »

Emmanuel Sardet
Crédit Agricole



03

Autonomie stratégique et résilience numérique

La conviction

L'autonomie stratégique européenne dépasse l'ambition politique. Elle est un impératif économique et opérationnel au service de la résilience globale des organisations. L'autonomie décisionnelle et capacitaire transforme une dépendance subie en interdépendance choisie et maîtrisée, sécurisant ainsi création et capture de valeur, performance et compétitivité. Seule une dynamique collective, ciblée et cohérente permet de saisir les nouvelles opportunités pour peser davantage sur la scène internationale.

Les recommandations

Pour les organisations

- Intégrer contractuellement la réversibilité native et l'estimation du TCO complet (de l'entrée à la sortie) assorti de lignes rouges financières. Piloter par les risques en exigeant des preuves de continuité tangibles, au-delà des simples audits.
- Déployer un IRN partagé en Europe, avec la possibilité d'ajouter un label pour les utilisateurs et les fournisseurs. Associer un outil d'aide à la décision (type *quadrant*), évaluant les offres selon des critères européens.

Pour l'écosystème numérique

- Diversifier les fournisseurs en structurant des d'écosystèmes sectoriels autour de *communs numériques* viables et d'open source en Fondation, sans attendre la construction *ex nihilo* de champions européens.
- Mutualiser les fonds (capital-risque, *private equity*) pour accompagner les alternatives européennes jusqu'à la cotation, avec des fonds de dotation dédiés à certaines technologies.
- Exploiter une force de frappe juridique commune (« *sueing machine* ») pour sanctionner les pratiques abusives et endiguer la propagation de risques opérationnels liés aux tiers.

Pour les pouvoirs publics

- Appliquer le droit de la concurrence pour l'ouverture du marché B2B (notamment *via* le DMA), tout en assumant une « préférence européenne » sur les secteurs stratégiques.
- Tirer parti du « *sovereignty market* » (entités soumises à NIS2) pour flécher les achats vers les acteurs locaux *via* un véritable « *Buy European Act* ».
- Instaurer des incitations fiscales (pour les utilisateurs), un suramortissement (pour les fournisseurs) et mobiliser l'épargne privée pour redynamiser les capacités industrielles du continent.





04

ATELIER 4

Déployer et industrialiser l'usage d'agents IA

L'IA agentic : le point de bascule pour les organisations

Présidents de l'atelier

Jean-Philippe Couturier

CEO
WHOZ

Samir Hatim

GROUP CHIEF INFORMATION OFFICER
VINCI

Animatrice

Léa Roubinet

ANALYSTE STRATÉGIQUE DES POLITIQUES NUMÉRIQUES
NUMEUM

Le futur de la productivité ne repose plus seulement sur l'adoption d'outils d'intelligence artificielle, mais sur la transformation même du travail. Avec l'émergence de l'IA agentic, les entreprises entrent dans une nouvelle phase, celle d'une reconfiguration profonde de leurs modèles opérationnels, sur fond d'urgence compétitive face aux États-Unis et à la Chine.

L'IA agentic reconfigure les processus

L'intelligence artificielle a déjà profondément transformé les usages professionnels, notamment avec l'essor des modèles génératifs. Pour les participants à cet atelier des RNS 2026, une nouvelle étape est en train d'être franchie : « *L'IA agentic est une rupture industrielle radicale. Pour la première fois, une technologie ne se contente pas d'outiller le travail humain, elle l'exécute* ». Ce basculement change la nature même des transformations à l'œuvre ; là où l'IA générative améliorerait la productivité individuelle, l'IA agentic s'attaque désormais à la productivité globale des organisations. « *On n'est plus dans la recherche d'outils pour accélérer le travail des collaborateurs, mais dans une démarche de reconfiguration des processus* », résume Jean-Philippe Couturier, co-président de l'atelier. L'enjeu est désormais d'éviter un décrochage face aux économies les plus avancées.

L'un des enseignements majeurs de l'atelier tient à la qualité des échanges et à la convergence des diagnostics. « *La richesse des discussions s'avère particulièrement rassurante* », souligne Samir Hatim, le second co-président, évoquant une préoccupation largement partagée face à une transformation à la fois organisationnelle et technologique. Pour autant, cette convergence n'efface pas les écarts de maturité entre les différents acteurs, dûs au fait que certaines entreprises expérimentent déjà des systèmes agentiques à l'échelle industrielle, quand d'autres en sont encore aux premiers cas d'usage. « *Il existe nécessairement une différence notable entre les participants : tout le monde ne vit pas ces transformations au même rythme* », constate Jean-Philippe Couturier. Cette disparité s'est traduite par une tension constructive entre débats techniques et arbitrages stratégiques, contribuant à aligner les niveaux de compréhension et à accélérer la prise de conscience collective.

L'urgence du tempo

Si les comparaisons avec les révolutions industrielles passées viennent naturellement à l'esprit, les participants insistent sur la singularité du moment actuel. L'automatisation ne concerne plus seulement les tâches physiques, mais s'étend désormais à l'exécution cognitive. « *Jusqu'à présent, il existait un lien direct entre la taille de la workforce et le chiffre d'affaires. Aujourd'hui, la phase d'exécution cognitive devient technologique* », explique Jean-Philippe Couturier. Cette évolution ouvre la voie à des gains de productivité inédits - certains évoquent déjà une multiplication par cent de l'efficacité - mais soulève en creux, des questions majeures sur l'avenir du travail et les besoins en requalification. « *Le reskilling ne peut pas être seulement une question d'entreprise* », mais appelle une mobilisation plus large des États et des institutions.

Au-delà des transformations internes, la dimension géopolitique impose un caractère d'urgence face à l'avance des États-Unis et de la Chine, tant en infrastructures qu'en investissements. Dans ce contexte, le principal risque pour l'Europe serait de sous-estimer la vitesse du changement. « *Tout le monde est d'accord pour dire que cette transition sera brutale et rapide* », note Jean-Philippe Couturier. Le danger n'est donc pas tant de se tromper de technologie que de se tromper de tempo. Attendre une souveraineté technologique hypothétique, plutôt que d'engager immédiatement la transformation des usages, représente un risque majeur pour nos organisations.

Face à ces constats, les recommandations convergent vers un même impératif : faire de l'IA agentique un sujet de gouvernance de plus haut niveau. « *Ce n'est pas un projet IT, c'est une transformation du modèle de production* », ce qui nécessite une implication directe des directions générales, mais aussi un effort massif de formation, le principal frein restant aujourd'hui l'acculturation. « *Le sujet de la formation des dirigeants est absolument essentiel* », insiste Jean-Philippe Couturier, en particulier dans la sphère publique, où la compréhension des enjeux technologiques demeure insuffisante.

Déployer et industrialiser l'usage d'agents IA



« Si une certitude se dégage de cet atelier, c'est bien celle d'un changement d'échelle. L'intelligence artificielle n'est plus seulement un levier d'optimisation : elle devient un facteur structurant des modèles économiques. »

Jean-Philippe Couturier
WHOZ

« Dans cette course, le facteur décisif ne sera pas uniquement technologique, mais managérial et organisationnel. Autrement dit, profondément humain. »

Samir Hatim
Vinci



04 Déployer et industrialiser l'usage d'agents IA

La conviction

L'IA agentique est une rupture industrielle radicale. Pour la première fois, une technologie ne se contente pas d'outiller le travail humain, elle l'exécute. L'industrialiser, ce n'est pas déployer un outil, c'est reconfigurer le modèle opérationnel de l'entreprise : ses processus, ses métiers, son organisation du travail. Cet impératif de transformation stratégique exige une incarnation par la direction générale, la montée en compétence de tous les collaborateurs, un changement de paradigme dans le rapport au temps et une gouvernance à la hauteur de l'enjeu.

Les recommandations

Pour les organisations

Faire de l'IA agentique un sujet de *top management* pour saisir l'opportunité de l'*Hybrid Workforce*. Cette technologie transforme directement le modèle de production et la compétitivité. Les entreprises qui orchestreront humains et agents autonomes au sein d'une même gouvernance s'ouvriront un avantage structurel définitif. Une adoption réussie nécessite une incarnation forte au plus haut niveau.

- Inscrire le sujet à l'ordre du jour du conseil d'administration.
- Former les administrateurs et les membres du Comex.
- Nommer un référent IA au sein du Comex.

Pour les pouvoirs publics

Faire de l'État un exemple : en matière de compréhension, d'adoption et d'accompagnement de l'IA agentique. Les décideurs politiques doivent appréhender la profondeur de cette révolution pour déployer des politiques de soutien efficaces et moderniser l'administration. L'État ne peut exiger des entreprises une transformation qu'il ne s'applique pas à lui-même.

- Sensibiliser massivement les dirigeants politiques et hauts fonctionnaires : créer un « passeport numérique » et des programmes immersifs, co-construits avec le terrain (Numeum et le Cigref se portant volontaires).
- Déployer la technologie au sein de l'État : intégrer les agents autonomes au cœur des administrations pour en renforcer l'efficacité.









05

ATELIER 5

Nouveaux modèles de consommation à l'ère du cloud et de l'IA

La bascule du numérique d'une logique d'outils à une logique de valeur

Présidents de l'atelier

Bernard Gavgani

FORMER CIO, SENIOR ADVISOR TO THE
GROUP'S GENERAL MANAGEMENT
GROUPE BNP

Frédéric Sebag

PRÉSIDENT
GROUPE OPEN

Animatrice

Elsa Auriol

ANALYSTE DES POLITIQUES NUMÉRIQUES
NUMEUM

Portée par le cloud et l'intelligence artificielle, l'économie numérique entre dans une nouvelle phase de transformation. Les parties prenantes doivent désormais repenser leurs modèles autour de l'hybridation, de l'interopérabilité et de la création de valeur.

La doctrine de l'hybridation et la redéfinition des rôles

Le modèle du « *tout cloud* » appartient déjà au passé. Face à l'explosion des usages numériques et à l'arrivée de l'intelligence artificielle générative et agentique, une nouvelle doctrine s'impose dans les entreprises : l'« *Hybrid by Design* ». Pour Bernard Gavgani et Frédéric Sebag, qui ont co-présidé cet atelier, l'enjeu ne réside plus dans la simple migration d'infrastructures, mais dans la construction d'environnements numériques hybrides capables de concilier performance, flexibilité et maîtrise stratégique. Cette approche restructure simultanément les trois piliers du numérique : les infrastructures, les logiciels et les services. « *Les trajectoires convergent vers un passage de la possession à l'usage, puis de l'usage à la valeur* », explique Bernard Gavgani. Dans ce nouveau paradigme, l'IA agit comme un accélérateur de transformation autant qu'un révélateur des dépendances technologiques existantes.

Cette mutation modifie les rôles traditionnels de l'écosystème : les ESN, historiquement positionnées sur des prestations au forfait ou en régie, évoluent vers des modèles fondés sur les résultats et la valeur produite grâce à l'IA ; les fournisseurs cloud ne se limitent plus à fournir des infrastructures, ils intègrent désormais des briques d'IA, des modèles de langage et des services augmentés ; les éditeurs dépassent le simple modèle SaaS pour proposer des agents autonomes capables d'exécuter des tâches complexes. Ce mouvement transforme également le rôle des directions des systèmes d'information : « *Les DSI ne peuvent plus être uniquement les garantes du système d'information* », souligne Frédéric Sebag, elles deviennent des partenaires stratégiques de l'innovation et de la transformation numérique, au cœur des arbitrages entre performance, souveraineté, sécurité et création de valeur.

Autonomie stratégique et nouveaux modèles de partenariat

L'introduction massive de l'IA dans les infrastructures, les services et les logiciels impose une reconsidération profonde des expertises nécessaires. Les entreprises doivent composer avec des enjeux croissants d'interopérabilité, de maîtrise des plateformes et de sécurisation des chaînes technologiques. Derrière la promesse d'automatisation et d'efficacité se profile le risque d'un verrouillage technologique. Le modèle traditionnel client-fournisseur paraît inadapté à ces environnements où infrastructures, données et services d'IA sont étroitement imbriqués. « *La question est désormais de savoir si l'on peut passer à de véritables modèles de partenariat fondés sur l'alignement des intérêts* », résume Frédéric Sebag.

L'essor de l'IA pourrait modifier durablement les équilibres du marché à mesure que les *hyperscalers* étendent leur contrôle sur les couches applicatives et les services intelligents. Dans ce contexte, préserver l'autonomie stratégique devient un enjeu majeur pour les entreprises européennes. L'interopérabilité apparaît comme un levier indispensable pour éviter de recréer de nouvelles dépendances technologiques. Les participants appellent au développement de standards européens capables de faciliter la réversibilité et la portabilité des solutions.

Au-delà des acteurs privés, les pouvoirs publics sont interpellés sur la nécessité de soutenir l'émergence de champions européens du numérique, et d'harmoniser les réglementations. L'idée d'un fonds européen dédié au numérique a été évoquée afin d'accompagner la consolidation du secteur face aux acteurs internationaux. Plus largement, les échanges traduisent un changement de paradigme profond : l'IA et le cloud ne constituent plus seulement des technologies supplémentaires dans le système d'information, mais ils redéfinissent les chaînes de valeur, les relations économiques et les modèles de gouvernance du numérique. « *L'hybridation devient désormais la condition d'un numérique maîtrisé et durable* », rappelle Bernard Gavagni.

Nouveaux modèles de consommation à l'ère du cloud et de l'IA



« Le tout-cloud devient progressivement un modèle obsolète au profit d'une logique Hybrid by Design. »

Bernard Gavgni
Groupe BNP

« Les acteurs du numérique ne proposeront plus seulement des outils ou des infrastructures, mais des résultats et de la valeur augmentés par l'IA. »

Frédéric Sebag
Groupe Open



05 Nouveaux modèles de consommation à l'ère du cloud et de l'IA

La conviction

À l'heure où la consommation de services numériques se généralise, le « *tout-cloud* » devient un modèle obsolète et cède sa place à une doctrine *Hybrid by Design*. L'IA est l'innovation numérique qui permet cette hybridation. Elle engendre également des mutations structurelles pour les acteurs de l'écosystème, faisant ainsi évoluer leurs rôles et leurs actions.

- Les ESN vendaient plutôt du temps et du forfait, désormais elles vendront aussi des résultats partagés outillés avec de l'IA.
- Les *cloud providers* fournissaient des services d'infrastructure, ils fourniront en plus des services augmentés (infrastructure et LLM...).
- Les éditeurs vendaient du SaaS, ils opèreront également des agents autonomes.
- Les DSI étaient garants du système d'information, ils doivent désormais être des partenaires stratégiques et incontournables de l'innovation comme de la transformation numérique.

Les recommandations

Pour l'écosystème numérique

- Développer des standards européens d'interopérabilité afin de faciliter le passage d'une solution numérique à une autre.
- Renforcer la veille technologique portée par les organisations professionnelles pour accompagner les entreprises face à l'accélération des transformations numériques.
- Construire des modèles de partenariat plus équilibrés entre DSI, ESN, éditeurs et fournisseurs cloud autour de la création de valeur.

Pour les pouvoirs publics

- Favoriser l'émergence de champions européens du numérique grâce à un engagement coordonné des acteurs publics et privés.
- Harmoniser davantage les réglementations européennes afin de garantir une concurrence équilibrée entre les acteurs du marché.
- Étudier la création d'un fonds européen dédié au numérique pour soutenir la consolidation et l'innovation du secteur.





06

ATELIER 6

Plateformisation des modèles d'affaires : capter la valeur

Leviers de valeur, défis de gouvernance et perspectives stratégiques des modèles de plateforme

Présidents de l'atelier

Pascale Montrocher
DIRECTRICE EXÉCUTIVE DES SI
SFR

Sébastien Pernaudet
DIRECTEUR DES RELATIONS EXTÉRIEURES
SOPRA STERIA

Animatrice

Marine de Sury
DIRECTRICE DE MISSION
CIGREF

Si l'accélération technologique et les perspectives ouvertes par l'IA laissent présager un intérêt croissant pour les modèles de plateformes, cette transition soulève encore des interrogations complexes pour les entreprises et les acteurs publics.

La création de valeur multilatérale...

L'hypothèse d'une hégémonie globale des modèles de plateformes est évoquée depuis une quinzaine d'années, stimulée par le succès d'acteurs de premier plan auprès du grand public. Toutefois, l'analyse des faits invite à la nuance : de nombreuses organisations ayant tenté d'adopter cette stratégie se sont confrontées à la complexité structurelle de ce modèle d'affaires. « *L'attention se focalise trop souvent sur les réussites emblématiques, occultant les nombreux échecs opérationnels qui méritent pourtant d'être analysés* », observe Sébastien Pernaudet, co-président de l'atelier.

Une plateforme est un socle technologique et commercial qui crée de la valeur en facilitant les interactions entre plusieurs parties – utilisateurs, partenaires, développeurs, fournisseurs – plutôt qu'en produisant directement un bien ou un service. Contrairement au modèle « produit » traditionnel, la plateforme vise à une création de valeur multilatérale au sein d'un écosystème, et son efficacité s'accroît avec le nombre de participants. Cette multilatéralité constitue le principal défi pour concevoir et pérenniser des modèles d'affaires efficaces. Si la technologie a facilité les échanges et les effets de réseau, la définition claire des intérêts communs, garante des bénéfices à long terme pour chaque participant, reste souvent un point d'achoppement stratégique.

... conditionnée par des défis humains, techniques et économiques ?

Les participants ont souligné la centralité de la dimension humaine dans la réussite de ces projets de plateformes. *« On peut parler de primauté de la transformation culturelle sur l'outil : l'engagement dans un accompagnement au changement est indispensable pour briser les silos et assurer l'adhésion de l'ensemble des acteurs, car le défi culturel est souvent plus complexe que le défi technique »*, souligne Pascale Montrocher, co-présidente de la session.

D'autres facteurs critiques conditionnent cette réussite, notamment le recours à des architectures en couches, modulaires et évolutives. Celles-ci permettent une adaptation optimale aux pics de charge et facilitent l'intégration technique, garantissant la pérennité et la résilience de l'écosystème. Pour atteindre une taille critique, la plateforme doit simplifier ses accès techniques afin d'accélérer l'onboarding des partenaires, de construire de nouveaux modèles d'affaires et de réduire le *time-to-market* des services. En la matière, l'IA agentique ouvre des opportunités inédites : *« l'intelligence artificielle peut agir comme un facilitateur stratégique pour adresser le bon partenaire au bon moment, tout en permettant d'interroger les données via des modèles sémantiques »*, illustre Pascale Montrocher.

Le défi consiste à dégager des orientations claires pour déployer la plateforme et fédérer l'écosystème. Dès lors, si la question fondamentale est *« comment capter de la valeur grâce à un modèle de plateforme »*, il convient de répondre à de nombreuses interrogations sous-jacentes : faut-il créer la plateforme ou se contenter de rejoindre un écosystème existant ? Comment quantifier les externalités positives apportées par ce modèle par rapport à l'investissement initial demandé, alors que l'équilibre dans le partage de la valeur demeure souvent théorique dans les phases initiales ? Jusqu'où aller dans l'ouverture de la plateforme pour concilier la recherche d'une taille critique et le respect des besoins spécifiques ?

Sébastien Pernaudet pointe un autre axe stratégique majeur : *« Ce sujet est souvent orienté vers la sphère privée. Or, beaucoup d'enjeux liés aux plateformes sont adaptés aux mécanismes d'action de la sphère publique et aux besoins de l'intérêt général. Ces impacts collectifs, notamment à l'ère de l'IA, ne sont pas encore assez abordés. Il est difficile de prendre de la hauteur sur les potentialités offertes par les plateformes à un niveau plus global, par exemple sur les enjeux de sécurité collective. Mais en termes de valeur, l'enjeu dépasse la seule considération financière »*, conclut-il.

Plateformisation des modèles d'affaires : capter la valeur



« L'engagement dans un accompagnement au changement est indispensable pour briser les silos et assurer l'adhésion de l'ensemble des acteurs, car le défi culturel est souvent plus complexe que le défi technique. »

Pascale Montrocher
SFR

« Lors des travaux préparatoires de cet atelier, il est apparu que l'attention se focalise trop souvent sur les réussites emblématiques, occultant les nombreux échecs opérationnels qui méritent pourtant d'être analysés. »

Sébastien Pernaudet
Sopra Steria



06

Plateformisation des modèles d'affaires : capter la valeur

La conviction

La plateformisation et les espaces de données dans un monde ouvert et connecté représentent un levier stratégique pour les organisations. En effet, la plateformisation ou l'espace de données constituent un moyen de se positionner dans son écosystème afin de développer de nouvelles sources de valeur pour l'organisation, son écosystème ou ses clients, ou également de réduire des risques (stratégiques, opérationnels ou réglementaires). La plateformisation peut également constituer un moyen de prévenir l'arrivée de nouveaux acteurs en les devançant grâce à une connaissance du marché, des processus et de la présence écosystémique. L'arrivée de nouvelles technologies d'IA, génératives et agenticues, questionne l'existence des plateformes ou des espaces de données et leurs conditions de mise en œuvre.

Les recommandations

Pour les organisations

- Qualifier, au niveau Comex, l'opportunité d'adhérer ou de créer une plateforme ou un espace de données et clarifier la valeur pour les parties prenantes embarquées.
- Identifier un porteur et un leader. Si leur désignation n'est pas possible, accepter d'abandonner le projet.

Pour les pouvoirs publics

- Assurer que la mise en œuvre du cadre réglementaire ne crée pas de frein à la création de plateformes et d'espaces de données, pour les petits et grands acteurs.
- Mettre à disposition des organisations un guide d'opportunité des plateformes ou espaces de données (bonnes pratiques, règles).









07

ATELIER 7

Transformation de la gestion des compétences à l'ère de l'IA

Compétences, gouvernance, acculturation : l'IA impose un changement profond et immédiat des organisations

Présidents de l'atelier

Jonathan Amar

CEO
DELETEC

Lionel Chaine

DSI
BPIFRANCE

Animateur

Frédéric Lau

DIRECTEUR DE MISSION
CIGREF

Au-delà de la technologie, l'intelligence artificielle redéfinit en profondeur les compétences, les modes de gouvernance et les cultures d'entreprise. Selon les participants à cet atelier, l'enjeu n'est plus seulement d'adopter l'IA, mais d'organiser une transformation durable des talents et des pratiques.

Orchestrer les agents et valoriser l'humain

L'intelligence artificielle n'est pas une simple innovation parmi d'autres : elle agit comme un révélateur des forces et des faiblesses structurelles des organisations. Lionel Chaine et Jonathan Amar, co-présidents de cet atelier, en ont la claire conviction que « *demain, le travail sera agile, simplifié et intensifié* », à condition de réussir la combinaison entre compétences humaines et capacités de l'IA. Cette transformation s'inscrit dans un contexte de forte accélération technologique où les repères traditionnels deviennent obsolètes, créant un décalage entre la vitesse d'évolution des outils et l'inertie des stratégies RH : « *Aujourd'hui, nous sommes dans un moment de réflexion sur les compétences, mais avec l'IA tout va très vite.* »

Ce décalage est d'autant plus critique que l'IA n'est plus l'apanage des directions techniques. Devenue un sujet métier à part entière, elle implique une gouvernance partagée entre IT, RH et opérationnels. « *Le code ne suffit plus* », insistent les co-présidents, rappelant que les compétences en IA doivent se diffuser à tous les niveaux. La question centrale devient celle de l'acculturation massive. L'IA touche toutes les générations et redistribue les rôles. Si les jeunes générations, nativement plus à l'aise avec ces outils, challengent les profils expérimentés, ces derniers apportent la hauteur de vue nécessaire.

La réussite de cette transition repose sur l'engagement, la confiance restant un élément clé. Face à ces enjeux, l'alignement du Comex, du Board et de la DRH constitue un préalable incontournable. À cela s'ajoute la nécessité de sensibiliser massivement et de structurer des communautés internes. « *Il ne faut pas former à des outils, mais développer une capacité à orchestrer les agents IA et les flux de données* », insistent Lionel Chaine et Jonathan Amar. Cette logique d'orchestration marque un basculement profond : la valeur ne réside plus uniquement dans l'expertise technique, mais dans la capacité à combiner, superviser et piloter des systèmes hybrides. L'esprit critique, la curiosité et la vision transversale s'imposent comme des facteurs de différenciation. « *L'humain devient le véritable garde-fou* », affirme Lionel Chaine, qui préconise le développement d'une culture générale solide pour interagir avec les systèmes d'IA.

Ce repositionnement des compétences s'accompagne d'une évolution des profils. Le modèle de la « *compétence en T* », combinant expertise pointue et transversalité, devient la référence, la polyvalence prenant le pas sur l'hyperspécialisation isolée. Pour autant, cette transformation génère des arbitrages complexes entre planification et agilité, gouvernance et expérimentation, retour sur investissement et culture de l'innovation. Faut-il structurer fortement ou laisser émerger les initiatives locales ? Comment mesurer la valeur de projets aux bénéfices encore incertains ?

Développer les savoirs fondamentaux et l'expérimentation

Enfin, plusieurs questions structurantes restent ouvertes, qu'il s'agisse de la propriété des compétences augmentées, du rôle des agents personnels ou des modalités d'*onboarding* dans un écosystème saturé d'IA, les modèles traditionnels se trouvent remis en question. Dans ce contexte, deux priorités émergent. D'une part, renforcer l'enseignement des sciences et des fondamentaux pour préparer les générations futures à penser l'IA et à en maîtriser les risques : l'informatique doit faire partie des sciences au même titre que les mathématiques ou la physique. D'autre part, accorder un véritable droit à l'expérimentation en entreprise : « *Le temps d'expérimentation est indispensable avant toute normalisation* », rappelle Jonathan Amar. Plus que jamais, l'IA impose un changement systémique, et une transformation culturelle, organisationnelle et humaine de grande ampleur.

*Transformation de la
gestion des compétences
à l'ère de l'IA*



« Il ne faut pas former à des outils, mais passer d'une logique technique à une véritable capacité d'orchestration des agents IA et des flux de données. »

Jonathan Amar
DELETEC

« Aujourd'hui, nous sommes dans un moment de réflexion sur les compétences, mais avec l'IA tout va très vite ! »

Lionel Chaine
BPIfrance



07

Transformation de la gestion des compétences à l'ère de l'IA

La conviction

L'avenir du travail se caractérise par un travail agile, simplifié et intensifié. Notre performance reposera sur la synergie entre la compétence humaine et l'intelligence artificielle, au sein d'une culture de confiance. Pour réussir, l'IA doit devenir un catalyseur de compétences. Au-delà d'une phase de transition complexe, cette transformation doit être volontaire, continue, guidée par une vision stratégique et portée par l'engagement de l'ensemble des talents.

Les recommandations

Pour les organisations

- Aligner au plus vite Comex, Board, DRH, DSI et métiers autour d'une stratégie IA centrée sur les compétences.
- Sensibiliser massivement tous les collaborateurs et créer des communautés de champions internes capables d'expérimenter, partager et diffuser les bonnes pratiques.
- Ne pas former seulement aux outils, mais développer une capacité d'orchestration des agents IA, des processus métiers et des flux de données.

Pour l'écosystème numérique

- Remettre les sciences au cœur de l'enseignement, en reconnaissant l'informatique comme une matière fondamentale au même titre que les mathématiques et la physique.
- Développer les savoirs fondamentaux indispensables à l'ère de l'IA : culture générale, esprit critique, curiosité intellectuelle et capacité à « apprendre à apprendre ».
- Créer un droit d'expérimentation en entreprise pour permettre aux organisations de tester, apprendre et monter en compétences avant de figer les usages dans des cadres réglementaires trop contraignants.



continuum entre formation
et première expérience des
junieurs
partenariat possible?

08

ATELIER 8

Accompagner les mutations du marché de l'emploi

Former à l'ère de l'IA : le numérique réclame moins de contraintes et davantage de coopération

Présidents de l'atelier

Frédéric Dufaux

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
DOCAPOSTE

Sandrine Racouchot

DIRECTRICE DU SERVICE NUMÉRIQUE
ABEILLE ASSURANCES

Animatrice

Méneould Bothier de Brisis

DIRECTRICE DES POLITIQUES NUMÉRIQUES ET EXPERTISES
NUMEUM

Face à l'accélération de l'intelligence artificielle, les acteurs du numérique et du monde académique défendent une transformation profonde des modèles de formation. Pour les participants, l'urgence n'est pas de financer davantage, mais de faciliter les collaborations entre entreprises, écoles et universités afin d'adapter plus vite les compétences aux réalités du terrain.

Renforcer les compétences en créant des ponts entre formations et parcours professionnels

L'intelligence artificielle ne remet pas en cause le besoin de former et de recruter des talents du numérique ; elle confirme à l'inverse l'urgence de renforcer les compétences technologiques dans tous les secteurs. Cette mise à niveau est indispensable pour produire des services numériques conformes aux exigences réglementaires et alignés avec les valeurs européennes. « *Nous n'avons pas besoin de financement supplémentaire, il faut surtout lever les freins et laisser les entreprises et les enseignants travailler ensemble* », résume Frédéric Dufaux, Directeur général adjoint chez Docaposte. Ce constat fait l'unanimité parmi les participants, dont les visions convergent rapidement vers des recommandations communes.

L'un des enseignements majeurs porte sur l'évolution du rôle de la formation dans un contexte de transformation technologique permanente. La montée en compétences ne peut plus se limiter à un apprentissage initial, mais doit s'inscrire dans une dynamique tout au long de la vie professionnelle. Dans cette logique, les échanges plaident pour des parcours hybrides capables de combiner fondamentaux académiques et immersion concrète dans les réalités opérationnelles.

Cette hybridation entre enseignement et pratique professionnelle apparaît comme l'un des leviers clés pour répondre à l'accélération des usages de l'IA. « *Les formations doivent rester au plus proche des besoins métiers* », en renforçant les passerelles entre écoles, universités et entreprises. L'objectif est de permettre aux étudiants, alternants, apprentis et stagiaires d'évoluer dans des environnements plus souples et réactifs face aux évolutions rapides du secteur. Dès lors, les acteurs souhaitent mieux valoriser l'engagement des professionnels qui consacrent du temps à transmettre leur expertise aux plus jeunes générations, à condition que les cadres administratifs deviennent plus flexibles.

Culture scientifique, inclusion et pilotage de la filière

Les discussions ont également mis en lumière l'enjeu de l'image du numérique et de la culture scientifique dès le plus jeune âge. Les participants appellent à remettre les mathématiques, les sciences et les humanités technologiques au cœur de l'enseignement primaire et secondaire afin de développer l'esprit critique face à l'IA. Cette ambition doit intégrer pleinement les enjeux d'inclusion et de diversité pour éviter la reproduction de biais culturels ou de genre dans les usages numériques.

« *L'hétérogénéité des profils a été extrêmement constructive* », souligne Sandrine Racouchot, insistant sur la complémentarité entre les participants. Cette diversité a permis d'aborder de manière concrète les enjeux de multiculturalisme, de parité et d'inclusion dans les métiers du numérique. Ces dimensions ne relèvent plus seulement de la responsabilité sociétale, mais constituent un enjeu stratégique dans la conception des futurs systèmes d'IA.

Au-delà des recommandations, la filière a pris des engagements précis. Le Cigref et Numeum prévoient notamment de suivre et partager chaque année plusieurs indicateurs portant sur le recrutement des profils juniors, la parité et la montée en compétences liées à l'IA. Ces données permettront d'ajuster les actions engagées et de construire un pilotage plus concret de la transformation des compétences numériques. Les échanges traduisent finalement une volonté commune : faire évoluer plus rapidement les modèles de formation sans alourdir les dispositifs existants. « *Il faut libérer les énergies* », résume Frédéric Dufaux. Pour conclure, la capacité à adapter les compétences à l'ère de l'IA dépendra moins d'une multiplication des financements que d'une meilleure coopération entre l'écosystème numérique, les entreprises et le monde académique.

Accompagner les mutations du marché de l'emploi



« Nous n'avons pas besoin de financement supplémentaire : il faut surtout lever les freins et laisser les entreprises et les enseignants travailler ensemble. »

Frédéric Dufaux
Docaposte

« L'hétérogénéité des profils a été extrêmement constructive : chacun savait précisément de quoi il parlait. »

Sandrine Racouchot
Abeille Assurances



08

Accompagner les mutations du marché de l'emploi

La conviction

L'impact croissant de l'IA ne remet pas en cause mais conforte la nécessité de continuer à former et embaucher de jeunes professionnels du numérique dans l'ensemble des secteurs. Cette dynamique s'avère indispensable pour garantir la production de services numériques conformes aux exigences réglementaires et alignés avec les valeurs européennes. Cette exigence de compétences doit se prolonger tout au long de la carrière. Dans cette perspective, il convient de favoriser le rapprochement entre les écosystèmes numérique et académique par la création de parcours hybrides et intégrés, articulant socle théorique fondamental et application pratique, dans un cadre souple et agile.

Les recommandations

Pour l'écosystème numérique

- Renforcer les collaborations entre entreprises, écoles et universités afin d'adapter les formations aux besoins réels du terrain.
- Valoriser le temps consacré par les professionnels du numérique à la transmission des compétences auprès des étudiants, alternants et apprentis.
- Développer des parcours hybrides combinant socle académique et immersion opérationnelle dans les entreprises.

Pour les pouvoirs publics

- Assouplir les cadres réglementaires régissant les stages, l'alternance et l'apprentissage afin de faciliter les collaborations entre monde académique et entreprises.
- Réintroduire les sciences, les mathématiques et les humanités technologiques dès le plus jeune âge dans les parcours scolaires.
- Favoriser une approche inclusive du numérique afin de limiter les biais culturels et de genre dans les usages de l'IA.









ATELIER 9

Face aux menaces numériques hybrides : coopérations public-privé

Cybermenaces et réglementations : la synergie globale au service de l'économie

Présidents de l'atelier

Franck Le Moal

CIO
LVMH

Michel Paulin

PRÉSIDENT
CSF LOGICIELS ET SOLUTIONS NUMÉRIQUES
DE CONFIANCE

Animatrice

Sandrine Roth

DIRECTRICE DE MISSION
CIGREF

L'omniprésence et la structuration des cyberattaques n'épargnent désormais aucune organisation sur le territoire national, qu'il s'agisse de l'État, des grands groupes ou des TPE-PME. Face à ce risque systémique, la coopération public-privé est indispensable pour restaurer le climat de confiance nécessaire au développement économique et social.

Dépasser l'isolement des organisations face à la menace

L'intensification des conflits géopolitiques s'accompagne du développement et de la complexification croissante des cybermenaces, désormais intrinsèquement liées aux tensions internationales. Les menaces régaliennes ne concernent plus seulement l'État, et les actions criminelles et mafieuses s'entremêlent aux sous-jacents politiques, entraînant une démultiplication du nombre et du type de victimes. « Toutes les organisations ont dorénavant conscience que nous vivons dans un monde numériquement et physiquement menacé et qu'elles sont sous une menace économique et politique constante », reconnaît Franck Le Moal, co-président de cet atelier consacré aux coopérations public-privé face aux menaces.

Il souligne que, si le sujet bénéficie d'une visibilité croissante, les outils opérationnels demeurent insuffisants face à la prolifération des recommandations et des réglementations. « *Il peut vite y avoir un sentiment d'isolement et de solitude dans les organisations. C'est aussi ce qui rend essentiel le fait de faire front commun et de faire émerger des synergies* », souligne Michel Paulin, également co-président de l'atelier. Les participants ont ainsi préconisé de s'appuyer sur des acteurs déjà existants pour faciliter les coopérations, afin de faire émerger des solutions à l'échelle. « *C'est le vrai sujet : tout le monde parle de la nécessité de mieux coopérer en cybersécurité, mais cela conduit à une multiplication des initiatives, et aucune ne parvient à une masse critique pour faire réellement la différence. Nous n'avons aucun dispositif opérationnel qui soit vraiment passé à l'échelle* », affirme Franck Le Moal.

Bâtir des passerelles opérationnelles

Ce défi conduit les co-présidents à recommander à la fois une harmonisation des cadres réglementaires et un renforcement des moyens alloués aux acteurs de référence existants, tels que l'InterCERT France ou encore l'initiative gouvernementale « cybermalveillance.gouv.org ». Si le premier pourrait être approché pour répondre aux besoins et aux attentes des grandes organisations, la seconde constitue une initiative destinée aux PME françaises. Face au risque cyber, les petites structures se trouvent démunies par manque de sensibilisation, d'expertise technique ou de ressources financières.

« *L'État, les associations et les CCI doivent redoubler d'efforts. Mais la posture des grandes entreprises doit aussi être celle de la responsabilité : il ne s'agit plus seulement de placer des engagements contractuels sur la supply chain. Il faut mettre en place des perspectives d'accompagnement opérationnel pour aider les fournisseurs, notamment les plus petits, à se protéger et donc à protéger toute la chaîne de valeur* », résume Franck Le Moal.

Face aux menaces hybrides, la priorité est donc la mise en œuvre de modes de réponse également hybrides, afin de dépasser les cadres de coopération existants et morcelés. Michel Paulin formule l'appel issu de cet atelier : « *Organisons-nous, échangeons opérationnellement de façon beaucoup plus structurée et systématique pour prévenir et guérir face à cette guerre hybride. Faisons vivre de vraies passerelles entre groupes, associations et institutions, encore trop silotés et souvent centrés sur des livres blancs. Et évitons du même coup la dilution du leadership et les effets de posture !* »

*Face aux menaces
numériques hybrides :
coopérations public-privé*



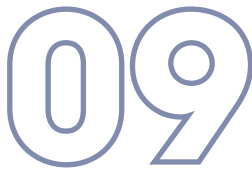
« Nous n'avons aucun dispositif opérationnel qui soit vraiment passé à l'échelle. »

Franck Le Moal
LVMH

« Faisons vivre de vraies passerelles entre groupes, associations et institutions, encore trop silotés et souvent centrés sur des livres blancs. Et évitons du même coup la dilution du leadership et les effets de posture ! »

Michel Paulin
CSF Logiciels et solutions numériques de confiance





Face aux menaces numériques hybrides : coopérations public-privé

La conviction

La sophistication et la récurrence des cyberattaques ciblant les citoyens et les organisations sur le territoire national menacent directement la continuité d'activité, la réputation et la résilience, imposant une structuration en écosystèmes pour optimiser notre niveau de préparation.

Le partage de l'information au sein de cercles sectoriels ou de confiance est devenu indispensable pour analyser et s'organiser face à ces menaces subies. L'échange d'indicateurs de compromission en temps réel s'avère déterminant pour accélérer les capacités de réponse, de défense et d'anticipation. Face à ce paradigme, l'État et les grandes organisations ont la responsabilité de sensibiliser, de former et d'anticiper le risque pour préserver la pérennité économique, sociale et stratégique des structures.

Les recommandations

Pour les pouvoirs publics

- Simplifier et harmoniser toutes les obligations légales, normatives, au niveau de la France et de l'Europe, qui soumettent les entreprises à des actions quelquefois antinomiques. Aligner toutes les lois (DORA, NIS2...), les normes (ISO27001, HDS, ...), les certifications (SecNumCloud, ...) et les référentiels pour que chacun puisse s'y retrouver (obligations, limites, apports) et faciliter ainsi le développement économique de la France et de l'Europe.

Pour l'écosystème numérique

- Mettre en place un dispositif qui devra permettre à l'ensemble des entreprises, par marchés ou par secteurs, partageant les mêmes métiers et les mêmes questions, de se rencontrer régulièrement, en amont, pendant, et après une attaque. Nous suggérons que le bras armé de cette collaboration se fasse autour de l'interCERT France, afin de développer et pousser, dans un espace de confiance, des collaborations opérationnelles entre les grandes entreprises, les fournisseurs de services spécialisés, les organisations publiques et les services de l'État.
- Amplifier le dispositif D'ALERTE, SENSIBILISATION, FORMATION pour l'ensemble des utilisateurs du numérique. Mettre en place des formations obligatoires sur la cybersécurité (depuis l'école, en passant par les formations professionnelles), et un accompagnement pour les dirigeants de PME, seuls devant ce sujet. Une solution comme « cybermalveillance.gouv.org » doit être mise beaucoup plus en évidence, développée et soutenue.





10

ATELIER 10

Utiliser la réglementation européenne pour renforcer la compétitivité

Des outils collectifs pour renforcer la liberté d'action

Présidentes de l'atelier

Sophie Batas

VICE PRESIDENT OF EUROPEAN AFFAIRS
DASSAULT SYSTÈMES

Véronique Lacour

SENIOR VP TRANSFORMATION AND
OPERATIONAL EFFICIENCY
EDF

Animatrice

Vanessa Dewaele

OFFICE OF THE CIO
VEOLIA

Si la multiplication et la complexité des initiatives réglementaires européennes sur le numérique suscitent aujourd'hui de la frustration, elles représentent aussi une opportunité : celle d'en faire un levier de transformation industrielle pour le continent, à condition de bâtir une feuille de route législative claire.

Face à la complexité des cadres réglementaires européens

Comment faire de la réglementation un atout de compétitivité en Europe ? De prime abord, la question peut paraître paradoxale, tant l'action réglementaire européenne est présentée depuis des années comme un frein et une contrainte dans la plupart des discours concernant l'économie et l'innovation, et plus encore autour du numérique. Pour l'écosystème, la multiplication des grands textes cherchant à encadrer les usages du numérique a d'ailleurs demandé un effort d'adaptation permanent. « *L'atelier a permis de dégager un diagnostic clair et partagé concernant l'environnement réglementaire actuel. Le sentiment dominant est celui de la perplexité* », établit Sophie Batas, l'une des deux co-présidentes.

Les contributeurs à cette session de travail reconnaissent les bonnes intentions qui sous-tendent la législation européenne en matière de numérique, mais ils signalent également un décalage persistant entre l'ambition et la réalité opérationnelle. Les réserves concernent particulièrement le manque de clarté stratégique concernant la loi sur la cybersécurité et l'EUCCS, ainsi que les doutes relatifs à l'intégration des critères de souveraineté. Les hésitations sur ce sujet risquent de compromettre une opportunité majeure, avec des répercussions industrielles selon les participants. Dans ce cadre, les efforts réglementaires de l'Union ne se traduisent pas encore par un avantage industriel pour ses entreprises.

« Mais l'atelier a aussi été l'occasion de travailler pour dépasser ces constats et, surtout, de ne pas les voir comme une forme de fatalité », décrit Véronique Lacour, l'autre coprésidente de cet atelier. « Malgré la frustration, la dynamique était très positive. Il y avait l'envie de profiter de l'intelligence collective pour trouver les bons leviers. Les acteurs ont conscience que nous avons les moyens d'agir : se doter de cette stratégie industrielle du numérique éclairera d'autant plus les forces du projet européen. »

Écrire un avenir commun sous le sceau de l'ambition industrielle

Ces réflexions réaffirment une conviction centrale et renouvelée au sein de la filière : *« la réglementation peut devenir un véritable outil de stratégie industrielle, et non un fardeau de conformité ; un outil qui instaure la confiance dans le numérique, favorise l'émergence de champions européens et transforme l'Europe d'un marché de consommation en un marché de production »,* résume Sophie Batas.

Cette ambition reste toutefois conditionnée par la stabilité politique et réglementaire, l'adoption d'une approche centrée sur les entreprises, ainsi que par l'établissement d'un cadre unique et unifié se substituant aux 27 régimes nationaux fragmentés. Cette conviction, tout comme ces recommandations, portent la voix unanime de l'ensemble du groupe, illustrant un alignement fort des acteurs de la filière.

Ces exigences se retrouvent dans les recommandations émises à l'issue de l'atelier. Véronique Lacour souligne l'orientation concrète de ces travaux en la plaçant sous le sceau de l'espoir : *« Nous avons tous utilisé nos mots d'industriels pour établir ces recommandations, qui peuvent surprendre au niveau réglementaire, mais c'est bien parce que l'on se dit qu'adopter ce langage commun centré sur les entreprises est aussi une clé pour écrire cet avenir tous ensemble. »*

Utiliser la réglementation européenne pour renforcer la compétitivité



« La réglementation peut devenir un véritable outil de stratégie industrielle, et non un fardeau de conformité ; un outil qui instaure la confiance dans le numérique, favorise l'émergence de champions européens. »

Sophie Batas
Dassault Systèmes

« Se doter de cette stratégie industrielle du numérique éclairera d'autant plus les forces du projet européen. »

Véronique Lacour
EDF



10 Utiliser la réglementation européenne pour renforcer la compétitivité

La conviction

La réglementation numérique européenne est nécessaire, mais elle est actuellement en deçà de ses ambitions. Une législation pertinente existe (DMA, DSA, *Cybersecurity Act*), mais elle est trop souvent détournée de son intention initiale – soit au cours du processus de codécision, soit lors de sa mise en œuvre par les autorités nationales – et engendre certains effets non intentionnels sur le marché. Cette législation n'a pas encore atteint ses objectifs. De nombreuses lois numériques sont avant tout conçues pour les consommateurs et ne prennent pas suffisamment en compte les impacts sur les entreprises (par exemple le RGPD, l'AI Act).

La réglementation doit passer d'une logique de contrainte de conformité à un véritable outil de stratégie industrielle, capable de créer de la confiance numérique, de favoriser l'émergence de champions européens et de transformer l'Europe d'un marché de consommation en un marché de production. Cela nécessite de la stabilité, une approche centrée sur les entreprises et un cadre unique harmonisé plutôt que 27 régimes nationaux fragmentés.

Les recommandations

Pour les pouvoirs publics

- Codifier une approche « *Buy European* » pour les services numériques et leurs chaînes d'approvisionnements, dans le cadre du futur Règlement sur le développement du cloud et de l'IA avec la localisation des données en Europe, l'établissement du fournisseur et son contrôle en Europe, un contrôle européen également sur la propriété intellectuelle des solutions et des licences, une protection contre les lois extraterritoriales et les contrôles à l'exportation.
- Créer un Fonds numérique souverain à l'échelle européenne, doté d'une structure de gouvernance associant à la fois des institutions publiques et des investisseurs privés, ouvert aux investissements des citoyens et conçu pour trouver des moyens concrets d'orienter l'épargne privée vers le financement de services et de produits numériques souverains.







Ils y étaient

ADAM	Quentin	CLEVER CLOUD
ALAZARD	Caroline	NEWMERIC / CHAIRE ECD
ALLALA	Jawaher	SYSTNAPS
AMAR	Jonathan	DELETEC
ANDRÉ	Jean-Michel	KONECTA
ANDRÉ	Guillaume	NUTANIX
ANTIBI	Eric	PALO ALTO NETWORKS
APFFEL	Caroline	SPENCER STUART
AURIOL	Elsa	NUMEUM
BACH	Edwige	IJO
BARRÉ	Romain	TALISKER CONSULTING
BARTZEN	Théo	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
BASSET	Pascal	COOPÉRATIVE U
BATAS	Sophie	DASSAULT SYSTÈMES
BAUDOT	Jacques	GOOGLE
BEN ATTIA	Skander	FRANCE TÉLÉVISIONS
BENDAVID	Laurent	DASSAULT AVIATION
BERKIA	Amine	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
BERROD	Frédérique	UNISTRA
BOÏTÉ	Laurent	SCALITY
BOTHIER DE BRISIS	Ménehould	NUMEUM
BOULAIRE	Christophe	SAGEMCOM
BOULDOIRES	Jacques	IMSA
BOURDIN	Aymeric	CIGREF
BOUTONNET	Christophe	MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE (MAASA)
BOUZGAROU	Ekbel	AIR FRANCE - KLM
BOUZOU	Nicolas	ASTERÈS
BRISCHOUX	Maxence	SGAE
BRISSET	Hélène	MC2I
BROSSE	Renaud	TIMSPIRIT
BRUCKMAN-SCHEIBLING	Lucas	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
BUFFET	Eric	ORANO
CALMEIL	Anne-Marie	T-SYSTEMS
CARTALAS	Thierry	TNP CONSULTANTS
CASEAU	Yves	ACADÉMIE DES TECHNOLOGIES
CASTERAN	Gilles	MEMORY
CENSIER	Matthieu	DXC
CHAINED	Lionel	BPIFRANCE
CHAPLAIN-LAMBERT	Hélène	PERNOD RICARD
CHARREIRE	Sébastien	SIA PARTNERS
CHASSAN	David	OUTSCALE DASSAULT SYSTÈMES
CITROËN	Charles	IN CYBER FORUM

COUMAROS Jean	BLEU
COUROUBLE Jean-Baptiste	ACOSS
COUTURIER Jean-Philippe	WHOZ
CULI Célia	CIGREF
D'AGRAIN Henri	CIGREF
DAGAND Valérie	NUMEUM
DAMOUR Thomas	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
DARBOIS Thomas	STIME GROUPEMENT MOUSQUETAIRES
DARDE Benoit	WAVESTONE
DE SURY Marine	CIGREF
DECOURCELLE Ludovic	TERRENA
DEFER Laurent	TRISKELL SOFTWARE FRANCE
DEGRE Laurent	HPE FRANCE
DESVIGNES Thierry	CNP ASSURANCES
DEUDON Guillaume	SOMFY
DEUX Stéphane	TRANSDEV GROUP
DEWAELE Vanessa	VEOLIA
DEWANNIEUX Franck	AMUNDI TECHNOLOGY
DOSSOT Edouard	BEAMY
DU PELOUX Grégoire	TATA CONSULTANCY SERVICES
DUFAUX Frédéric	DOCAPOSTE
DUJARDIN Edouard	CODYSSÉE
DUVERNEUIL Bernard	DIGMO
ECHARDOUR Bruno	LA POSTE
ÉMINE Clément	NUMEUM
EREMEEF Nicolas	SPIE
ESCRIBE Julien	ISG
ESSAIDI Mohammed	AUSIM
FAGARD Marie-Hélène	A TEAM IN TIME
FALQUE Cyprien	THALES / S3NS
FARAG Françoise	SALVIA DÉVELOPPEMENT
FARAG-MIACI Bassinte	HCLTECH
FAX Océane	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
FERGUSON Yann	LABORIA
FERROUILLAT Hervé	ISG FRANCE
FIEVET Sylvain	ALLIANCY
FISCHER Flora	CIGREF
FLEUTIAUX François	INETUM
FONTAINE Frédéric	KEA&PARTNERS
FORZY Edouard	LA MÊLÉE
FRIANG Thomas	ESSEC
GACHET Emmanuel	EQUANS
GARNIER Alain	JAMESPOT
GAUTHIER Arnaud	MC2I

GAVGANI Bernard	BNP PARIBAS
GEERAERT Thomas	LUMAPPS
GELRUBIN David	TASMANE
GIORDANO Pierre	AMADEUS SAS
GOUBET Jocelyn	AFEP
GOUDRIAAN Terence	CAPGEMINI
GOURIET Martine	EDF / GAIA X
GOUSSOT Sylvain	EPITA
GRANGE Emilie	CIGREF
HADINGER Stephan	AWS FRANCE
HADDAD Eric	NUMSPOT
HALLER Juliette	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
HANGARD Véronique	SAP
HATIM Samir	VINCI
HODARA Normann	ALLIANCY
HOSTIER Marc-Antoine	CENTREON
HUET Jean-François	ARKEMA
HUMBRECHT Matthieu	IMS NETWORKS
IMBERT Pascal	WAVESTONE
ISSARNI Alain	LIBRALIS, XVDSI
JACOBS Danielle	BELTUG
JACQUET Rémi	CAST
JARRAYA Yosra	ASTRAN
JEAN Benjamin	INNO³
KANONY Philippe	OPEN
KIES Djilali	KAWTHAR CONSULTING
KING Matthew	COMMISSION EUROPÉENNE
KLABA Octave	OVH CLOUD
KRIEFF David	GROUPE ADP
LACOUR Véronique	EDF
LAROCHE Jean-Claude	DINUMIA CONSEIL
LAU Frédéric	CIGREF
LAURENS-FRINGS Patrick	CAISSE DES DÉPÔTS ET DES CONSIGNATIONS
LAURENT Ethan	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
LAZARD Jean-Marc	HUWISE
LE MOAL Franck	LVMH
LE STER Nolwenn	ALMOND - NUMEUM
LE XUAN Long	COGNIZANT
LECLERCQ Jérôme	KNDS FRANCE
LEMOINE Lionel	ADOBE FRANCE
LERENARD Jocelyn	ACCENTURE
LESUR Christophe	CLOUD TEMPLE
LETEMPLE Rémi	ALLIANCY
LEVEILLE Quentin	SODEXO

LOIZEAU Hervé	VEOLIA ENVIRONNEMENT SA
LUCAS Catherine	NAVIGACOM
LUCAS Damien	SCALEWAY
M'HAMED-SAID Camilia	MEDEF
MAHJOUBI Mounir	MATIN PARTNERS
MAITRE Emmanuel	GRENOBLE INP - ENSIMAG
MANDON Remy	RED HAT
MARBACH Alain	ELÉE ET IJO
MARCELLIN Dorian	ALLIANCY
MARSILLI Constance	NUMEUM
MARTIN Patrick	MEDEF
MARTINEZ Pascal	AG2R LA MONDIALE
MATHIOTE-BABIN Stéphanie	STEF
MAZUER Lysandre	CIGREF
MCHAREK Sami	NEOEDGE
MEILI Hugues	NIJI DIGITAL
MEUNIER Frédéric	EFREI
MILTIN Philippe	OUTSCALE DASSAULT SYSTEMES
MOLLO Joël	CATO NETWORKS
MONTROCHER Pascale	SFR
MORISSEAU Jean-Christophe	LENOVO EMEA
MOUTY Laurent	FAYAT
MULLER Xavier	SFEIR
NOËL Albéric	OXYA
NONNENMACHER Pierre	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
OLIVIER Patrick	TELECOM PARIS
ORY Sébastien	AVEVA
OURAL Akim	ARCEP
PABAN Philippe	QORUM
PARIZET Benoît	DOCAPOSTE
PAULIN Michel	CSF
PENERANDA Adrien	SCIENCES PO TOULOUSE
PEPINO Michel	VIRBAC
PERANCIN Gianmaria	USF - UTILISATEURS SAP FRANCOPHONES
PERNAUDET Sébastien	SOPRA STERIA
PERRIN-LORENTZ Lola	UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
PESTEL Matthieu	ENGIE
PETER Emmanuel	TDN
PONS Arno	DIGITAL NEW DEAL FOUNDATION
QUANTIN David	MATMUT
QUENTIN Léo	ARCEP
RACOUCHOT Sandrine	ABEILLE ASSURANCES
RAFFARA Vincent	SOPRA STERIA
RAFFO Marc	AVRIL

RAPOPORT Claude
RAYNAUT Sébastien
REBY Fabrice
REICHARD Florent
REVCOLEVSCHI Benjamin
RIGA Frédéric
ROCHE Sylvie
ROGER Stéphane
ROHRBASSER Patrick
ROTH Raoul
ROTH Sandrine
ROUBINET Léa
SARDET Emmanuel
SAVORNIN Olivier
SCHAER Stéphanie
SCHRICKE Henri
SCHUMACHER Stefan
SEBAG Frédéric
SIEGLER Nicolas
SIEGLER Olivier
SKRZYPCZAK Pierre
SORIANO Maurin
SOUSSILANE Baladji
STIEGLER Thierry
SYROVATSKI Alexandra
TAMISIER Guillaume
TETE François
THOMAS Cécile
TORNER Véronique
TOURNIER Hubert
TRELUYER Laurent
TRENTO Rémi
TROUBAT Pierre-Antoine
VARRÉ Jean-Stéphane
VERBEEK Ronald
WILLIAMSON Jean
ZAPOLSKY Alexandre
ZARKA David
ZIMMERMANN Chiara
ZITOUNE-DUMONTET Wassila

BELTUG
TALISKER
OXYL GROUPE
IBM
BRC
GETLINK
CRIP
FORRESTER
VEEAM SOFTWARE
DEVOTEAM SAS
CIGREF
NUMEUM
CRÉDIT AGRICOLE - CIGREF
COHESITY
DINUM
IHEDN
VOICE
OPEN
MAIF
PIERRE FABRE
CIGREF
SCIAM
AIR LIQUIDE
AGORA CALYCÉ
UIPATH
ODDO BHF
TOTALENERGIES SE
CEA
NUMEUM
SERVIER
CNAF
SERVICENOW
ADIRA
SOCIÉTÉ INFORMATIQUE DE FRANCE
CIO PLATFORM NEDERLAND
VAULTYS
LINAGORA
WIPRO
UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
ORANGE BUSINESS







Merci

Direction de publication

Cigref

Emmanuel Sardet, Président
Henri d'Agrain, Délégué général

Numeum

Véronique Torner, Présidente
Valérie Dagand, Déléguée générale

Organisation

Chef de projet : **Aymeric Bourdin**, Directeur de mission, Cigref
Chargée de projet : **Lysandre Mazuer**, Chargée de mission junior, Cigref
Avec le soutien de **Célia Culi**, Chargée de mission, Cigref
Sophie d'Alès, Chargée de gestion, Cigref
Domitille Delahousse, Office Manager, Cigref
Marie-Hélène Fagard, Co-Fondatrice, A Team In Time

Rédaction

Alliancy, Numérique & Business

Chef de projet : **Dorian Marcellin**, Rédacteur en chef, Alliancy

Contributions équipe Cigref : **Flora Fischer, Frédéric Lau, Pierre Skrzypczak, Marine de Sury, Sandrine Roth**

Contributions équipe Numeum : **Elsa Auriol, Ménehould Bothier de Brisis, Constance Marsilli, Léa Roubinet**

Contribution de **Vanessa Dewaele**, Office of the CIO, Veolia

Secrétaire de rédaction : **Chantal de Bardies**, Directrice des contenus, Cigref

Direction artistique et graphisme : **Emilie Grange**, Chargée de communication, Cigref

Photographies originales : **Mélanie Robin** (www.melanierobin.fr)

Organisateurs

Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE

**num
eum**

Partenaires

Alliancy

 Faculté
de **droit, de sciences politiques et de gestion**
Université de Strasbourg

Opérateur

eBra
EVENTS

