



LES RENCONTRES D'EXPERTS

Spécial IA



Chez Oderis, 30 rue Gramont 75002 Paris

M&A : COMMENT L'IA REDESSINE LA CHAÎNE DE VALEUR DES OPÉRATIONS ?



Après avoir été cantonnée aux expérimentations et aux « quick wins », l'IA s'installe désormais au cœur des opérations de M&A. Sourcing, analyse de marché, valorisation, due diligences, revue documentaire : les gains de productivité deviennent tangibles et les temps de traitement se comptent désormais en heures plutôt qu'en jours. Mais cette accélération ne va pas sans contreparties. Fiabilité des résultats, confidentialité des données, cybersécurité, dépendance aux modèles, gouvernance et adoption par les équipes redessinent les contours du métier. Surtout, l'enjeu n'est plus seulement de savoir comment utiliser l'IA, mais où elle crée réellement de la valeur et où elle risque de détruire celle de l'entreprise ou de ses conseils. Réunis par le Magazine des Affaires, neuf professionnels du corporate, de l'investissement, du conseil et du droit confrontent leurs expériences de terrain sur cette transformation déjà à l'œuvre.

MdA : L'usage de l'IA progresse à une vitesse impressionnante depuis un à deux ans dans les entreprises. Pascal, quelle est votre lecture de ce phénomène ?

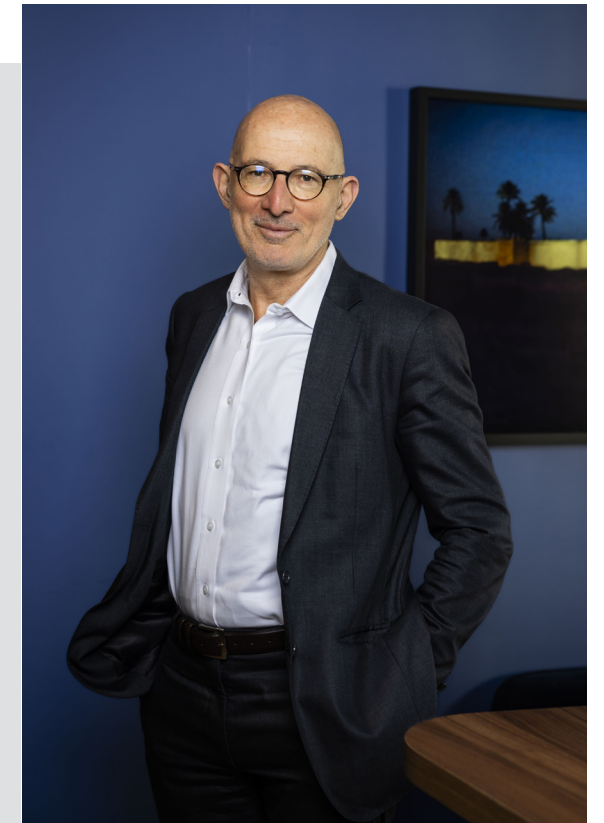
Pascal Picavet, Safran : Il y a deux ans, je pensais que l'IA allait bouleverser nos

méthodes de travail, mais ses capacités à l'époque n'étaient pas encore au point. Aujourd'hui, ses capacités actuelles font qu'on peut l'utiliser maintenant à toutes les étapes d'un processus. En amont, par exemple, pour l'étude de cibles : en quelques secondes, on peut obtenir un rapport de deux ou trois

pages permettant d'évaluer l'intérêt d'une acquisition. Même chose pour l'analyse financière des cibles qui nous sont présentées : l'IA permet d'avoir rapidement une première idée de la valorisation par DCF, avec des hypothèses certes approximatives, mais suffisantes pour déterminer si

Pascal Picavet

- Pascal est Senior Vice President M&A et Corporate Development chez Safran depuis 2008.
- Au cours des 25 dernières années, Pascal a travaillé sur des centaines d'opérations de toute taille et tout type (acquisitions, cessions et joint-ventures) à travers le monde pour une valeur combinée de plus de 20 milliards de dollars.
- Pascal a dirigé notamment avec succès les dernières opérations stratégiques clés de Safran, notamment : acquisition des activités d'actuateurs de Collins, acquisition de la société d'IA Preligens, acquisition de Zodiac Aerospace, acquisitions de capacités clés (auprès des sociétés Goodrich, Eaton Thales) pour faire de Safran un leader mondial de l'avion plus électrique, création d'Ariane Group, recentrage sur l'aéronautique et la défense avec la cession de toutes les activités sur les marchés de la détection, de l'identité et de la sécurité.



le dossier mérite d'être approfondi. Une grande partie du travail que l'on confiait encore récemment à des juniors en interne ou chez des banques et qui pouvait prendre plusieurs jours peut désormais être réalisée quasiment instantanément. Cela révolutionne beaucoup de choses, aussi bien pour les corporate que pour les conseils. Pour des profils expérimentés, il devient ainsi plus facile de se positionner comme advisor sans nécessairement disposer d'une équipe très importante derrière soi.

En revanche, sur les outils de data room, les problématiques de confidentialité restent un sujet encore un peu délicat. Même constat pour les outils de support à la négociation. Les équipes juridiques sont peut-être encore un peu réticentes à les utiliser, mais cela viendra. Dans les métiers du M&A, le facteur humain, notamment la négociation et la relation, va donc probablement devenir encore plus important qu'il ne l'était.

Olivier Boumendil, KPMG : Ce qui a véritablement changé depuis un an, si l'on se place en septembre, c'est

“L'IA va probablement rendre le facteur humain, notamment la négociation et la relation, encore plus important en M&A.”

Pascal Picavet

notamment l'arrivée de Claude, qui sait désormais gérer Excel. Appliquée au corporate finance, l'intelligence artificielle maîtrise désormais très bien les chiffres, à des niveaux que l'on n'avait pas nécessairement imaginés. Jusqu'ici, lorsqu'il s'agissait de bâtir des DCF, de réaliser des due diligences ou de construire des football fields, les résultats n'étaient pas véritablement au niveau. Depuis janvier 2026,

cela fonctionne réellement. Et cela révolutionne la façon dont nous allons produire nos services : ce qui était auparavant réalisé par des juniors peut désormais être effectué par l'IA, et de façon très performante, voire directement par des profils seniors. Cela nous oblige en revanche à développer davantage de recul et d'esprit critique, et surtout à être capables de contrôler ce qui a été produit par l'IA. Nous allons progressivement passer d'un modèle où l'on avait des équipes intervenant essentiellement « en régie » à un modèle dans lequel des profils plus seniors contrôlent et challengent le travail réalisé par l'intelligence artificielle.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Je partage ce constat, et je pense même qu'il se matérialisera plus vite qu'on ne l'imagine. Depuis quinze ans, dans notre économie, ce sont les rapides qui mangent les lents. L'IA ne change pas cette règle : elle en change l'échelle. Elle démultiplie le flair du



Olivier Boumendil

- Olivier Boumendil est co-Head de l'activité Transaction Services de KPMG en France. Diplômé de Sciences Po Paris, il accompagne depuis plus de 25 ans les entreprises et les fonds d'investissement dans leurs opérations d'acquisition et de cession, sur des transactions mid et large cap.
- Il débute sa carrière chez KPMG en 1997 en Audit, avant de rejoindre les équipes Transaction Services. Entre 2001 et 2004, il part à Melbourne où il développe son expérience dans un environnement international, avant de revenir à Paris.
- Associé depuis 2011, il a participé à plus de 400 transactions, tant à l'achat qu'à la vente. Son expérience couvre notamment les secteurs de la santé, du transport et de la logistique, des technologies, de l'hôtellerie-loisirs et du luxe. Aujourd'hui, Il co-dirige une équipe de plus de 300 professionnels.

dealmaker. : les agents que nous développons en interne chez Siparex nous permettent de nous positionner en première intention sur les deals beaucoup plus tôt. Nous ne sommes pas encore dans le temps réel, mais une analyse qui demandait plusieurs jours se compte désormais en heures. La rupture la plus nette concerne la due diligence. J'interviens comme operating partner sur les opérations pour analyser les risques IA et tech : sur cette phase, les agents que nous utilisons, notamment ceux basés sur Claude, nous font gagner entre 50 et 70 % de temps. À ce niveau, ce n'est plus un gain de productivité, c'est un changement de cycle.

MdA : C'est également l'un des enseignements de l'étude « Les audacieux de l'IA » que vous avez réalisée avec Bpifrance.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Oui, et c'est précisément ce qu'elle mesure. Nous sommes, à ma connaissance, les seuls en Europe à avoir

mené une étude d'une telle ampleur et aussi récente sur la transformation IA : un panel de 1 500 entreprises suivies dans la durée.

“Nous allons passer d'équipes qui produisent à des profils seniors qui contrôlent et challengent le travail réalisé par l'IA.”

Olivier Boumendil

Ce que nous observons depuis douze mois, c'est un déplacement. Le saut permis par les LLM a fait sortir l'IA des tâches périphériques : les gains sont désormais sur le core business de nos participations, avec des cas d'usage clairement « game changers ». Est-ce que cela change radicalement la façon dont on décide d'investir ? Non. Cela complète l'analyse. En revanche, cela change ce que l'on regarde. Il y a quinze ans, le digital était une opportunité ; aujourd'hui

c'est un prérequis, et les sociétés qui ne l'ont pas adressé à temps se valorisent moins bien quand elles arrivent encore à lever. Le retail nous l'a montré avec Amazon, puis avec Shein. L'IA suivra le même chemin, mais plus vite. Ce qui rend cette vague différente, c'est le délai de retour sur investissement. Notre étude recense une vingtaine de cas d'usage tangibles : 80 % d'entre eux ont un ROI inférieur à six mois. On ne parle plus d'un pari R&D sur deux ans, mais d'une décision d'exploitation à impacts court terme.

Bruno Gueit, Bpifrance : Chez Bpifrance, nous disposons d'un recul important sur la transformation liée à l'IA dans les PME et ETI françaises. Le diagnostic Data IA de Bpifrance existe depuis plusieurs années, mais il a connu un second souffle avec le plan Osez l'IA, annoncé il y a un an. Nous avons déjà commencé à déployer ces diagnostics dans les PME-ETI françaises, mais sur des volumes plus faibles. Cette année, nous allons réaliser environ 400 à 500 diagnostics Data IA dans le cadre

Nicolas Réquillart

- Nicolas Réquillart-Jeanson est Directeur associé et Operating Partner chez Siparex, fonds d'investissement français indépendant avec plus de 4,5M€ AUM et plus de 200 participations en portefeuille.
- Spécialisé dans les transformations digitales & IA, la structuration commerciale et organisationnelle, il accompagne les dirigeants dans leurs enjeux de transformation durant toute la durée de détention, de la due diligence à sa mise en œuvre opérationnelle.
- Il est également cofondateur du Club des Operating Partners de France Invest ainsi qu'administrateur indépendant de société.



du plan Osez l'IA. Nous espérons atteindre entre 500 et 1 000 diagnostics par an dans les prochaines années, auprès d'entreprises allant de la petite PME à la grande ETI, tous secteurs confondus, y compris les activités de services. Cette base de travail nous donne une vision assez précise de la manière dont les dirigeants de PME-ETI françaises s'approprient – ou pas encore suffisamment – le sujet. Nous avons surtout observé une évolution très nette des pratiques et du niveau de disruption apporté par l'IA dans les entreprises. Dans un premier temps, les usages portaient principalement sur les comptes rendus de réunions ou l'automatisation de certains process grâce à des LLM basiques, sur des cas d'usage simples et des « quick wins ». La deuxième vague a consisté à s'intéresser davantage aux process métiers : peut-on automatiser certaines tâches, améliorer les flux et aller plus loin dans l'utilisation de l'IA ? Nous entrons désormais dans une troisième phase, celle décrite par Nicolas avec l'exemple des due diligences : c'est le cœur même

du métier qui est impacté par l'IA. Elle va soit réinventer la manière dont on travaille, soit transformer la façon dont

“Plus que jamais, ceux sont Les rapides vont manger les lents : l'IA va démultiplier le flair du dealmaker.”

Nicolas Réquillart-Jeanson

on produit les résultats. C'est également vrai dans le deal. Nous allons d'ailleurs le constater à notre échelle du côté de Bpifrance, puisque nous cherchons également à développer ces usages pour nos fonds. Les dernières évolutions technologiques, notamment celles d'Anthropic mais aussi de certains acteurs français, nous permettent aujourd'hui de développer des outils qui viennent véritablement compléter et enrichir la vision de l'investisseur.

Nous utilisons en partie Dust, qui donne accès à des fonctionnalités particulièrement intéressantes. Cela transforme progressivement notre façon de faire des deals : nous pouvons réaliser beaucoup plus de due diligences, beaucoup plus rapidement, et surtout aller creuser certains points qui étaient auparavant laissés de côté faute de temps. C'est là que l'on mesure véritablement la puissance de ces outils.

MdA : Et cela a un coût...

Bruno Gueit, Bpifrance : Oui, essentiellement un coût humain. L'outil en tant que tel ne coûte pas très cher. En revanche, mettre en place et développer le bon agent, instaurer la gouvernance qui l'accompagne, sécuriser les données et surtout les structurer pour pouvoir les exploiter, tout cela mobilise du temps. C'est l'ensemble de la transformation métier qui se joue autour de l'IA et qui constitue aujourd'hui le principal coût. Avec Nicolas, nous sommes



Bruno Gueit

- Bruno Gueit est Directeur du Conseil chez Bpifrance, en charge de l'ensemble des activités de conseil aux PME et ETI françaises, dont une équipe dédiée pour les participations Bpifrance. Ses missions embrassent l'ensemble des enjeux de transformation et de développement des dirigeants de PME et ETI, dont l'IA. Il dirige également les activités de diagnostics techniques (bilans carbone, audit cyber, innovation...) dont les diag data IA du plan Osez l'IA porté par l'Etat
- Il a mis en place une équipe de 10 Operating Partners dédiée aux participations de Bpifrance (Responsables Conseil aux participations), qui peuvent intervenir dès la phase de due dil jusqu'à l'exit
- Ses équipes conseillent les Dirigeants de PME et d'ETI, dont les participations de Bpifrance Small Cap, dans l'ensemble de leurs enjeux de transformation, grâce à des missions courtes et sur-mesure impliquant des profils séniors, ex dirigeants ou advisors. L'activité totalise plus de 7000 missions à l'année.



assez convaincus que l'IA va créer de la valeur dans les entreprises, mais également dans les métiers du conseil. La transformation qu'elle implique dans les organisations, au sens large, est au cœur du sujet. Et c'est précisément là que l'humain reste indispensable pour accompagner le changement.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Aujourd'hui, la limite n'est plus technique, elle est humaine. Les feuilles de route comportent de nombreux POC; le vrai sujet, c'est l'appropriation réelle par l'humain. Beaucoup de collaborateurs et contrairement à l'intuition, souvent les plus jeunes dans les sociétés de services, ont une crainte vis-à-vis de l'IA, plus ou moins conscientisée, plus ou moins verbalisée. On ne transforme pas une entreprise en partant de l'outil : on part des "irritants" des collaborateurs. Les cas d'usage mal pensés que nous avons vus il y a deux ou trois ans échouaient tous pour la même raison ils ne répondaient à aucun besoin réel.

Un outil que personne n'utilise a un ROI nul, quel que soit son coût. Le

"Le principal coût de l'IA n'est pas l'outil : c'est la transformation métier qu'il faut construire autour."

Bruno Gueit

deuxième angle mort, c'est le coût du run. On a beaucoup parlé cet été d'une explosion du prix des tokens ; on en parle moins depuis qu'Arthur Mensch a évoqué un possible effet déflationniste. Nous manquons de recul. Alors nous appliquons une règle simple, que j'appelle le test du token x3 : si le prix du token triple, est-ce que mon ROI tient toujours ? Il y a deux ans, nous avions dans nos participations des cas d'usage qui coûtaient plus cher qu'il ne rapportait tant en mise en place qu'en exploitation !

Nous le constatons moins aujourd'hui, parce que la valeur créée a changé d'ordre de grandeur : les modèles sont plus puissants et surtout plus agentiques, capables d'exécuter des tâches de plus en plus longues, plus intégrées et complexes.

MdA : Pour préparer cette table ronde, j'ai interrogé l'IA sur les fonds qui l'utilisent le plus. EQT, Hg, Ardian et Siparex ressortaient parmi les fonds les plus avancés.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Le sujet est devenu structurant chez nous depuis trois ans. La proportion de nos dirigeants qui en font une priorité stratégique est passée de 48 % en 2025 à 86 % en 2026. Et surtout, 70 % d'entre eux sont déjà passés à l'acte : en PoC, ou avec des dispositifs concrets en production. En un an, on est passé de l'intention à l'exécution. Une dizaine de nos participations témoignent dans le livre blanc Les Audacieux de l'IA, et elles



Wazir Adam

- Associé Business Performance sur l'offre Data x IA à Paris chez Oderis.
- Diplômé de NEOMA BS et riche d'un parcours hybride en cabinet de conseil (EY, création de l'offre Data chez Eight Advisory) et en entreprise (CFO Group – Iziwork, CFO – Fives Maintenance), il a construit une solide expérience opérationnelle, alliée à une forte culture data. Depuis plus de 13 ans, il accompagne des projets complexes à forte valeur ajoutée, en plaçant la donnée au cœur des dispositifs de transformation.
- Il s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire de 15 personnes, combinant expertises techniques (code, data, IA) et fonctionnelles (finance, opérations, gestion de projet), avec une approche pragmatique et 360° : process, outils, change management pour réaliser des projets complexes à forte valeur ajoutée, en plaçant la data et l'IA au cœur des dispositifs de transformation.

le font de manière très transparente sur ce sujet : elles disent combien cela coûte, combien cela rapporte, pour quelle taille d'entreprise et quel secteur, avec un ROI constaté ou visé. Nous accompagnons la transformation digitale de nos participations depuis 2023 ce que nous partageons dans ce livre blanc, c'est ce que trois ans de terrain nous ont appris sur les approches qui fonctionnent, et sur celles qui ne fonctionnent pas.

MdA : Ce qui est bluffant, c'est que l'on n'imaginait pas que des PME de petite taille puissent se lancer. Dans l'inconscient collectif, l'IA semble plutôt réservée aux ETI en croissance ou aux grandes entreprises.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Exactement, et c'est pour moi la vraie différence avec la vague précédente, celle d'Internet et des réseaux sociaux. Je travaille dans la tech depuis vingt ans : c'est la première fois que je vois des start-up, des PME et des

ETI sur la même ligne de départ. Et le levier est probablement le plus fort

“Le POC, c'est 20 % de l'effort. Les 80 % restants, c'est la mise en production, la supervision et le support.”

Wazir Adam

côté PME-ETI, parce qu'elles ont deux avantages que les grands groupes n'ont pas : l'agilité et la capacité à former leurs équipes de façon pragmatique. Je reviens toujours à l'humain, parce que c'est lui qui crée la valeur. Ce que nous mesurons aujourd'hui, ce n'est pas tant le nombre de collaborateurs formés à l'IA que la capacité des collaborateurs à transformer leur mode de travail. C'est à partir de ce moment-là qu'apparaissent des tâches assez

fiables pour être réellement déléguées à un agent.

Wazir Adam, Oderis : Je partage cette lecture : la poche de création de valeur est effectivement plus importante dans les PME-ETI. Pour une raison simple : elles ne sont pas toujours allées au bout de leur trajectoire de digitalisation. Les processus ne sont pas nécessairement structurés de bout en bout, et les flux ne tournent pas toujours de façon fluide dans les ERP. C'est précisément ce retard qui fait le gisement. C'est ce que j'appelle le paradoxe de la dette technique : elle est un handicap pour digitaliser, mais un actif pour l'IA, parce que l'IA sait aujourd'hui s'interfacer avec des systèmes hétérogènes là où un projet ERP classique aurait exigé une refonte préalable. Il n'y a plus, à mon sens, de véritable barrière technologique : beaucoup d'acteurs se positionnent, les briques sont disponibles. Ce qui subsiste, c'est un enjeu de structuration : le socle data, la gouvernance, une architecture

David Berda

- David Berda dirige TEVAH SYSTÈMES, groupe français spécialisé dans l'importation et la distribution B2B de solutions de sécurité électronique, notamment dans les domaines de la vidéosurveillance, du contrôle d'accès, de l'alarme... Sous sa direction, TEVAH a connu une forte croissance pour se rapprocher des 90M de CA, portée par le développement de son réseau commercial, l'élargissement de son portefeuille de marques et une stratégie de croissance externe, notamment avec les acquisitions d'Onyx Vision en 2024 et de Serviacom en 2025.
- Entrepreneur attaché à la performance opérationnelle et à la transformation des organisations, David Berda pilote aujourd'hui une nouvelle phase de développement du groupe, associant croissance organique, acquisitions et modernisation des infrastructures logistiques et digitales. Son ambition est de consolider la présence de TEVAH sur le marché français et de construire progressivement un groupe européen de référence dans la distribution à valeur ajoutée de solutions de sécurité électronique.



adaptée et la capacité à fixer les bonnes limites. Deux limites clés pour les agents. L'arrêt sur incertitude, d'abord : si mon agent se retrouve face à un mur, comment fait-il pour s'arrêter au bon moment ? L'arrêt sur seuil, ensuite : lorsqu'il s'apprête à prendre une décision risquée ou au-delà d'un montant donné, remonte-t-il l'information avant d'exécuter ? Et, dans les deux cas, comment l'expert juge-t-il la qualité de ce qui a été produit ? Au final, l'équation est claire. Un ROI supérieur, sans aucun doute, dès lors que le cas d'usage est bien identifié : comme leurs outils sont parfois moins performants et leurs flux moins « lean », le delta de gains est mécaniquement plus élevé. Mais un risque supérieur également, car l'écart de maturité augmente l'exposition. C'est tout l'enjeu de l'accompagnement qu'on fait auprès de nos clients.

MdA : David, vous voulez réagir ?

David Berda, Tevah Systèmes : Nous commençons effectivement à mettre en place l'IA. Nous avons

“La prime à l'IA va rapidement devenir une décote à l'IA pour les entreprises qui n'auront pas pris le virage.”

David Berda

mené un processus de digitalisation pendant les quinze dernières années et nous entrons aujourd'hui dans une nouvelle phase, avec le déploiement de ces outils. Deux sujets me paraissent essentiels. Le premier est la conduite du changement dans les équipes. Je vois des collaborateurs qui font la même chose depuis dix ans et qui, lorsqu'on leur met un outil d'IA entre les mains, ont tendance à ne pas l'utiliser. Parce que s'ils vont

beaucoup plus vite, une question se pose immédiatement : « Qu'est-ce que je vais faire après ? » Il faut donc comprendre ce que l'IA va réellement leur apporter. Cela peut effectivement conduire à supprimer certains postes. Dans notre cas, nous sommes une entreprise en forte croissance, donc nous avons suffisamment de travail. Mais pour des sociétés dont la croissance est plus faible, le sujet est différent : il faut apprendre aux collaborateurs un nouveau métier et leur donner de nouvelles tâches. C'est aussi une raison pour laquelle l'IA peut être sous-utilisée. Le deuxième sujet est celui de l'âge et de la séniorité. Il existe des collaborateurs plus jeunes qui sont naturellement plus ouverts à ces outils. Mais nous avons mesuré, dans une équipe de développement d'une PME, que les gains de productivité générés par l'IA étaient deux fois plus élevés chez les profils seniors que chez les juniors. Il faut donc distinguer la séniorité liée à l'âge et celle liée au poste. Certains collaborateurs ont



Jonathan Rofé

- Jonathan est avocat associé au sein du cabinet DLA Piper dont il pilote l'activité Tech & Sourcing en France. Doté d'une vision à la fois stratégique et opérationnelle du secteur technologique, il accompagne depuis près de 20 ans aussi bien les grands groupes utilisateurs que les fournisseurs de solutions et de services numériques dans la structuration, la rédaction et la négociation de leurs contrats les plus complexes...
- Jonathan a par ailleurs développé une pratique de premier plan en matière d'intelligence artificielle, accompagnant ses clients dans la structuration contractuelle de projets d'IA, la mise en place de cadres de gouvernance et la conformité au cadre réglementaire européen, notamment le règlement européen sur l'IA (AI Act). Il intervient plus largement sur l'ensemble du spectre réglementaire numérique, incluant NIS II, DORA et le Data Act, offrant à ses clients une vision transversale et opérationnelle des enjeux de conformité digitale.
- Jonathan a par ailleurs mené un grand nombre de projets d'outsourcing multi-juridictionnels (BPO, ITO, AMO).

fait carrière chez nous pendant dix ou quinze ans sur le même poste, avec des tâches assez basiques. Ils ont pourtant un potentiel d'apprentissage considérable, précisément parce qu'ils travaillent depuis longtemps de la même manière. C'est tout l'enjeu de la conduite du changement : former les collaborateurs, leur expliquer que l'IA va effectivement transformer leur métier, mais aussi leur montrer ce qu'ils pourront faire de plus, sur des tâches plus valorisantes. Nous avons également compris qu'il fallait commencer par structurer nos données. Lorsque l'on dispose d'un Data Warehouse regroupant les données nécessaires, il devient beaucoup plus facile de déployer des outils d'IA. Et, pour une entreprise comme la nôtre, où nous devons savoir ce que chaque dépense rapporte, la sélection des cas d'usage est fondamentale. Une entreprise de 130 personnes peut très vite dépenser des fortunes en IA sans savoir précisément à quoi cela sert. Il faut donc identifier les endroits où l'on va réellement créer de la valeur et être

capable de la mesurer dès le départ. Nous avons lancé trois projets. Le premier concerne l'administration des ventes, avec l'objectif d'éviter certaines saisies de données, notamment pour les devis.

“À la fin, c'est l'analyse et l'avis du professionnel qui engagent sa responsabilité, pas ceux de l'IA.”

Jonathan Rofé

Le cas d'usage est précisément défini et nous savons qu'il doit permettre de gagner entre 30 et 40 % du temps de travail des équipes d'administration des ventes. Nous avons également lancé un projet avec le loisir sur du « forecast » prédictif d'achat, avec là encore un bénéfice attendu clairement identifié. Enfin, un troisième projet porte sur le marketing et le web. Il faut donc bien choisir ses cas d'usage au départ, savoir combien ils vont

rapporter, commencer à mesurer les gains et, ensuite, déterminer jusqu'où l'on peut aller.

Olivier Boumendil, KPMG : Cette question de l'identification des cas d'usage se pose à tous les types d'entreprises, quelle que soit leur taille. L'une des évolutions que nous constatons aujourd'hui est l'accélération de la puissance des modèles et l'explosion du nombre de modèles disponibles. Les entreprises doivent donc rationaliser et surtout déterminer les cas d'usage pertinents. Nous avons connu une première période d'acquisition de modèles et de licences, avec parfois des montants considérables. Mais les entreprises se rendent désormais compte qu'elles ne savent pas nécessairement quoi faire de tous ces outils.

Jonathan Rofé, DLA Piper : Les géants de l'IA l'ont d'ailleurs compris. OpenAI ou encore Anthropic ouvrent des filiales de conseil pour accompagner les grandes entreprises



Julien Bourmaud-Danto

- Julien Bourmand-Danto est associé au sein du département Corporate/M&A de Linklaters à Paris. Il est notamment spécialisé en droit des sociétés et plus particulièrement en fusions-acquisitions (tant pour des sociétés cotées que non cotées).
- Spécialisé en Droit des sociétés et en Droit boursier, Julien conseille de grands groupes industriels, des investisseurs institutionnels ainsi que des établissements bancaires et des fonds d'investissement majeurs.
- Julien possède une connaissance particulière du secteur technologique, notamment du secteur fintech, grâce à une expérience directe acquise au sein d'une entreprise technologique en tant que directeur juridique. Il est classé parmi les « Next generation partner » dans la dernière édition de l'annuaire juridique Legal 500, qui souligne son efficacité et sa disponibilité.

dans le déploiement de leurs solutions d'IA. Lorsque vous écoutez Arthur Mensch lors de son audition devant la commission parlementaire, il explique que son métier n'est pas simplement de vendre des licences, mais de faire du service : aider les entreprises à comprendre, à déployer et à tirer le meilleur parti de l'intelligence artificielle. Parce que la question du ROI est clairement posée. Aujourd'hui, nous avons tous accès à des outils d'IA très puissants. Mais les modèles évoluent très vite. Certaines entreprises ont déjà modifié leur politique de tokens et de licences, avec pour conséquences directe une augmentation de l'utilisation et de la consommation. Les entreprises ont une visibilité limitée sur la manière et la vitesse avec laquelle les tokens sont consommés. Le problème est que lorsque vous demandez à toutes vos équipes de travailler avec ces outils, que vous les formez et que vous les intégrez dans les processus, vous ne pouvez pas leur dire six mois plus tard : « Nous avons épuisé notre budget, retournez

sur Excel. » D'autant que l'organisation ne sait plus nécessairement travailler comme avant. Les données ont

“La sélection des conseils dépendra de plus en plus de leur capacité à exploiter leur data, et de la gouvernance qu'ils mettent en place pour l'utiliser efficacement. ”

Julien Bourmaud-Danto

changé, les méthodes de travail aussi, tandis que la puissance et la fiabilité des modèles ont, elles, progressé.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : En tant qu'investisseur, notre position est claire : aujourd'hui, le risque de ne pas faire coûte plus cher que le risque de faire. Reste à savoir

ce que cela vaut. Notre travail est de déterminer si l'IA crée une véritable barrière à l'entrée et donc justifie une prime ou seulement un gain de productivité que le concurrent aura répliqué dans six mois. Nous regardons notamment trois choses : la scalabilité, la data propriétaire, et l'architecture logicielle c'est-à-dire la capacité à ne pas devenir otage d'une hausse du prix des licences et des tokens. Et nous faisons évoluer nos KPI. L'an dernier, nous mesurons le pourcentage de collaborateurs formés, le nombre de PoC en cours, le ROI total visé... Aujourd'hui, nous basculons sur des KPI de résultats et moins de moyens. Dans nos participations logicielles, nous suivons par exemple la valeur ajoutée nette par ETP, le taux d'utilisation réel, le coût complet par utilisateur actif ou encore le taux de reprise humain (pourcentage de production IA modifiée ou rejetée par un ETP avant usage). Autrement dit nous souhaitons mesurer si l'IA a transformé le process et l'organisation, ou s'il est simplement posé à côté ?



Wazir Adam, Oderis : Ce point est central, et je vais l'aborder du côté du conseil. Je travaille notamment avec nos équipes de Transaction Services, et l'IA a effectivement changé notre manière de travailler. Auparavant, pour analyser quatre-vingts entités, il fallait parcourir des centaines de documents juridiques afin de reconstituer une synthèse et d'en extraire l'information utile. Aujourd'hui, cela va incomparablement plus vite. Nous avons donc beaucoup investi sur nos collaborateurs, en leur disant : vous êtes désormais des consultants augmentés. L'enjeu, c'est de se concentrer sur ce qui crée de la valeur et, surtout, de devenir davantage expert. Avant, nous produisions ; désormais, nous revoyons et nous challengeons ce qui a été remonté par l'IA en plus d'aller plus loin dans la qualité de nos travaux en profitant de la bande passante libérée. De plus, cela fait aussi émerger de nouveaux axes d'analyse dans nos due diligences. Nous regardons où l'IA est déployée : front, middle ou back office ? Quelle architecture ? Est-elle capable de monter à l'échelle ? Sommes-nous encore au stade du POC ou déjà dans une logique d'industrialisation ? Comment le

déploiement a-t-il été conduit, et l'entreprise a-t-elle les moyens de le tenir dans la durée ? Les équipes ont-elles été formées ? Quelle gouvernance a été mise en place ? Quels outils, quelle infrastructure ? Et, évidemment, quelle est la qualité de la donnée ? On regarde aussi les risques. Nous voyons l'IA comme une opportunité, mais lorsque nous investissons, nous devons aussi nous demander quels risques elle fait peser sur l'entreprise. Ce qui a été développé peut-il être rapidement répliqué par un concurrent ? Existe-t-il un risque réputationnel ? Et quelle est la pérennité réelle de l'avantage compétitif ? Existe-t-il une dépendance à un tiers ?

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : J'ajouterais les risques opérationnels et c'est celui que nous sous-estimons tous. Une entreprise peut avoir la bonne techno, la bonne gouvernance, et se faire désintermédier par le maillon d'à côté qui aura intégré l'IA plus vite qu'elle. Depuis un an, la question que nous nous posons sur chaque dossier est devenue binaire : est-ce que j'ai en face de moi un gagnant de l'IA, ou un maillon remplaçable ?

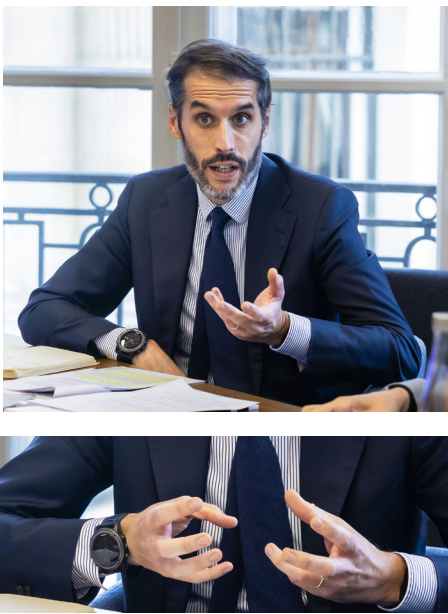
David Berda, Tevah Systèmes : Oui,

et la dépendance technologique est un vrai sujet. Si les États-Unis décidaient demain d'arrêter Outlook en Europe, on mesurerait immédiatement notre dépendance. Est-ce que les équipes savent faire du re-engineering ? C'est une vraie question. Je pense que, dans les cinq prochaines années, certaines entreprises vont disparaître tandis que d'autres vont considérablement se renforcer. Celles qui ne s'y mettent pas aujourd'hui auront du mal à tenir. On parle actuellement d'une « prime à l'IA ». Dans un ou deux ans, nous parlerons probablement de « décote à l'IA » : celui qui n'aura pas pris le virage sera pénalisé.

Pascal Picavet, Safran : Cela me rappelle le début de ma carrière. J'étais alors aux États-Unis, dans une filiale française d'un grand groupe français, et j'avais poussé pour installer le premier système d'e-mail. Le PDG de la filiale m'avait demandé : « Est-ce que cela va vraiment servir à quelque chose ? » Nous l'avons finalement mis en place en 1994. Avec l'IA, nous sommes un peu dans la même situation : aujourd'hui, la question est encore pour certains de savoir si elle est réellement utile.



David Berda, Tevah Systèmes : Nous allons avoir ceux qui ont intégré l'IA et ceux qui ne l'ont pas fait. Et le phénomène est particulièrement important pour les petites et moyennes entreprises. Une entreprise de ma taille peut aujourd'hui avoir six personnes pour conduire sa transformation vers l'IA, avec un processus permettant d'améliorer la rentabilité et l'efficacité des équipes. Le potentiel est considérable. Mais si je ne le fais pas maintenant, dans deux ans, il sera beaucoup plus difficile de rattraper le retard. Pourquoi ? Parce qu'un concurrent pourra créer une entreprise quasiment ex nihilo, avec des agents IA capables de réaliser une grande partie de ce que je fais aujourd'hui, avec une structure de coûts radicalement différente. Dans mon secteur, il faut toujours transporter et stocker des produits, donc il restera des salariés et des équipements, notamment des robots. Mais certaines activités pourront être créées très rapidement, avec une automatisation extrêmement poussée. Les PME et les ETI ont aujourd'hui les moyens de déployer ces technologies et de se préparer. Si elles ne le font pas maintenant, dans un ou deux ans, des milliers de concurrents pourront émerger, faire la même chose plus vite et plus intelligemment, avec



une structure de coûts différente. C'est là que le risque devient majeur. Pour moi, la prime de valorisation liée à l'IA, parce que la technologie est nouvelle et suscite beaucoup d'intérêt, va progressivement se transformer en décote pour les entreprises qui n'auront pas engagé leur transformation.

Timothée Girod, Bpifrance : Le sujet du risque, nous le voyons véritablement émerger depuis un an. C'est un sujet nouveau pour l'investisseur et cela montre à quel point l'IA peut recomposer les chaînes de valeur. Pour prendre un exemple concret, nous étions en train d'instruire le dossier d'une société spécialisée dans l'analyse des sinistres pour les assureurs. Nous nous sommes rapidement aperçus que le client, c'est-à-dire le maillon aval de la chaîne de valeur, était en train d'internaliser cette activité et de développer une solution algorithmique permettant de traiter assez simplement le sinistre, notamment grâce à la détection d'images. Le maillon sur lequel nous étions en train d'investir risquait donc de se faire désintermédié. Cette recomposition des chaînes de valeur va, à mon sens, toucher de plus en plus de secteurs, notamment ceux qui comportent une forte dimension de

valeur ajoutée intellectuelle. C'est une question que nous nous posons de plus en plus depuis un an : sommes-nous face à un gagnant de l'IA, capable d'en tirer parti pour aller plus vite, ou à un acteur de la chaîne de valeur susceptible d'être remplacé par un autre qui aura mieux intégré la technologie ?

Jonathan Rofé, DLA Piper : Il y a les risques opérationnels, mais également les risques liés aux technologies. J'interviens précisément sur ces sujets tech. Pendant longtemps, notre intervention sur les due diligence se résumait au RGPD. Aujourd'hui arrivent les risques spécifiquement liés à l'IA. Lorsqu'une entreprise nous indique qu'elle utilise un certain nombre d'outils d'IA, nous devons notamment regarder les licences associées à ces outils, identifier la chaîne des droits, vérifier les modèles d'entraînement, analyser les risques liés à l'open source et identifier les risques réglementaires. Il faut également porter une attention toute particulière aux cas d'usage : sommes-nous face à un cas d'usage « high risk » ? Sommes-nous dans le champ de l'« AI prohibited » ? Cela rejoint directement la question de la valorisation. Si une entreprise est totalement dépendante d'un outil IA parce qu'elle a construit son business model autour de cette technologie, que se passe-t-il si l'éditeur du modèle concerné arrête le service ou augmente fortement le prix de sa licence ? C'est un véritable sujet de valorisation des assets de l'entreprise. Cela renvoie aussi à l'identification de la chaîne des droits IP, des risques contractuels et réglementaires. De manière générale, dans tous ces sujets digitaux, les risques se multiplient : cyber, data, IA, mais également DORA lorsque l'on intervient sur des entités financières ou assurantielles.

Julien Bourmaud-Danto, Linklaters : L'identification et la protection contre ce type de risque comptent désormais parmi les points

clés de nos due diligences. L'évolution des équipes tech est frappante. Pendant des années, la technologie n'existait quasiment pas dans les budgets de conseil juridique. Puis le RGPD a tout changé. À l'époque, on pensait le risque RGPD bien identifié et maîtrisé. Aujourd'hui, les équipes tech apportent une véritable valeur ajoutée dans les due diligences juridiques. L'analyse RGPD classique subsiste, mais la Data Protection est devenue une brique pour laquelle les clients sont désormais prêts à investir, quel que soit le secteur de la cible. La technologie, et la sécurité pèsent désormais tellement souvent sur la valeur que l'audit cybersécurité, tech, data et désormais IA s'imposent progressivement dans les due diligences. À chaque étape, une nouvelle brique s'ajoute. C'est devenu une tendance de fond, un élément structurant des due diligences juridiques.

Pascal Picavet, Safran : Il faut néanmoins relativiser sur la dépendance. Je suis notamment ce que dit Elon Musk, qui estime que, d'ici fin 2027, toute tâche pouvant être réalisée numériquement pourra l'être par une IA avec une performance très supérieure à celle de l'être humain. Je pense que les modèles vont converger vers des niveaux d'intelligence très largement supérieurs à ce dont nous avons besoin. Les modèles chinois montrent déjà qu'il est possible de disposer de technologies au moins comparables aux modèles américains. Dans un an, nous pourrions avoir des modèles dix ou vingt fois supérieurs aux capacités humaines sur certaines tâches. Je pense donc que ces modèles vont devenir des commodités. La question sera alors de savoir comment les différencier, compte tenu des sommes considérables investies. C'est pour cela que nous revenons toujours à la même question : qu'est-ce qui constitue réellement un actif stratégique ? Le simple fait de mettre en place des outils d'IA ne crée pas, à lui seul, de la valeur.



Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : C'est exactement le sujet du moment et je crois que la question est mal posée quand on demande à une entreprise quel outil elle a choisi. Il y a un an, tout le monde parlait de ChatGPT ; aujourd'hui c'est Claude ; demain Gemini, ou des modèles spécialisés, Mistral se positionne sur la verticale industrielle, et nous verrons émerger des IA spécialisées par secteur ou par fonction métier. L'outil n'est pas l'actif stratégique : il est déjà en train de se commoditiser. Alors qu'est-ce qui justifie une surprime ? Ce qui crée la valeur, ce n'est pas la donnée, c'est la capacité à repenser ses processus dès aujourd'hui. Cela tient en trois questions : que confie-t-on à l'IA aujourd'hui ? Que lui confiera-t-on demain ? Que ne lui confiera-t-on jamais ? Les entreprises qui savent répondre aux trois sont déjà en train de redessiner leur organisation et les fiches de poste de leurs collaborateurs. C'est là que se joue la prime de valorisation, pas dans le choix du modèle.

Olivier Boumendil, KPMG : Nous tournons finalement tous autour du même sujet. En tant que conseil, nous nous demandons comment nous allons éviter d'être nous-mêmes disruptés. Je vois deux enjeux. Le



premier est celui du *trust*, qui constitue l'essence même de nos métiers. Il faut évidemment utiliser l'IA, mais avec une méthode qui permette de conserver un jugement critique. Chez KPMG, nous formons par exemple les juniors pendant leur premier mois sans intelligence artificielle. L'objectif est qu'ils apprennent à prendre du recul, à vérifier, à faire des réconciliations et à développer leur esprit critique avant de passer aux outils d'accélération et de productivité. Nous avons, nous aussi, des océans de données, avec évidemment des enjeux de confidentialité. Leur digitalisation et leur numérisation complète représentent des investissements considérables. Mais une fois cette étape franchie, la proposition de valeur change. Nous allons pouvoir faire beaucoup plus de benchmark de manière automatisée, voire développer des capacités prédictives. Nous pourrions analyser vingt-cinq ans de données sur cinquante ans d'historique, comparer les performances des sociétés par secteur et par pays, mesurer leur capacité à tenir un business plan et identifier les facteurs de réussite ou d'échec. Cela ouvre la voie à de véritables outils prédictifs et va profondément transformer la manière de conduire les due diligences.



Jonathan Rofé, DLA Piper : C'est intéressant parce que les pratiques commencent justement à diverger. J Pour ma part, j'ai fait le choix inverse de celui qui consiste à dire : « Attends, on va d'abord te former avant de te laisser utiliser l'IA. » Une des premières tâches, lorsqu'un avocat reçoit une demande, consister désormais à aller voir ce que l'IA peut lui apporter. Au même titre que l'avocat pouvait auparavant solliciter un stagiaire, il doit commencer par interroger l'IA. Il est important de comprendre dès le début comment poser des questions, quoi faire de ses réponses et, surtout, comment les challenger. Il faut être extrêmement critique, vérifier les réponses et ne jamais considérer l'IA comme une autorité. L'avocat reste l'expert, pas l'IA. Les nouvelles générations sont "digital natives" et deviennent désormais AI natives. À nous de les aider à intégrer ces outils à leur pratique professionnelle. A nouveau, à la fin, c'est leur analyse et leur avis qui engagent leur responsabilité, pas celui de l'IA.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : L'IA raccourcit la courbe d'apprentissage et le temps d'intégration des juniors. Mais elle pose une question plus challengeante à

toute la chaîne du conseil : si le client produit lui-même sa première analyse, qu'est-ce qui justifie encore notre intervention ? La réponse ne peut plus être la production. Elle est dans le jugement et dans ce que nos propres données permettent de dire que les siennes ne permettent pas.

Jonathan Rofé, DLA Piper : Vous avez complètement raison. C'est exactement le raisonnement que nous avons déjà auparavant. Lorsqu'un juriste nous posait une question et qu'un collaborateur préparait une réponse, nous lui disions : « Pars du principe que le juriste connaît déjà le sujet. Quelle valeur ajoutée va-t-on lui apporter ? » Aujourd'hui, c'est exactement la même logique avec l'IA. On voit déjà des clients arriver avec un contrat généré par l'IA, une annexe ou un avenant complexe et demander simplement : « Est-ce que vous pouvez le valider ? » Or, nous avons une obligation d'excellence et de responsabilité qui implique de tout vérifier. L'information que le client apporte, il l'a déjà obtenue lui-même : il faut donc aller plus loin. La question devient : que pouvons-nous apporter avec nos propres outils, notre expertise et nos données ? Nous sommes 5 000 avocats dans le monde,

répartis sur de nombreux marchés, et nous consolidons de plus en plus nos données dans nos outils. La richesse de cette base, combinée à la pratique et à l'expertise accumulées sur ces sujets, est considérable. C'est là que se trouve une part importante de notre valeur ajoutée.

Julien Bourmaud-Danto, Linklaters : Ce réflexe est très juste. On parle aujourd'hui beaucoup de la « prime » sur les cibles. La prime sur les conseils est aussi réelle. La sélection des conseils dépendra de plus en plus de leur capacité à exploiter leur data, et de la gouvernance qu'ils mettent en place pour l'utiliser efficacement. Sur un process de vente, on constate déjà une réduction des timings. La revue documentaire prend une place beaucoup plus importante. L'IA peut désormais accélérer les process de due diligence et favoriser les offres préemptives, avec des acquéreurs capables d'aller extrêmement vite. Mais cela a aussi un biais : celui du conseil qui utilise l'IA peu efficacement. Sous prétexte qu'un logiciel peut traiter un flux de données énorme, il demande toujours davantage d'informations au vendeur. Résultat : des juniors sans filtre qui, plutôt que de cibler les documents pertinents, veulent



tout obtenir. C'est épuisant pour le vendeur, et ça n'a pas de sens. Le métier du conseil, c'est aussi arbitrer et déterminer ce qui compte dans un process. Passer d'un traitement manuel à un traitement par tokens ne veut pas dire que les demandes documentaires en due diligence doivent être infinies. C'est précisément là que l'humain conserve toute sa place. L'IA est un formidable outil d'aide à la décision, mais il faut savoir où placer la limite, et surtout où positionner le bon agent, sur la bonne tâche, au bon moment. Nous tâtonnons encore, mais cela peut devenir un vrai irritant dans les transactions. Un de mes clients a par exemple reçu de certains conseils des demandes de données qu'il n'aurait jamais reçues il y a quelques mois, simplement parce qu'elles pouvaient désormais être traitées très facilement. Pour lui, cela a été un deal-breaker. Il faut donc trouver le juste équilibre entre s'aider de l'IA et en faire usage pour tout, sans contrôle.

MdA : David, pour arbitrer entre se lancer ou ne pas se lancer, qu'est-ce qui a pesé dans votre processus de décision ?

David Berda, Tevah Systèmes : Le plus difficile est de considérer que

le sujet est devenu prioritaire et de consacrer le temps nécessaire à se poser les bonnes questions : à quoi cela sert-il ? Où dois-je mettre de l'IA ? Et pour faire quoi ? Pour moi, c'est le principal enjeu. La mise en place est devenue beaucoup plus facile qu'auparavant. Les cabinets de conseil vous envoient désormais quotidiennement des propositions pour mettre en place des agents IA. Avant, les budgets étaient astronomiques ; aujourd'hui, ils diminuent de plus en plus. La réflexion doit partir du directeur général ou du chef d'entreprise. À un moment donné, il doit prendre du recul et se demander s'il ne peut pas faire son business autrement. Ensuite, il doit confronter cette vision à ses équipes opérationnelles pour mesurer l'écart entre l'idée et la réalité des tâches quotidiennes. Il est également essentiel de bien s'entourer de conseils pour gagner du temps. Pour nous, l'IA est presque aussi structurante qu'un changement d'ERP en matière de transformation de l'entreprise. Si demain j'ai Claude, mais qu'il ne peut pas dialoguer avec mon ERP pour aller chercher la data, nous avons un problème de fond. La vraie question est donc : mon ERP est-il « AI friendly » ? C'est un sujet que nous surveillons. Mon directeur technique

a, par exemple, développé seul un module de gestion du SAV sur notre ERP. Il a réussi à le faire lui-même alors que j'avais demandé à mon intégrateur de réaliser le développement : il m'avait demandé 40 000 euros.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Les deux sujets sont totalement imbriqués. Dans beaucoup d'entreprises et de start-up, les briques logicielles internes (CRM, ticketing, ERP) deviennent aussi efficaces que celles des rockstars de l'édition mondiale. C'est ce que Jonathan appelle la SaaSocalypse, et ce n'est plus de la prospective. Un exemple récent : un dirigeant qui n'est pas informaticien a monté en trois jours un site e-commerce avec un plugin Shopify, pour 400 euros. Un mois plus tard, le site génère 15 000 euros de chiffre d'affaires par semaine. Ce qui demandait plusieurs mois de prestation et un budget significatif se fait désormais en quelques jours avec des agents IA. Pour un investisseur dans le secteur du conseil, l'impact est majeur : une partie de la valeur des prestataires est en train de migrer vers leurs propres clients. C'est une recomposition de chaîne de valeur, pas un gain de productivité !



Pascal Picavet, Safran : Je peux évoquer un exemple personnel. J'aime beaucoup les reconstitutions historiques et je cherchais depuis longtemps des sites recensant les différentes reconstitutions historiques. Je suis notamment allé au Japon pour assister à des reconstitutions de batailles de samourais. En rentrant de vacances, je me suis dit que j'allais préparer mon programme pour l'année suivante. J'ai demandé à Claude de rechercher les prochaines reconstitutions historiques au Japon et dans le monde, puis je lui ai demandé s'il était possible de créer un site internet recensant tous ces événements. En trente secondes, Claude m'a produit un prototype de site puis après quelques itérations, il m'a demandé ensuite si je souhaitais le mettre en production. En quelques jours, sans rien y connaître, j'ai créé un site qui se met à jour tout seul.

David Berda, Tevah Systèmes : C'est précisément là que je vois un risque. Avec le digital, la vente en ligne, les plateformes et tout ce qui permet de sous-traiter la logistique, on peut aujourd'hui monter seul un site de vente sur une activité qui n'est même pas son métier, le faire fonctionner quasiment automatiquement et



même demander à Claude de le gérer au quotidien. Pour une entreprise comme la mienne, la question devient alors : si je peux très rapidement avoir cent entreprises capables de faire la même chose, comment est-ce que je les gère ? Quel est mon véritable avantage compétitif ? On voit exactement le même phénomène chez les développeurs. Auparavant, ils vendaient des centaines ou des milliers d'heures de développement. Aujourd'hui, Claude code extrêmement vite. Il faut donc repenser la valeur ajoutée : est-ce encore le code que l'on vend ? Ou est-ce davantage le conseil, l'amélioration du business, l'architecture et la capacité à expliquer au client comment transformer son activité ? Ce n'est pas : « Je vais vous faire tout cela en cinq minutes avec Claude. » La valeur est ailleurs. Elle consiste à dire : « Je vais vous expliquer comment améliorer votre business. » Le risque, avec Claude, est aussi qu'il vous dise ce que vous avez envie d'entendre : lorsqu'on lui signale un oubli, il répond immédiatement qu'on a raison et qu'il faudrait simplement présenter les choses autrement.

Wazir Adam, Oderis : Sur ce point, David, je suis aligné avec ton constat.



Dans mon équipe, une dizaine de personnes codent, et leur façon de travailler a totalement changé. Ils travaillent en permanence avec la machine : « j'aimerais coder ceci », la machine fait une proposition, puis elle signale d'elle-même « je constate que vous avez oublié cela ». Résultat : nous adressons de plus en plus de projets avec la même équipe, et notre capacité d'absorption de volume a considérablement augmenté. Avant, pour 1500 lignes de code, il fallait écrire 1500 lignes. Aujourd'hui, le code sort beaucoup plus vite. Il y a un véritable phénomène d'accélération. Je reste néanmoins plus mesuré dès qu'il s'agit d'industrialisation. Sur des sites ou des projets simples, cela fonctionne très bien. Nous avons testé l'IA il y a un an sur des prototypes et des POC : sortir une application était relativement facile. Mais industrialiser dans une architecture existante, construire la data pipeline et gérer le run sans incident, c'est une tout autre histoire. Après le POC, on n'est pas encore au dernier kilomètre. Le POC, c'est 20 % de l'effort ; la mise en production, la reprise de données, la supervision, la gestion des exceptions et le support, ce sont les 80 % restants.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Cela déplace la valeur : avant, tu produisais la tâche ; maintenant, tu la supervises. Et toute la question, pour nous, est de savoir si la supervision se facture aussi cher que la production qu'elle remplace.

Wazir Adam, Oderis : C'est une partie du sujet, mais il y a aussi toute la question de l'architecture. Pour un site ou un outil simple, l'IA produit rapidement le bon framework et un résultat fonctionnel. Sauf que deux entreprises du même secteur n'ont pas les mêmes clients, ni le même legacy, ni les mêmes contraintes. C'est là que l'expérience humaine reste déterminante. Tout l'enjeu est d'orienter la machine pour qu'elle produise quelque chose de réellement industrialisable dans un écosystème donné. Autrement dit, la valeur ne se déplace pas seulement de la production vers la supervision : elle se déplace vers la capacité à poser le bon cadre en amont. Le bon cadre inclut évidemment les enjeux de cyber sécurité.

Timothée Girod, Bpifrance : Et il ne faut pas sous-estimer les enjeux cyber. Nous l'avons vu avec un cas concret : il est aujourd'hui très facile de créer un outil pour faire des devis client en mode "POC" avec un peu de vibe coding afin d'aider par exemple le Bureau d'Étude à répondre plus rapidement aux appels d'offres des clients. Mais l'entreprise avait intégré dans le code de l'outil toute sa base de prix, et ce de manière absolument pas sécurisée, ce qui est bien entendu une donnée très sensible, pouvant intéresser ses concurrents ou d'autres acteurs malveillants.

Pascal Picavet, Safran : La cybersécurité est effectivement un point majeur et probablement l'un des côtés obscurs de l'IA. Demain, n'importe quelle PME ou ETI pourrait être attaquée par des milliers d'agents et se retrouver complètement démunie car elles n'auront pas forcément les

capacités de se défendre.

Wazir Adam, Oderis : Cela peut devenir extrêmement dangereux. Si des acteurs étatiques ou des groupes organisés décident d'inonder de cyberattaques des sites de PME qui ne disposent pas d'une infrastructure sophistiquée, l'exposition devient considérable. Nous constatons déjà la progression : le nombre d'attaques a doublé entre 2020 et 2025. Si, désormais, les attaquants utilisent eux-mêmes des modèles pour identifier automatiquement les failles, l'exposition change encore d'échelle. Il y a là une asymétrie préoccupante : l'IA multiplie la capacité offensive à coût quasi nul, alors que la défense reste, elle, un investissement lourd et continu. La cybersécurité va donc devenir un sujet de premier plan, et il faudra investir massivement.

David Berda, Tevah Systèmes : Une autre question que je me pose concerne les valorisations. Nous avons déjà connu ce phénomène avec Internet : à un moment donné, tout le monde attribuait des valorisations monstrueuses aux entreprises liées à cette technologie. Quand je regarde aujourd'hui les valorisations de ChatGPT ou d'Anthropic, je me demande quand la correction va arriver et quels seront ses impacts. Je pense qu'elle finira par intervenir et qu'elle aura des conséquences sur l'ensemble de l'écosystème qui se construit autour de l'IA.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Je fais une différence avec la bulle des cryptomonnaies. Il y a quatre ou cinq ans, la folie autour des NFT ou de certaines crypto étaient purement spéculatives : il n'y avait pas d'usage derrière. Ici, il y en a. Une correction viendra, c'est assez clair, cela fait déjà un an que nous l'attendons, et elle n'est toujours pas là. Tout le monde fait de l'IA aujourd'hui ; tout ce qui se revendique « IA » ne le sera pas demain, et le tri



se fera. Mais je serais prudent sur le scénario d'une explosion généralisée, pour une raison simple : une bulle éclate quand la valeur est purement anticipée. Ici, une partie est déjà constatée dans les comptes, les PME mesurent très concrètement ce que l'IA leur rapporte. Pour un souscripteur, la façon de traverser cette phase reste la même : être investi dans des fonds qui croient à la technologie tout en restant connectés à l'économie réelle

Wazir Adam, Oderis : Les acteurs de l'IA ont d'ailleurs déjà commencé à modifier leur comportement. Au départ, ils investissaient massivement pour acquérir des clients : forfaits généreux, crédits peu contraignants, usage intensif encouragé. L'objectif était clair : faire entrer les utilisateurs dans le processus et devenir progressivement indispensables. Aujourd'hui, ils le sont devenus. Regardez les factures de certaines entreprises : elles ont explosé depuis trois ou quatre mois. Pourquoi ? Parce que les crédits, auparavant plafonnés sans surcoût, sont désormais facturés différemment. Les modèles basculent vers du pay-as-you-go, à la consommation réelle. Même les acteurs du secteur intègrent donc la contrainte de rentabilité. Le sujet de la bulle existe, mais certains

ont déjà commencé à corriger leur modèle économique. Je pense que l'impact restera contenu pour ceux qui réussiront à passer d'un modèle de plateforme à un modèle de service. Certains l'ont déjà parfaitement compris.

Timothée Girod, Bpifrance : Après la correction, je crois également à ce que disait Pascal sur la commoditisation des modèles. On voit bien la stratégie de la Chine, avec un mouvement massif vers l'open source. À terme, il y aura donc probablement une forme d'homogénéisation de la performance des modèles. En revanche, toute l'infrastructure qui se trouve derrière doit être financée. C'est d'ailleurs ce qui explique les investissements massifs réalisés aux États-Unis. Les États-Unis ont fait le choix du « hard » et des modèles, tandis que la Chine a davantage misé, pour l'instant, sur les modèles. Il existe donc un sous-jacent industriel considérable. Et, surtout, il y a de la création de valeur. Tant qu'il y a de la création de valeur et des actifs derrière, le risque d'une bulle extrêmement violente me paraît plus limité.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Là où tu as raison, c'est sur la pérennité de cette création de valeur. A nouveau la question à se poser est : que devient-elle si le coût du token fait x2, x3 ou x10 ?

Olivier Boumendil, KPMG : Les modèles économiques vont se normaliser. Les entreprises vont devoir revoir leur manière de facturer leurs clients. On ne pourra plus seulement facturer un abonnement à un logiciel : il faudra davantage facturer ce que l'on apporte concrètement, à l'acte. Si l'on n'est plus seulement dans un logiciel qui enregistre de la donnée mais dans un système qui réalise des actions pour le compte de l'utilisateur final, la question devient : peut-on continuer à prendre les budgets des systèmes d'information du client ou vient-on

désormais remplacer du « people » ? Dans ce cas, il faut réfléchir à une facturation à l'acte. Je pense que nous allons assez rapidement revenir à des problématiques de pricing et à la capacité à faire valoir la valeur concrète créée chez le client.

Jonathan Rofé, DLA Piper : Il y a d'ailleurs un véritable business à construire autour de la compréhension de ces modèles économiques. Il faut pouvoir analyser les différentes licences, les rationaliser et aider le client à comprendre ce qu'il a réellement acheté au titre du contrat. Certains clients reçoivent des factures qu'ils ne comprennent pas, certaines pouvant faire plusieurs centaines de lignes. Il y a donc un vrai marché pour comprendre ces modèles de licences et de consommation.

Wazir Adam, Oderis : C'est exactement la même logique avec les crédits. On vous attribue une enveloppe, mais sa consommation dépend du type de requête, du contexte, du modèle utilisé et de règles de calcul propres à chaque éditeur. Posons la question franchement : qui est aujourd'hui capable d'expliquer précisément à un client ce qu'il paie ? Nous sommes dans une situation où l'unité d'œuvre facturée n'est comprise ni par l'acheteur, ni parfois par les équipes qui consomment. C'est un angle mort de gouvernance, pas seulement un sujet de coût.

Pascal Picavet, Safran : Je pense que la prochaine vague sera celle de l'IA combinée aux robots. On en parle encore relativement peu en France, alors que le phénomène est déjà très avancé en Chine et aux États-Unis. Je pense que cela va constituer un nouveau raz-de-marée, notamment pour l'industrie. On voit déjà des premiers cas d'usage alors que les coûts de production sont en train de baisser dramatiquement. Je suis assez surpris que le sujet soit encore aussi peu présent dans le débat français.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : C'est peut-être parce que c'est encore perçu comme un gadget. On nous parle par exemple de robots majordomes capables d'ouvrir les portes, de faire la vaisselle ou d'effectuer des tâches ménagères.

Pascal Picavet, Safran : Pourtant, les exemples se multiplient. Au Japon, dans certains aéroports, des robots interviennent déjà sur les activités de fret et peuvent être affectés à différentes opérations de déchargement des avions. En Chine, les centres de distribution postaux sont largement automatisés. Amazon utilise également massivement la robotique dans sa logistique. Et lorsque l'on regarde les jeux olympiques des robots organisés par la Chine il y a quelques semaines, on constate que les robots sont déjà très capables de réaliser des opérations compliquées.

David Berda, Tevah Systèmes : Les robots sont déjà présents depuis des années dans les entrepôts. La véritable révolution, à mon sens, sera celle du robot humanoïde, capable de remplacer certaines tâches de manutention. Je regarde actuellement ce qui se passe en Chine : on parle de robots autour de 30 000 dollars et de premiers robots domestiques. Des armées de personnes réalisent même des tâches ménagères afin de contribuer à entraîner ces robots. Il existe également des applications potentielles dans la sécurité. Aujourd'hui, des agents effectuent encore des rondes dans certains entrepôts pour vérifier les installations. On a déjà des drones qui interviennent sur certaines tâches. Demain, un agent de sécurité pourrait être un robot. Et il y a une dimension assez évidente : un robot n'a pas peur de prendre une balle ou de recevoir un coup. Cela ouvre potentiellement des applications dans la sécurité, mais aussi dans une multitude d'autres métiers. La personne qui fait le café, celle qui effectue certaines tâches répétitives : je pense que nous ne sommes pas



encore prêts pour l'ampleur de la vague robotique. L'IA reste encore largement immatérielle. Le robot, lui, entre physiquement dans notre environnement. Et c'est peut-être cela qui est le plus déstabilisant. Ce qui me fait le plus réfléchir, ce n'est pas nécessairement le robot dans la rue, mais celui qui sera dans la maison, qui dormira chez vous et fera le ménage pendant que vous dormez.

Pascal Picavet, Safran : En 2030, selon Elon Musk, toutes les maisons américaines seront peut-être équipées d'un robot. C'est cela qui pourrait tout changer.

David Berda, Tevah Systèmes : En tout cas, c'est clairement en train d'arriver. Et les motivations ne seront pas uniquement liées au confort : la sécurité pourrait également jouer un rôle important. Au-delà de l'emploi, la question est celle de l'évolution des métiers et de la formation. Certains secteurs seront les grands gagnants de cette transformation, mais il faudra former les personnes vers de nouveaux métiers. Pour l'instant, les responsables

politiques n'en parlent quasiment pas. Ils n'ont pas encore pleinement mesuré l'ampleur du phénomène. Ce n'est plus l'économie du futur : c'est déjà l'économie dans laquelle nous entrons. La question est donc de savoir comment former des millions de personnes si l'on ne leur garantit pas un revenu universel. C'est notamment la théorie défendue par Elon Musk : à terme, la valeur du travail humain pourrait devenir marginale dans un certain nombre d'activités et conduire à réfléchir à de nouveaux mécanismes de redistribution.

Nicolas Réquillart-Jeanson, Siparex : Nous avons déjà des robots dans les entrepôts ; nous aurons des robots humanoïdes dans les usines et les foyers. Pour un investisseur, la question sera exactement la même que celle sur l'IA : est-ce que j'ai en face de moi une entreprise qui utilise la technologie, ou une entreprise que la technologie va remplacer ? Tout le reste (le choix du modèle, le coût du token, la prime de valorisation) n'est qu'une manière de répondre à cette question.

Pascal Picavet, Safran : Je pense qu'en 2030, nous aurons basculé dans une autre ère. Il y aura une véritable commoditisation des robots humanoïdes. Et pour finir sur une note positive, les nouveaux taxis autonomes de Tesla montrent déjà ce qui nous attend : plus de volant, plus de pédales et des véhicules capables, à terme, de fonctionner 24 heures sur 24. ■