

NOTE D'ACTION - Juin 2026

IA en entreprise : le guide d'une intégration maîtrisée



Cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux que l'Institut Montaigne consacre à l'intelligence artificielle, aux infrastructures numériques et à leur impact sur l'économie française et européenne. Elle entend souligner la nécessité, pour les entreprises, de dépasser la simple injonction à adopter l'IA comme un instrument d'efficacité mais plutôt de voir l'IA comme un agent de transformation profonde de la manière dont elles peuvent s'organiser, décider et créer de la valeur.

Nous sommes partis d'un constat préoccupant : le malaise que semblaient ressentir en particulier les petites et moyennes entreprises, prises dans l'état d'injonctions contradictoires appelant tout à la fois à une adoption express de l'IA et à une prudence tétanisante. Nous avons ainsi fait le choix d'une première partie descriptive et explicative de ce qu'est l'IA aujourd'hui (malgré ses développements constants), afin de permettre aux entreprises de comprendre ce qui se joue réellement et de sauter le pas de manière lucide et décisive.

Car les entreprises qui intègrent l'IA de manière systémique – en réinventant leurs processus, en redéfinissant les rôles de leurs équipes, en décidant collectivement ce qu'elles délèguent et ce qu'elles préservent – génèrent une valeur cinq à dix fois supérieure à celles qui ont automatisé des tâches existantes sans toucher à leur organisation. La différence ne tient pas aux modèles utilisés mais aux choix faits en matière de gouvernance. Il ne s'agit plus tant d'adopter l'IA – impératif de compétitivité – que de véritablement l'intégrer comme un facteur de transformation structurelle qui redonne à l'humain sa valeur ajoutée et sa capacité de contrôle.

Ce rapport s'articule autour de cette double conviction. Pour les entreprises, l'avantage concurrentiel de la prochaine décennie n'appartiendra pas à ceux qui construisent la meilleure IA ; il appartiendra à ceux qui l'intègrent le mieux et qui restent, dans ce mouvement, maîtres de leurs processus, de leur savoir et des équipes qui les portent. Pour l'État, un engagement stratégique doit permettre de convertir le tissu économique dans son ensemble par le biais de la commande publique, de l'exemplarité et d'une véritable approche de la souveraineté au niveau technique approprié. Car la stratégie reste, en cette matière plus que jamais, un art d'exécution.

Marie-Pierre de Bailliencourt,
Directrice générale de l'Institut Montaigne

Le taux d'adoption de l'IA par les entreprises françaises est passé de 33 % à 40 % en un an¹. Pourtant, selon le MIT NANDA, 95 % des projets déployés n'ont produit aucun gain mesurable². Ce paradoxe est le point de départ de cette note : le problème n'est pas un retard d'adoption, mais la qualité de l'intégration. Une part importante des déploiements s'arrête à la surface des organisations – et une part croissante de la valeur remonte vers ceux qui détiennent les couches technologiques sous-jacentes.

La note identifie d'abord trois écueils qui s'enchaînent mécaniquement : le retard stratégique des entreprises restées dans l'expectative ; l'intégration superficielle qui équipe les branches de métiers sans transformer les processus ni les conditions de la compétitivité ; et la dépendance captive, qui se constitue lorsque le savoir métier, les processus et la mémoire décisionnelle d'une organisation s'entremêlent dans des architectures propriétaires dont elles ne maîtrisent ni les conditions d'évolution ni la tarification. Ce dernier écueil est le plus préoccupant parce qu'il a l'apparence de la réussite sans en avoir la valeur durable.

Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'avec l'IA agentique la valeur se déplace de la conception des modèles vers leur intégration. Les couches amont – calcul, modèles de fondation – sont déjà consolidées hors d'Europe. Mais l'intégration de l'IA dans les organisations, les logiciels et les chaînes de valeur reste un domaine ouvert : c'est l'un des derniers leviers par lequel la France et l'Europe peuvent reprendre une posture de souveraineté. Cette intégration ne se joue pas sur la couche des modèles LLM – interchangeables – mais sur celle de l'orchestrateur et du moteur de contexte qui contiennent la connaissance et les processus qui font la singularité d'une organisation.

Pour répondre aux défis de l'intégration, cette note formule sept recommandations qui articulent deux niveaux de décision désormais indissociables.

- D'une part, les entreprises doivent apprendre à traiter l'intégration de l'IA comme un problème d'organisation et de priorisation stratégique.
- D'autre part, les pouvoirs publics ne peuvent plus se contenter de stimuler la diffusion ; ils doivent contribuer à créer les conditions d'un usage souverain.

Ces deux séries d'actions convergent vers un unique objectif : faire de l'adoption de l'IA, en France et en Europe, non une modernisation sous dépendance mais un levier productif, maîtrisé et non captif. À l'horizon de la décennie, l'avantage ne reviendra pas à ceux qui auront construit les meilleurs modèles, mais à ceux qui les auront le mieux intégrés dans les secteurs où la valeur se loge réellement.

RECOMMANDATIONS AUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Recommandation n° 1
Intégrer l'IA de manière méthodique afin d'en capturer la valeur tout en conservant la maîtrise des données et processus critiques.

Raisonner en segments transformables de la chaîne de valeur

La question centrale n'est pas « quels outils déployer ? », mais quels segments de la chaîne de valeur transformer en priorité pour modifier les conditions de création de valeur et de différenciation. Cette transformation doit s'ancrer dans les systèmes de gestion centraux et s'appuyer sur une architecture garantissant portabilité, gouvernance et auditabilité. Les priorités doivent être définies selon trois dimensions complémentaires – valeur potentielle créée, faisabilité du déploiement et criticité des décisions – afin de concentrer les efforts sur les transformations capables de générer un avantage compétitif mesurable.

¹ AWS & Strand Partners, *Unlocking France's AI Potential 2026*.

² MIT Project NANDA (Networked Agents And Decentralized Architecture), *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*.

Instaurer une gouvernance explicite de l'intégration

La confusion la plus répandue assimile la gouvernance à l'observabilité. La distinction est pourtant structurelle : l'observabilité décrit ce que le système fait, la gouvernance décide ce qu'il a le droit de faire et désigne qui en répond. Aujourd'hui, une entreprise sur cinq seulement dispose d'un modèle mature de gouvernance agentique. Quatre décisions doivent être explicitement gouvernées : la valeur (au niveau COMEX), la conception (en co-construction métier et technique), la supervision (architecture de contrôle des agents et de leurs identités non-humaines), et la participation des équipes (co-conception, non consultation *ex post*).

Recommandation n° 2

Exiger des comités exécutifs une refonte du rôle des managers intermédiaires en entreprise.

L'émergence des systèmes agentiques ne transforme pas seulement les outils de travail : elle refonde le mandat managérial. Le rôle du manager évolue d'une logique de supervision des activités vers une fonction de délégation calibrée, de supervision qualitative, de redevabilité et d'assurance qualité des décisions produites par des équipes hybrides associant humains et agents. La responsabilité n'est pas dissoute par l'automatisation ; elle se déplace vers celui qui définit le périmètre de délégation, organise les séquences de travail et accepte l'architecture du dispositif. Cette évolution suppose également une vigilance accrue sur l'attrition silencieuse des compétences et un dialogue social de co-conception de la gouvernance, condition d'une transformation robuste et durable.

Recommandation n° 3

Préserver la maîtrise humaine dans la transformation agentique.

Le manque de compétences est cité par les entreprises parmi les premiers freins à l'adoption de l'IA. Mais le système classique (former d'abord, déployer ensuite) produit des certifications, là où l'enjeu est de construire la capacité organisationnelle à absorber une transformation. Les compétences se construisent dans les équipes qui mènent les projets, au moment où elles en ont besoin. Trois ensembles à distinguer : la fluidité opérationnelle (travailler au quotidien avec l'IA), la reconception organisationnelle (refondre des séquences de travail), et le jugement sur ce qu'on ne délègue pas, sans doute le plus déterminant à moyen terme pour préserver la maîtrise humaine et la capacité de reprendre la main.

RECOMMANDATIONS AUX DÉCIDEURS PUBLICS FRANÇAIS ET EUROPÉENS

Recommandation n° 4

Faire de la commande publique une doctrine de transformation gouvernée.

La commande publique en matière d'IA ne doit plus seulement stimuler la demande, elle doit utiliser le levier le plus puissant de l'État : définir, par ses contrats, ce que constitue une bonne intégration. L'enjeu n'est pas dans les déclarations d'intention mais dans l'architecture des systèmes que l'État accepte de payer : toute règle de gouvernance, de processus ou de contrôle confinée au panneau de configuration d'un fournisseur est louée, donc non maîtrisée et susceptible de disparaître avec le contrat. Pour éviter cette dépendance, les marchés publics doivent exiger des services d'abstraction portables garantissant la maîtrise des couches essentielles : sémantique (dictionnaires métiers, graphes, audit), processus (*workflows*, exécution des agents, validations humaines) et gouvernance (accès, identité, seuils d'approbation). En inscrivant ces exigences dans ses contrats, l'État fait émerger un standard de marché fondé sur l'interopérabilité, l'auditabilité, la portabilité et la gouvernance contractuelle, et devient non seulement acheteur mais architecte d'une

intégration délibérée de l'IA, capable de diffuser ses référentiels vers l'ensemble de l'économie, en particulier les PME.

Recommandation n° 5
Faire de l'État le producteur et le diffuseur de deux biens communs : des données publiques sémantisées et des retours d'expérience sur le déploiement des agents IA.

Le débat sur la donnée et l'IA s'est longtemps structuré autour de leur accès, alors que le problème central des organisations qui déploient des agents IA en production est désormais celui de la qualité de l'interprétation. Pour produire des réponses correctes et non simplement vraisemblables, un agent ne doit pas seulement accéder aux données, mais les interpréter selon les conventions sémantiques propres à chaque organisation. Cette recommandation consiste donc à faire de l'État le moteur d'une infrastructure sémantique ouverte, en enrichissant les grands réservoirs publics de données d'une couche sémantique (dictionnaires de concepts, graphes de relations, conventions d'accès documentées) exposée via des standards ouverts et interopérables. L'enjeu n'est pas une nouvelle mise en commun de données, mais la création d'une lingua franca technique permettant de réduire les coûts d'intégration et d'apprentissage. En parallèle, l'État doit capitaliser sur ses propres déploiements en diffusant des modèles réutilisables (vocabulaires sémantiques, processus, règles de gouvernance et gestion des identités) afin de transformer son expérience interne en infrastructure diffusable à coût marginal, accélérant la capacité des organisations à construire des systèmes IA robustes.

Recommandation n° 6
Soutenir la transition agentique des entreprises par un crédit d'impôt ciblé pour les TPE-PME-ETI.

La transformation décrite dans les recommandations précédentes a un coût : refondre les processus critiques, créer des bibliothèques de connaissances sémantiques, mettre en place une gouvernance opérationnelle des agents IA et former les équipes requiert un investissement immatériel étalé sur 18 à 24 mois, dont les bénéfices ne deviennent mesurables qu'à mi-parcours et ne se stabilisent qu'au-delà. Si les grands groupes peuvent absorber ce coût, il constitue pour la majorité des PME et ETI françaises une contrainte financière, qui maintient aujourd'hui une part importante du tissu économique au stade d'une adoption superficielle. Plusieurs instruments peuvent répondre à ce besoin, mais le choix retenu est celui du crédit d'impôt, pour sa capacité à fonctionner à grande échelle sur déclaration, à s'appuyer sur l'expertise de la DGFIP, de la DGE et de Bpifrance, et pour sa neutralité, en finançant des catégories de dépenses plutôt que des acteurs. Le dispositif porterait sur 4 catégories de dépenses (exposition sémantique des données, refonte des processus critiques, gouvernance opérationnelle des agents IA et formation) sous deux conditions structurantes : substituabilité minimale des dispositifs financés et auditabilité des décisions conformément à l'AI Act et aux référentiels de l'ANSSI.

Recommandation n° 7
Soutenir l'émergence d'une infrastructure agentique européenne indépendante.

Le débat public sur la souveraineté IA se concentre sur les modèles de fondation, où les positions sont largement consolidées hors d'Europe. La dépendance véritablement structurante se loge ailleurs : sur la couche de l'orchestrateur agentique et du moteur de contexte, qui encodent les processus de travail, les règles décisionnelles et la mémoire organisationnelle. C'est là que l'Europe dispose encore de champions crédibles et d'une fenêtre d'action propre. L'autonomie européenne se joue dans sa capacité à choisir, remplacer et contrôler les composants critiques. Trois acteurs (Dust, n8n et Prisme.ai) montrent qu'une infrastructure

agentique européenne peut être utilisable à grande échelle, mais reste contrainte par les écarts de capitalisation et surtout par la domination de la distribution des grandes plateformes. L'enjeu n'est donc plus la couche des modèles, mais la construction d'une

infrastructure agentique européenne indépendante, en structurant le marché autour de la portabilité, de la qualification et des exigences d'architecture ouverte, et en orientant les politiques publiques vers ces couches critiques.