ANALYSIS



L'IA, accélérateur de compétitivité ou mécanisme de dépendance ?

Novembre 2026

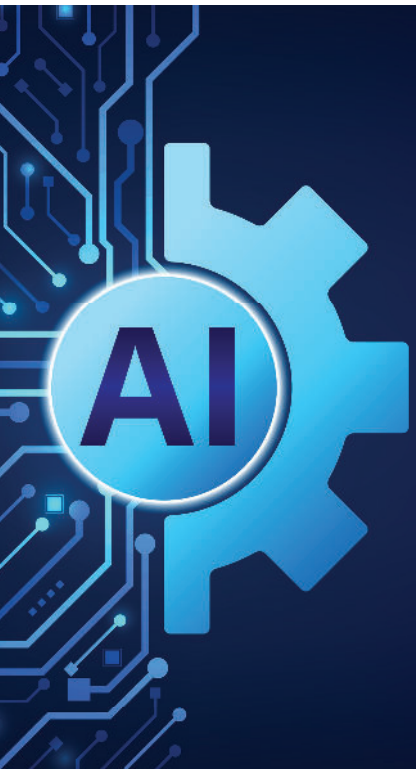
Introduction

L'intelligence artificielle est souvent présentée comme une révolution logicielle et un levier incontournable de compétitivité qui promet des gains de productivité et une transformation des processus cognitifs. Les investissements engagés reflètent l'engouement face à cette transformation en cours. En janvier 2025, OpenAI, SoftBank et Oracle ont annoncé **Stargate**, un programme d'infrastructures IA pouvant atteindre 500 milliards de dollars aux États-Unis. Au même moment, la **Commission européenne** annonçait un plan de 200 milliards d'euros destiné à accélérer les capacités européennes dans l'IA, et la France en particulier a revendiqué 109 milliards d'euros d'investissements privés liés à l'intelligence artificielle à l'occasion de l'**AI Action Summit de Paris**. En mars 2026, la Chine annonçait avoir placé l'intelligence artificielle, les semi-conducteurs et les infrastructures de calcul au cœur de son **nouveau plan quinquennal**, avec un objectif explicite de renforcement de l'autonomie technologique nationale face aux restrictions américaines. Au-delà des montants annoncés, la Chine développe une logique de capacité nationale intégrée : plus de 250 projets de datacenters IA aurait été annoncés ou construits à travers le pays depuis 2024, dans le cadre d'une stratégie visant à coordonner infrastructures de calcul, énergie et cloud à l'échelle nationale.

L'IA constitue aujourd'hui un **pari industriel plus qu'un modèle économique stabilisé**. Les montants investis témoignent d'une conviction largement partagée quant à son potentiel de transformation. En revanche, les **mécanismes de création de valeur restent plus incertains** : ni la répartition future de cette valeur entre utilisateurs, développeurs de modèles et fournisseurs d'infrastructures, ni la soutenabilité économique de la course au calcul ne sont encore clairement établies.

Les gains de productivité potentiels de l'IA sont largement documentés. La structure économique de la **chaîne de calcul** sur laquelle reposent ces usages demeure largement dans l'angle mort du débat. **Où se captera réellement la valeur de l'IA, et à quelles conditions économiques et stratégiques ?**

L'IA présente deux faces indissociables. Elle peut être un formidable accélérateur de compétitivité, mais aussi un mécanisme silencieux de transfert de valeur et de capacité de décision vers des acteurs dominants de la chaîne du calcul.



I. L'IA recompose déjà la création de valeur en la déplaçant du travail vers le capital

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les entreprises est encore largement appréhendée à travers le prisme de la productivité. Automatisation de tâches, augmentation des capacités analytiques, amélioration de la prise de décision : les cas d'usage se multiplient et dessinent une promesse claire de **gains opérationnels**. Vue sous cet angle, l'IA apparaît comme la continuité des transformations engagées avec le cloud et le logiciel.

Cette lecture laisse pourtant de côté une évolution plus profonde : **l'IA modifie aussi la structure des coûts** qui sous-tend cette activité.

Historiquement, les gains de productivité permettaient de produire davantage avec les mêmes ressources ou de réduire les besoins en main-d'œuvre, sans bouleverser fondamentalement la répartition des coûts. L'IA introduit une dynamique différente. À mesure que les entreprises intègrent des briques d'IA dans leurs processus, une part croissante d'activités jusqu'alors réalisées en interne (analyse, rédaction, traitement de données ou aide à la décision) est **consommée sous forme de services technologiques**.

Ce qui relevait du travail devient progressivement une dépense liée au calcul et aux modèles. **Une partie de la masse salariale se transforme ainsi en dépenses récurrentes de capital technologique**. Certains acteurs de l'écosystème commencent à en percevoir les premiers effets : lors de son audition devant l'Assemblée Nationale en mai 2026, Arthur Mensch, fondateur de Mistral avait indiqué que les dépenses liées aux tokens représentaient déjà un montant équivalent à environ 10 % de la masse salariale de l'entreprise. Sans préjuger de la généralisation d'un tel ratio, cet ordre de grandeur illustre le poids économique que pourraient progressivement prendre les coûts de calcul dans certaines organisations.

Ce basculement reste aujourd'hui peu visible car les usages de l'IA demeurent encore en phase d'expérimentation dans de nombreuses organisations. Les premiers signaux observables suggèrent néanmoins un changement de nature. Plusieurs entreprises ont récemment indiqué que leurs dépenses liées à l'IA représentaient désormais un **poste de coûts à part entière, atteignant déjà des montants considérables**. Uber aurait ainsi consommé tout son budget 2026 dédié à l'IA dès le mois d'avril tandis que Microsoft a mis fin aux licences Claude destinées à ses développeurs quelques mois seulement après les avoir accordées. D'autres organisations commencent à mettre en place des mécanismes de contrôle dédiés à la consommation de tokens [1].

Ce phénomène n'est pas limité aux acteurs technologiques. Plusieurs grandes organisations commencent à s'interroger sur la soutenabilité économique d'un passage à l'échelle de certains usages. Aldrick Zappellini, Directeur Data & IA Groupe et Chief Data Officer du Crédit Agricole a ainsi indiqué que, malgré une baisse de 75% en 18 mois des coûts unitaires d'inférence, leur projection sur soixante milliards d'interactions pouvait conduire à *« des coûts annuels insoutenables, même pour des banques comme le Crédit Agricole »*.

Ce mouvement appelle deux remarques structurantes :

- La première est que ce transfert n'est pas neutre géographiquement. Les infrastructures de calcul, les modèles et les plateformes qui permettent l'exploitation de l'IA sont aujourd'hui très majoritairement contrôlés par des acteurs extra-européens. La montée en puissance de ces coûts récurrents ne correspond donc pas seulement à une transformation interne de l'entreprise, mais potentiellement à un **déplacement de la valeur hors de son périmètre**, et, à une échelle agrégée, hors de son économie.
- La seconde est que ce transfert est progressif et difficilement perceptible dans les décisions quotidiennes. Chaque déploiement d'un outil, chaque intégration d'une fonctionnalité d'IA, chaque optimisation locale peut apparaître rationnel et créateur de valeur à court terme. Pourtant, leur accumulation modifie progressivement la structure économique de l'entreprise. La question n'est alors plus seulement celle de la compétitivité. Elle devient celle de la **répartition de la valeur créée**. Les gains de productivité peuvent coexister avec un déplacement croissant des revenus vers les fournisseurs de calcul, de modèles et de plateformes.

Pour comprendre cette dynamique, il faut **quitter le niveau des usages et examiner l'infrastructure qui les rend possibles : la chaîne du calcul**.

Source

[1] https://techcrunch.com/2026/06/05/the-token-bill-comes-due-inside-the-industry-scramble-to-manage-ais-runaway-costs, June 5, 2026

II. La chaîne du calcul : une architecture qui organise la dépendance

L'IA s'inscrit au sommet d'une **chaîne du calcul**, construite par sédimentation de couches technologiques successives : infrastructures cloud, middleware, logiciels, standards et cadres juridiques. De ce fait, le numérique s'insère dans une **économie de dépendance** : une entreprise peut développer ses propres applications, enrichir ses données ou créer des services à forte valeur ajoutée, **elle reste néanmoins tributaire des infrastructures et des standards qui rendent ces activités possibles**. C'est en ce sens que le **cloud et les plateformes numériques sont considérées comme les nouvelles infrastructures critiques** de l'économie contemporaine.



Les acteurs situés au contact de l'utilisateur final bénéficient d'une proximité avec les usages, mais ils ne contrôlent pas nécessairement les ressources critiques sur lesquelles reposent ces usages. À mesure que l'on descend vers les couches basses – calcul, cloud, composants, systèmes d'exploitation ou plateformes – **la capacité à fixer les conditions d'accès tend à se renforcer**.

Les acteurs situés en amont de la chaîne de calcul ne doivent pas être considérés comme de simples prestataires de services mais comme ceux qui **définissent l'environnement dans lequel les autres acteurs opèrent**. Les prix, les standards techniques, les modalités de migration ou les possibilités d'interopérabilité dépendent largement d'eux.

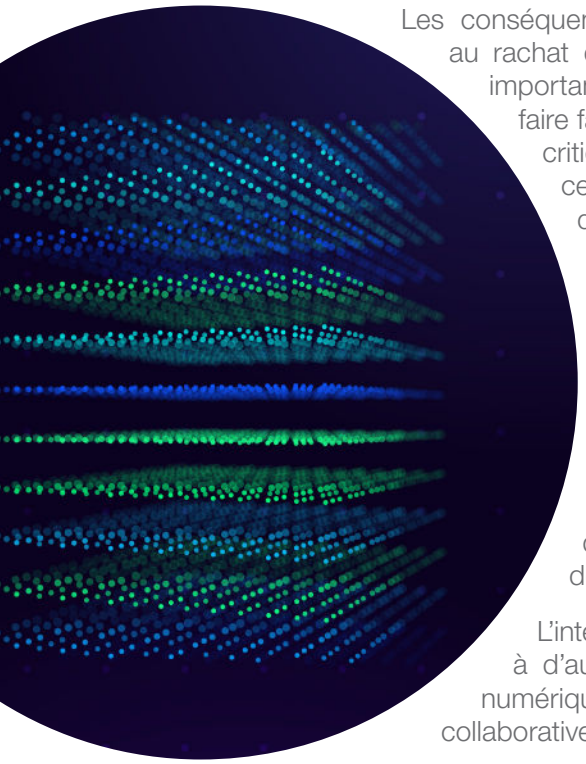
Cette logique éclaire les **deux faces de l'intelligence artificielle**. La première est celle, largement mise en avant, des gains de productivité et de la compétitivité. La seconde est plus discrète. On a déjà vu qu'elle se traduisait par un transfert progressif de la valeur du travail vers le capital technologique. Or **ce capital est aujourd'hui concentré entre les mains d'acteurs qui maîtrisent les fondations de la chaîne du calcul** (infrastructures, modèles de langage et plateformes). À mesure que les usages se développent, **ces acteurs captent une part croissante de la valeur créée** tout en renforçant leur capacité à orienter les conditions d'accès, les standards et les trajectoires technologiques de l'ensemble de l'écosystème. Le numérique est ainsi entré dans une logique comparable à celle des grandes infrastructures de réseau : une fois qu'un acteur est devenu incontournable, l'ensemble de l'écosystème s'organise autour de lui.

La dépendance n'apparaît pourtant jamais comme un choix explicite. Elle résulte d'une **succession de décisions localement rationnelles** : adoption d'une nouvelle solution, externalisation d'un service, intégration d'une fonctionnalité supplémentaire, recherche d'une meilleure performance ou d'une mise en œuvre plus rapide. Chacune de ces décisions peut être justifiée prise isolément. Ensemble, elles dessinent progressivement une trajectoire technologique dont les implications ne deviennent visibles qu'une fois la dépendance installée.

III. L'effet de cliquet : quand des choix rationnels deviennent difficiles à inverser

Au moment où une organisation adopte un fournisseur cloud, un outil collaboratif ou un modèle d'IA, la question essentielle n'est généralement pas celle de sa gouvernance future mais plutôt celle de sa rapidité de déploiement, de son coût ou de sa performance.

Si l'on prend le cas du cloud, les avantages initiaux sont bien connus : mutualisation des infrastructures, réduction des investissements et mise à l'échelle rapide. Mais plus les applications critiques, les données et les processus métiers s'intègrent à un environnement donné, plus le coût d'une migration augmente. La dépendance ne se mesure alors plus à l'abonnement mensuel, mais à la **complexité d'un éventuel changement de fournisseur**.



Les conséquences deviennent visibles lorsque l'équilibre contractuel se modifie. Suite au rachat de VMware par Broadcom, de nombreuses entreprises, dont une partie importante de leurs infrastructures reposait sur les technologies VMware, ont dû faire face à des augmentations tarifaires brutales sur des infrastructures devenues critiques pour leur fonctionnement quotidien. Les utilisateurs n'avaient pas choisi cette situation, ils avaient simplement intégré, au fil des années, un composant devenu indispensable à leur architecture et se trouvaient désormais confrontés à l'absence d'alternative immédiate.

Le même phénomène existe sur le plan juridique. Des données hébergées dans un cloud opéré par un acteur américain restent soumises à certaines législations extraterritoriales américaines, même lorsqu'elles sont physiquement stockées en Europe. Le Cloud Act et certaines dispositions du FISA permettent à des autorités américaines d'accéder à des données dans certaines circonstances. Là encore, le sujet n'est pas tant l'existence de ces textes que le fait qu'ils aient souvent été découverts après coup par des organisations qui avaient initialement raisonné en termes de performance, de coût ou de disponibilité des services.

L'intelligence artificielle pourrait amplifier cette dynamique puisque contrairement à d'autres ruptures technologiques, elle s'intègre souvent aux environnements numériques existants sous forme d'ajouts successifs : un copilote intégré à une suite collaborative, un assistant documentaire ou une fonctionnalité de génération automatisée.

Chaque évolution paraît limitée lorsqu'elle est prise isolément. Pourtant, à mesure que les usages s'accumulent, les données se déplacent, les workflows s'adaptent et les habitudes de travail se transforment. C'est en ce sens que l'on peut parler d'**effet de cliquet**. Chaque décision semble réversible lorsqu'elle est prise. Le coût d'un retour en arrière augmente cependant progressivement, jusqu'à devenir difficilement justifiable.

L'enjeu n'est pas tant la dépendance que la perte de réversibilité. Une organisation capable de changer de fournisseur, de technologie ou d'architecture conserve un pouvoir de négociation. Une entreprise qui ne dispose plus de cette option continue parfois à gagner en efficacité, mais dans un environnement dont elle maîtrise de moins en moins les paramètres essentiels. C'est ce **décalage entre productivité immédiate et liberté d'action future qui donne toute sa portée économique à la chaîne du calcul**.

IV. La trajectoire technologique devient un objet de gouvernance

Pendant longtemps, les sujets liés à la cybersécurité, à la gouvernance des données, au cloud ou à l'architecture informatique étaient traités séparément, chacun avec ses propres indicateurs et ses propres processus de décision.

L'arrivée de l'intelligence artificielle brouille ces frontières. Un projet d'IA mobilise simultanément des données, des infrastructures, des fournisseurs cloud, des exigences réglementaires, des considérations de cybersécurité et des arbitrages économiques. Une décision prise pour améliorer la performance d'un modèle peut modifier l'exposition juridique de l'entreprise. Un choix d'infrastructure peut faire évoluer sa dépendance économique à certains fournisseurs. Une solution permettant d'améliorer la résilience opérationnelle peut, dans le même temps, accroître sa dépendance technologique.

Les arbitrages qui en résultent ne relèvent plus d'une seule fonction. Faut-il privilégier la simplicité opérationnelle d'un fournisseur unique ou répartir les risques entre plusieurs acteurs ? Retenir la solution la plus performante du marché si elle accroît l'exposition à un fournisseur dominant ? Optimiser les coûts à court terme au risque de réduire les options disponibles demain ? **Ces questions touchent simultanément à la technologie, aux risques, aux achats, au juridique et à la stratégie. Elles dépassent donc largement le périmètre de la direction informatique.**

C'est précisément ce constat qui a conduit au développement de nouvelles approches comme l'Indice de Résilience Numérique (IRN). Cet indice a été initié par David Djaïz, enseignant à Sciences Po et dirigeant du cabinet de conseil Ascend Partners, et par Yann Lechelle, ancien directeur général de Scaleway et cofondateur de Probabl, une entreprise issue d'Inria spécialisée dans l'écosystème open source de l'intelligence artificielle et de la data science. L'initiative a été construite avec plusieurs organisations confrontées quotidiennement aux enjeux de dépendance technologique et de résilience numérique, parmi lesquelles le CIGREF, principal réseau français de grandes entreprises et administrations publiques utilisatrices de technologies numériques, ainsi que RTE, gestionnaire du réseau public de transport d'électricité français et opérateur d'infrastructures critiques.



L'IRN vise à offrir une lecture consolidée de l'exposition numérique d'une organisation en agrégeant des risques souvent analysés séparément : données, infrastructures, cloud, cybersécurité, dépendances fournisseurs ou encore intelligence artificielle. Son apparition traduit l'émergence d'un nouvel objet de gouvernance : la trajectoire technologique de l'entreprise.

L'intérêt de ce type d'initiative consiste à **rendre visibles des dépendances souvent dispersées entre différentes fonctions de l'entreprise et à offrir un cadre commun pour les évaluer**. Son ambition est moins de déterminer ce qu'une organisation doit faire que de lui permettre **d'arbitrer plus explicitement** entre des risques technologiques, économiques, juridiques, opérationnels et géopolitiques qui sont généralement analysés séparément.

Conclusion

Aucune organisation ne pourra s'extraire totalement de la chaîne du calcul. Les infrastructures numériques reposent par nature sur des relations d'interdépendance. La question n'est donc pas de supprimer toute dépendance, mais de distinguer celles qui demeurent réversibles de celles qui réduisent progressivement les marges de manœuvre.

Dans cette perspective, la souveraineté ne se confond ni avec l'autonomie complète ni avec le repli technologique. Elle renvoie davantage à la capacité de conserver des alternatives, de maintenir un pouvoir de négociation et de préserver la possibilité d'arbitrer entre plusieurs trajectoires technologiques.

Cette prise de conscience se traduit d'ailleurs par l'émergence d'initiatives visant à préserver certaines capacités critiques de calcul et à maintenir des alternatives technologiques. Qu'il s'agisse d'infrastructures publiques de calcul, de modèles ouverts ou d'écosystèmes open source, leur intérêt réside moins dans la recherche d'une autonomie complète que dans la préservation d'une capacité de choix. Dans un environnement marqué par les effets de verrouillage technologique, la possibilité de changer de fournisseur, d'architecture ou de modèle devient une ressource stratégique en elle-même.

L'intelligence artificielle apparaît ainsi sous un double visage. Elle constitue un puissant levier de compétitivité, mais elle accélère également la concentration de la valeur autour des infrastructures, des plateformes et des architectures qui rendent cette performance possible. Le défi pour les entreprises concerne la manière dont la valeur se répartit au sein de la chaîne du calcul et les conditions dans lesquelles les organisations conservent la maîtrise de leur trajectoire technologique.

Contact



Jean Barrere
Partner
jean.barrere@accuracy.com
+33 6 45 87 34 73



Les associés et les professionnels d'Accuracy sont disponibles pour discuter de vos besoins et concevoir une solution adaptée avec les experts compétents.