



EXPLORE

IA & SOUVERAINETE

comet⁺

SOMMAIRE

26 NOVEMBRE 2025

IA & Souveraineté :
les clés d'une
puissance numérique
européenne

Page 6

EDITO

01

« Conversation
et regards croisés
sur l'IA : comprendre,
anticiper,
transformer »

Page 7

CONFÉRENCE

02

« Confiance,
performance,
souveraineté :
le triple défi de l'IA
européenne »

Page 11

TABLE RONDE

03

Les replays des
conférences,
les contacts des
intervenants

Page 15

**ALLER PLUS
LOIN**

04

A full-page background image showing an astronaut in a white spacesuit floating in space. The astronaut is positioned in the lower-left quadrant, facing away from the viewer. The background is a vast, colorful nebula with shades of blue, purple, and orange, set against a dark starry sky.

COMET EXPLORÉ

IA & Souveraineté : les clés d'une puissance numérique européenne

Comet Explore a réuni chercheurs, dirigeants et experts autour d'une question centrale : comment permettre à l'Europe de rester maître de son destin numérique à l'heure où l'IA recompose les rapports de force mondiaux ?

Entre accélération technologique, montée des ingérences informationnelles et urgences démocratiques, l'événement a offert un éclairage clair et accessible sur les enjeux qui dépassent désormais la seule sphère technologique.

EDITO

L'intelligence artificielle transforme aujourd'hui nos sociétés à une vitesse inédite. Face à ce mouvement, l'Europe se trouve confrontée à un défi central : devenir non seulement utilisatrice, mais aussi productrice de technologies fondamentales. Autrement dit, ne plus simplement accompagner l'évolution, mais contribuer à la définir.

Pour y parvenir, un point est essentiel : l'innovation technologique découle directement de l'innovation scientifique. Sans un lien étroit entre recherche fondamentale et applications industrielles, aucun écosystème ne peut espérer rester compétitif. C'est particulièrement vrai dans un domaine comme l'IA, où les avancées conceptuelles précèdent, et conditionnent, les usages à grande échelle.

La souveraineté ne doit donc pas être envisagée comme une posture défensive, mais comme la capacité d'un continent à comprendre, maîtriser et produire ses propres modèles, dans le respect de ses valeurs. Il ne s'agit pas de se protéger du monde, mais de se donner les moyens d'y prendre part en acteur éclairé.

Comet Explore s'inscrit précisément dans cette logique : rapprocher chercheurs, ingénieurs et décideurs pour que la science irrigue plus directement l'innovation et que l'innovation, en retour, nourrisse les questions scientifiques pertinentes. C'est ainsi que l'Europe pourra peser, non par imitation, mais par contribution.

CONFERENCE

Conversation et regards croisés sur l'IA : comprendre, anticiper, transformer



BENJAMIN GUEDJ

Professeur en IA fondamentale à University College London, Docteur en mathématiques et Directeur de recherche à Inria



LAURENT POTEL

CEO & Chairman de Comet

Quand Laurent Potel m'a proposé d'ouvrir ce premier Comet Explore sous la forme d'une conversation à deux voix, sans slides ni artifices, j'ai accepté tout de suite. Je suis convaincu que nous manquons encore d'un discours clair et nuancé sur l'intelligence artificielle. Une discussion sincère, sans filtre, me semblait le meilleur moyen de remettre les choses en perspective.

Dès l'introduction, Laurent me lance sur une image que j'utilise très souvent pour qualifier notre utilisation quotidienne de l'IA : **« La façon dont nous nous servons de l'IA aujourd'hui, c'est comme utiliser un bazooka pour planter un clou. »** Cette métaphore souligne l'écart considérable entre la puissance des modèles de langage et les usages souvent triviaux que l'on en fait. Elle pointe surtout une confusion fondamentale : l'IA, malgré son nom, n'a rien d'une "intelligence". Elle n'est qu'une mécanique statistique portée à une échelle que l'on n'avait jamais atteinte auparavant.

Je le répète souvent : ces modèles n'apprennent pas des vérités, mais des régularités. Ils ne comprennent pas ; ils extrapolent. **« L'IA est une machine formidable qui avale l'ensemble de la production écrite humaine et qui réussit à extrapoler. Combien de livres avez-vous eu besoin de lire avant d'écrire votre premier mail ? Une dizaine ? Une centaine ? L'IA a eu besoin de milliards de livres ! »** Pour autant, la capacité de ces modèles à produire des textes cohérents ne doit pas masquer leur absence de représentation du monde.

Une part significative des incompréhensions actuelles vient de là : on projette sur l'IA une forme d'autonomie qui n'existe pas et une capacité de raisonnement qu'elle ne possède pas. Cette mise au point est nécessaire pour sortir de deux narratifs extrêmes qui dominent encore trop largement l'espace médiatique : celui d'une technologie quasi magique, appelée à résoudre tous les problèmes humains, et celui d'une menace existentielle imminente, souvent sans nuance ni démonstration. Quand Laurent m'a demandé : **« L'IA va-t-elle remplacer tout le monde ? »**, j'ai répondu sans hésiter : **« Bien sûr que non ! L'IA va probablement remplacer certains métiers. L'innovation est d'abord destructrice puis créatrice. »**



« L'IA est une machine formidable qui avale l'ensemble de la connaissance humaine et qui réussit à extrapoler. Combien de livres avez-vous eu besoin de lire avant d'écrire votre premier mail ? Une dizaine ? Une centaine ? L'IA a eu besoin de milliards de livres ! »

La différence avec les autres essors technologiques réside dans l'accélération fulgurante : d'environ 30 ans à seulement quelques semaines ! L'impact réel provient donc d'une compression brutale des temps de production intellectuelle. L'IA ne réfléchit pas mieux que nous ; elle permet d'aller plus vite. C'est cette accélération qui transforme les organisations : accès instantané à l'information, itérations rapides, capacité à simuler ou à analyser en quelques secondes ce qui demandait autrefois des heures, voire des années d'expérience. Cette vitesse nouvelle fait glisser la valeur. Les experts passent moins de temps à collecter et plus à arbitrer. Les analystes passent moins de temps à produire des documents et davantage à organiser la décision.

L'IA est un outil puissant, efficace dans le périmètre qu'on lui donne, mais fragile dès qu'on le sort de sa zone d'apprentissage. Le rôle du chercheur n'est pas de se positionner entre enchantement et catastrophisme, il est de rappeler la nature du système et les conditions de son utilisation. Une IA peut donner l'illusion de la maîtrise tout en restant vulnérable aux angles morts les plus triviaux.

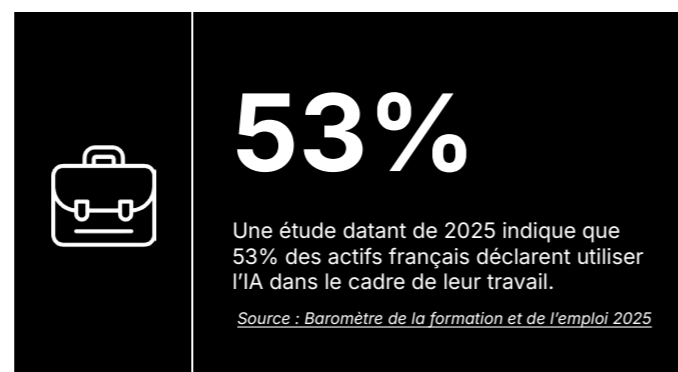
Dans un format volontairement incisif pensé pour vous placer au cœur de nos échanges, nous avons choisi de bousculer certaines idées reçues qui parasitent encore trop souvent le débat. Exiger qu'une IA « ne se trompe jamais » relève du fantasme : elle se trompera, dif-

féremment de nous, parfois plus vite. L'idée la plus dangereuse reste toutefois la plus intuitive : croire que l'IA pense. Cette projection anthropomorphique, naturelle mais fallacieuse, conduit irrémédiablement à des décisions fragiles. Ce n'est pas l'IA qui crée le risque ; ce sont nos attentes mal calibrées.

Face à cette réalité, j'ai exposé quelques principes simples, destinés autant aux comités exécutifs qu'aux équipes opérationnelles. Avant de chercher la performance, il faut gérer l'incertitude : toute IA nécessite des garde-fous, une calibration, une compréhension de ses marges d'erreur. Ensuite, il faut commencer petit mais commencer pour de vrai. Les projets d'IA en entreprise échouent rarement à cause d'un manque d'ambition ; ils échouent parce qu'ils restent théoriques. Enfin, il faut considérer l'IA non comme un substitut mais comme un amplificateur du travail humain. **« L'IA c'est l'intelligence artificielle mais aussi l'intelligence augmentée : si on se sert de ces modèles-là pour transformer notre façon de travailler et nous permettre de faire plus et mieux, c'est un progrès ! »**

En sortant de la conversation, un message est clair : l'IA n'est ni magie, ni menace. C'est un amplificateur. Elle ne remplacera pas les managers, mais les managers qui sauront l'utiliser remplaceront ceux qui ne le feront pas. Comprendre ce qu'elle est, ce qu'elle peut faire et ce qu'elle ne peut pas faire, voilà le véritable enjeu pour 2025 et au-delà.

La promesse des prochaines années ne réside donc ni dans l'émergence d'une conscience artificielle ni dans un basculement radical du monde du travail. Elle se trouve dans une intelligence artificielle mieux comprise, mieux encadrée, mieux utilisée. Autrement dit : moins spectaculaire, mais plus utile. C'est précisément ce réalisme-là qui permettra de transformer l'IA en véritable levier de souveraineté. Non pas en brandissant des slogans, mais en clarifiant les mécanismes, les dépendances et les responsabilités.



TABLERONDE

Confiance, performance, souveraineté : le triple défi de l'IA européenne



BENJAMIN GUEDJ

Professeur en IA fondamentale à University College London, Docteur en mathématiques et Directeur de recherche à Inria



JULIEN NICOLAS

Directeur Numérique, IA Groupe et e.SNCF solutions chez Groupe SNCF, Membre du Comité Exécutif



ARTHUR DÉNOUVEAUX

Directeur du pilotage de la Transformation, Directeur de cabinet du Directeur Général Assurances France - Covéa

Que met-on derrière « souveraineté » et « autonomie stratégique » ? La table ronde a montré avec clarté que la souveraineté numérique, souvent présentée comme un mot d'ordre politique ou un horizon lointain, est devenue pour les organisations un sujet opérationnel, précis, parfois inconfortable, mais incontournable. Ni mythe technologique, ni posture idéologique : c'est un exercice d'équilibre entre performance, risque, dépendance et vision de long terme. Et surtout, c'est un sujet où les compromis ne sont jamais neutres. Comme je l'ai rappelé : **« Je ne crois pas que "souveraineté" soit le bon terme... L'autonomie ou l'indépendance stratégique recouvre mieux la réalité. »**

Dès l'ouverture, Julien Nicolas pour la SNCF et Arthur Dénouveaux pour Covéa ont souligné combien la notion de "souveraineté" reste polysémique, maniée avec prudence dans leurs organisations. Ils ne parlent pas toujours de souveraineté, parfois même s'en méfient, mais tous convergent vers l'idée d'autonomie stratégique, considérée non pas comme une indépendance absolue qu'aucun acteur ne peut revendiquer, mais comme la capacité à décider lucidement de ses dépendances. Cette lucidité est devenue un actif stratégique. Comme je l'ai expliqué : **« En IA, il n'y a pas beaucoup de pays qui sont totalement souverains... il faut des cerveaux, des puces, des données. On peut acheter des puces, c'est plus compliqué d'acheter des cerveaux. Il faut les former. »**

Ma vision, l'impossibilité d'une souveraineté totale dans un secteur aussi interconnecté que le cloud ou les modèles d'IA, a trouvé un écho assez direct dans leurs pratiques quotidiennes. La SNCF comme Covéa vivent dans un monde où la performance technologique impose des partenariats globaux, tandis que la maîtrise des données, des modèles et des

usages impose des arbitrages continus. L'idée n'est donc pas de s'extraire des grands écosystèmes mondiaux, mais de choisir, dans ces écosystèmes, ce que l'on veut comprendre, contrôler et pouvoir remplacer. Sous cet angle, la réflexion d'Arthur Dénouveaux résonne fortement : **« Qu'est-ce qu'on appelle souveraineté, et avec qui on la fait ? »**

Cet équilibre apparaît clairement dans leurs décisions technologiques. Covéa, qui gère des dizaines de millions de données sensibles (santé, revenus, sinistres), jongle avec des critères multiples : sécurité, coût, scalabilité, mais aussi gouvernance et conformité. AWS, cloud privé, Mistral ou ChatGPT : chaque choix devient une équation croisant efficacité opérationnelle et exposition au risque. Julien Nicolas, du côté de la SNCF, raconte une logique similaire : la combinaison d'acteurs comme OpenAI, Anthropic et Mistral n'est pas incohérence, mais stratégie d'optimisation et de résilience. **« On est devenu dépendants de l'IA, comment peut-on en être maître ? »** souligne-t-il, rappelant que **l'autonomie ne consiste pas à renoncer à la performance, mais à maîtriser ses dépendances plutôt que de les subir.** Un fournisseur unique, surtout en IA, serait un pari trop risqué.

Lorsque j'interviens sur l'idée qu'il n'existe pas d'alternative « européenne » crédible dans certains segments, non par manque de talents mais par manque de moyens, la réaction est assez immédiate : oui, techniquement, nous savons faire. Comme je l'ai précisé : **« La compétence existe en Europe, en particulier en France... mais c'est aussi une question de financement et de leadership. »** Construire une solution industrielle à la hauteur des hyperscalers nécessite pourtant des investissements d'un ordre de grandeur que peu d'acteurs européens sont prêts à engager. J'ajoute : **« L'Europe a une carte à jouer : utiliser des modèles plus spécialisés, moins gourmands, moins gigantesques. »**

La dépendance la plus critique n'est pas toujours technologique : elle est souvent économique ou liée aux talents. Tous partagent la même inquiétude : perdre la compétence avant même de perdre la technologie. Et lorsque l'on pose la question provocatrice : **« Si Mistral atteint demain les performances de ChatGPT au même coût, changez-vous vos choix ? »**, chacun reconnaît que oui, preuve que la souveraineté est d'abord une affaire de compétitivité.



Arthur Dénouveaux résume bien le cadre de contrainte :

« Si demain l'État français nous donnait des règles nous forçant à utiliser uniquement des solutions françaises ou européennes, on s'y plierait. » et « On pourrait très bien faire purement français et européen si on avait tous la même contrainte. »

Sur les usages internes, les trajectoires divergent mais se complètent. Covéa fait de l'IA un outil d'assistance, rarement en contact direct avec l'assuré, et toujours sous supervision humaine. Ce choix semble contre-intuitif à l'heure où l'automatisation est vantée comme solution universelle. Arthur Dénouveaux défend une ligne très claire : dans l'assurance, la

confiance est une matière première aussi essentielle que les données. Automatiser sans retenue reviendrait à affaiblir cette confiance, à fragiliser des décisions déjà complexes et à déplacer le risque vers le client final. Cette prudence n'est pas conservatisme : c'est une politique de long terme.

La SNCF adopte une approche plus expansive : maintenance prédictive, optimisation de la production, relation client augmentée... l'entreprise assume une transformation profonde, rendue possible par un mix d'acteurs technologiques diversifiés. Là où Covéa met l'accent sur la maîtrise et la sécurité, la SNCF met en avant la capacité d'impact à grande échelle. Dans les deux cas, les promesses commerciales de l'IA ne suffisent pas. Les résistances internes existent : salariés inquiets, process trop anciens, DSI vigilantes sur la souveraineté des données. La réalité n'est pas celle d'une adoption explosive, mais d'une progression mesurée.

De mon point de vue, certains usages présentés relèvent d'une IA responsable et bien pensée : explicabilité, supervision humaine, articulation fine entre automatisation et responsabilisation. D'autres comportent, comme partout, leurs angles morts : illusion d'efficacité, tentation de déléguer trop vite, dépendance invisible aux infrastructures américaines. Le cadre européen, avec ses exigences de transparence et d'auditabilité, est souvent perçu comme un frein. Je soutiens au contraire qu'il constitue un avantage compétitif à moyen terme : créer des systèmes robustes et explicables, c'est créer des systèmes durables.

Ce point rejoint l'appel de Julien Nicolas :

« On regarde systématiquement : est-ce qu'il existe des solutions européennes, françaises ? On essaie de flécher une partie de nos achats vers l'écosystème français et européen... Il faut qu'on arrive à financer des entreprises pour les faire grandir et qu'elles puissent servir les besoins que l'on a en Europe. »



Arthur Dénouveaux l'exprime de façon limpide : **« Il faut que l'Europe pense les réglementations en termes de protection. Si on veut rester maître de notre destin numérique, il faut que l'on pose un cadre éthique et réglementaire important mais qui s'applique à tous ceux qui viennent proposer leurs services en Europe. Si on a cet équilibre, l'Europe sera vue comme un marché avec des règles équitables. »**

La dernière partie du débat a mis en lumière un paradoxe européen bien connu. Christine Lagarde appelle à adopter l'IA sans tarder, quitte à s'appuyer sur des modèles non européens, tandis que la Commission s'inquiète du risque d'un "débranchement" par les services américains. Entre urgence économique et souci de souveraineté, le modèle européen semble hésitant. Pour ma part, je l'affirme : il faut agir sur les deux leviers à la fois : financer massivement les équipes et les infrastructures, et instaurer un cadre de régulation exigeant. L'un sans l'autre serait inutile. Ce point rejoint l'appel de Julien Nicolas : **« On regarde systématiquement : est-ce qu'il existe des solutions européennes, françaises ? On essaie de flécher une partie de nos achats vers l'écosystème français et européen... Il faut qu'on arrive à financer des entreprises pour les faire grandir et qu'elles puissent servir les besoins que l'on a en Europe. »**

Investir vers les solutions européennes. Non par militantisme, mais pour soutenir un écosystème encore fragile mais à fort potentiel. L'intention existe, mais les obstacles demeurent : inerties internes, niveau encore insuffisant de certaines offres, absence d'infrastructures continentales capables d'absorber les volumes industriels.

En synthèse, les positions convergent vers une même ligne : la souveraineté n'est ni une affaire de loi, ni une affaire d'argent, ni une affaire de principes. C'est la rencontre des trois. Le talent et les moyens ne peuvent exister sans institutions adaptées ; les institutions ne peuvent agir sans une vision politique claire ; et les entreprises ne peuvent s'en remettre uniquement aux règles sans prendre leur part dans l'effort d'investissement.

À l'heure où l'IA devient un secteur multipolaire, avec des capacités qui émergent en Afrique, en Asie ou au Moyen-Orient, l'Europe n'est plus condamnée à se positionner uniquement entre les États-Unis et la Chine. Elle peut devenir un pôle structurant, mais seulement si elle est également productrice de technologies, et pas uniquement de normes. Sa force réside dans sa recherche, dans son approche responsable de la technologie, et dans sa capacité à organiser une interdépendance maîtrisée. Souveraineté ne signifie pas autarcie : elle signifie choisir ce que l'on veut être capable de comprendre, de construire et de corriger.

Lorsque chacun des intervenants résume en une seule décision ce qu'il compte entreprendre dans les prochains mois pour renforcer cette autonomie stratégique, une accumulation de gestes concrets se dégage : investir différemment, documenter mieux, auditer plus finement, renforcer la transparence, soutenir les solutions européennes lorsqu'elles sont crédibles, exiger des alternatives lorsqu'elles ne le sont pas encore. La souveraineté n'est pas un état, c'est un mouvement. L'enjeu pour le continent européen est de se donner les moyens de décider de son avenir.

Benjamin Guedj

ALLER PLUS LOIN

EN REVOYANT LES CONFÉRENCES :


▶ « Conversation et regards croisés sur l'IA : comprendre, anticiper, transformer »

▶ « Confiance, performance, souveraineté : le triple défi de l'IA européenne »

AVEC NOS INTERVENANTS :



LAURENT POTEL

 <https://www.linkedin.com/in/laurent-potel/>



BENJAMIN GUEDJ

 <https://www.linkedin.com/in/benjaminquedj/>



ARTHUR DÉNOUVEAUX

 <https://www.linkedin.com/in/arthur-denouveaux/>



JULIEN NICOLAS

 <https://www.linkedin.com/in/jnicolas/>



EXPLORE

comet[®]

Contactez-nous :  communication@comet.co -  www.comet.co

Retrouvez-nous sur :  @comet_freelance  @comet