

La dépendance technologique devient un risque majeur pour la compétitivité internationale des entreprises européennes. Lors du Débat du Commerce International du 12 octobre 2026, organisé par La Fabrique de l'Exportation, Cyril Garcia, dirigeant de Capgemini chargé notamment de l'Intelligent Industry et de la défense, a analysé ces enjeux avec Alain Bentéjac, président de La Fabrique de l'Exportation.

La souveraineté numérique, nouveau terrain de la compétition mondiale

La compétition économique internationale ne se joue plus uniquement sur les coûts de production, l'accès aux matières premières ou la maîtrise des circuits commerciaux. Elle se déplace vers les infrastructures numériques, les capacités de calcul, les algorithmes et les données qui irriguent désormais l'ensemble des chaînes de valeur. Les États-Unis dominent largement les logiciels, le cloud et l'intelligence artificielle, tandis que la Chine associe sa puissance industrielle à une remarquable capacité de planification technologique et énergétique. Entre ces deux pôles, l'Europe doit résoudre une contradiction majeure : accélérer sa transformation numérique pour rester compétitive, tout en réduisant les dépendances qui fragilisent son autonomie économique.

Cette évolution transforme profondément la notion de souveraineté numérique des entreprises. L'objectif n'est pas de rechercher une indépendance technologique absolue, largement illusoire dans une économie mondialisée, mais de préserver la capacité à

décider, produire et poursuivre ses activités sans subir les choix d'un fournisseur ou d'une puissance étrangère. La souveraineté devient ainsi une question de continuité opérationnelle, de maîtrise des risques et de liberté stratégique. Pour une PME industrielle française exportant en Europe, aux États-Unis ou en Asie, l'enjeu est concret : que se passe-t-il si l'accès à ses logiciels, à ses données ou à ses systèmes de production est interrompu ?

L'essor de l'intelligence artificielle agentique accentue cette transformation. L'IA ne se limite plus à assister les décisions : elle peut désormais exécuter des tâches, coordonner des opérations et intervenir directement dans les processus industriels et commerciaux. Cette évolution promet des gains considérables de productivité, mais introduit de nouvelles vulnérabilités. Plus une entreprise délègue des fonctions critiques à des systèmes intelligents, plus elle doit être capable d'en contrôler les décisions et les conditions d'utilisation. Paradoxe de cette révolution : une technologie censée renforcer l'autonomie des entreprises peut simultanément accroître leur dépendance envers ceux qui la fournissent.

Cloud, logiciels et données : le coût caché des dépendances

La souveraineté numérique repose sur plusieurs composantes interdépendantes : connectivité, cloud, logiciels, données, cybersécurité, intelligence artificielle, semi-conducteurs et énergie. Une entreprise peut maîtriser ses données commerciales tout en dépendant entièrement d'un fournisseur étranger pour les exploiter. La localisation des données en Europe ne garantit donc pas, à elle seule, leur souveraineté. La véritable question porte sur le contrôle des infrastructures, les conditions d'accès aux informations et la capacité à maintenir les opérations en situation de crise.

La concentration du marché autour de Microsoft, Google et Amazon Web Services crée des situations de verrouillage technologique, ou vendor lock-in. Lorsqu'une entreprise a construit ses processus et formé ses équipes autour d'un environnement propriétaire, changer de fournisseur devient long, coûteux et risqué. Les augmentations tarifaires des licences révèlent alors une dépendance longtemps sous-estimée. Pour les PME et ETI exportatrices, cette situation affecte directement les marges, la capacité d'investissement et la flexibilité commerciale.

À cette dépendance économique s'ajoute une dimension géopolitique. L'extraterritorialité de certaines législations américaines et l'éventualité de restrictions d'accès aux technologies imposent de nouveaux scénarios de risques. Une interruption de services numériques essentiels pourrait affecter la production, la logistique ou les

relations avec les clients étrangers. La question stratégique n'est donc plus seulement de savoir si un fournisseur est performant, mais combien de temps une entreprise pourrait continuer à fonctionner sans lui. Dans le commerce international, la confiance contractuelle ne remplace pas toujours la résilience opérationnelle.

Cloud souverain : une réponse européenne encore incomplète

L'Europe cherche à réduire ses vulnérabilités en développant des offres de cloud souverain. En France, l'initiative Bleu, associant Orange et Capgemini, illustre cette approche pragmatique : combiner des technologies éprouvées avec des dispositifs de gouvernance et de contrôle adaptés aux exigences européennes. L'objectif est de préserver les avantages des grandes plateformes numériques tout en renforçant la protection juridique et opérationnelle des données.

Cette stratégie présente toutefois une ambiguïté. Une infrastructure peut être exploitée dans un cadre européen tout en utilisant des technologies conçues par des entreprises américaines. La souveraineté doit donc être appréciée selon plusieurs critères : maîtrise des données, contrôle opérationnel, exposition juridique, autonomie technologique et continuité des services. Un cloud qualifié de souverain ne garantit pas nécessairement une indépendance complète.

Pour les entreprises, la réponse la plus réaliste repose sur une segmentation des usages numériques. Les données stratégiques, les systèmes industriels critiques et les applications indispensables à la production nécessitent davantage de garanties que les outils collaboratifs ordinaires. La diversification des fournisseurs, l'interopérabilité et la préparation de solutions alternatives permettent de réduire les risques. Mais ces choix représentent également un coût, particulièrement sensible pour les PME. Le véritable arbitrage consiste donc à déterminer le niveau de souveraineté économiquement justifié pour chaque activité, en intégrant les coûts de migration et les risques d'interruption.

Intelligence artificielle et énergie : les nouveaux leviers de puissance

L'Europe possède néanmoins des atouts dans la compétition technologique mondiale. L'émergence de Mistral AI témoigne de sa capacité à développer des technologies avancées dans un secteur dominé par les géants américains et chinois. Mais la performance des modèles ne suffit pas : la souveraineté exige des capacités de financement, des infrastructures de calcul, des compétences et des débouchés industriels. L'enjeu consiste à transformer l'innovation technologique en avantages concurrentiels durables.

La spécialisation sectorielle pourrait constituer une voie particulièrement prometteuse. L'aéronautique, la défense, l'industrie et le nucléaire offrent des domaines d'application dans lesquels les compétences européennes peuvent faire la différence. L'intelligence artificielle pourrait notamment accélérer la conception de systèmes complexes, optimiser les processus industriels et réduire certains délais de développement. Pour les entreprises exportatrices, ces applications représentent des gains potentiels de productivité et de time-to-market, à condition de conserver la maîtrise des données et des processus critiques.

Cette ambition se heurte cependant à une contrainte physique : l'énergie. Le développement des centres de données et des capacités de calcul accroît les besoins en électricité et en refroidissement. La France dispose d'un avantage potentiel grâce à son parc nucléaire et à son électricité relativement décarbonée, mais les arbitrages entre usages industriels et numériques deviennent plus sensibles. La Chine, avec sa stratégie volontariste d'électrification, démontre combien la puissance numérique dépend désormais de la maîtrise des infrastructures énergétiques. Une politique européenne de souveraineté technologique ne peut donc être dissociée d'une véritable stratégie industrielle et énergétique.

PME et ETI exportatrices : transformer la souveraineté en avantage concurrentiel

Pour les entreprises françaises présentes à l'international, la souveraineté numérique ne peut plus relever exclusivement des directions informatiques. Elle engage directement les directions générales, car elle conditionne la protection du savoir-faire, la continuité des opérations et la capacité à respecter les engagements commerciaux. La cybersécurité vise à protéger les systèmes contre les attaques ; la souveraineté cherche également à

préserver l'autonomie de décision face aux dépendances économiques, technologiques et juridiques. Ces deux dimensions sont complémentaires, mais ne se confondent pas.

La première priorité consiste à établir une cartographie des dépendances critiques. Quels fournisseurs pourraient interrompre la production ou perturber les échanges commerciaux en cas de défaillance ? Quelles données doivent impérativement rester sous contrôle ? Quels systèmes peuvent être remplacés et à quel coût ? Cette analyse permet de hiérarchiser les risques, de sécuriser les contrats et de construire une feuille de route adaptée aux ressources de l'entreprise.

Pour les PME et ETI, dont le pouvoir de négociation reste limité face aux grands fournisseurs, la réversibilité contractuelle, l'interopérabilité et la diversification constituent des leviers essentiels. L'intégration de l'intelligence artificielle impose également de nouvelles règles de gouvernance : identifier les tâches automatisables, encadrer l'accès aux données et maintenir un contrôle humain sur les décisions sensibles. La course à l'adoption technologique ne saurait tenir lieu de stratégie.

À terme, cette maîtrise peut devenir un véritable argument commercial. Une entreprise capable de démontrer la sécurité de ses données, la résilience de ses infrastructures et la fiabilité de ses processus numériques renforce sa crédibilité auprès des clients et partenaires internationaux. La souveraineté cesse alors d'être uniquement défensive : elle devient un facteur de différenciation, de confiance et de compétitivité à l'exportation.

De la souveraineté réglementaire à la souveraineté opérationnelle

L'Union européenne dispose d'une capacité reconnue à produire des normes, mais la construction d'une véritable autonomie numérique exige davantage qu'un cadre réglementaire. Elle suppose des entreprises technologiques compétitives, des investissements suffisants et des mécanismes opérationnels permettant d'anticiper les risques. La fragmentation des marchés financiers européens complique notamment le changement d'échelle des entreprises innovantes. Des instruments de financement adaptés, associés à une politique industrielle cohérente, pourraient contribuer à renforcer les capacités technologiques du continent.

La souveraineté ne signifie toutefois pas le repli. Les entreprises européennes doivent continuer à coopérer avec les partenaires américains, chinois et internationaux pour accéder aux meilleures technologies et conquérir les marchés mondiaux. L'enjeu consiste plutôt à construire des interdépendances équilibrées, à préserver des alternatives

crédibles et à éviter les dépendances irréversibles. Cette stratégie exige des arbitrages lucides, loin des oppositions simplistes entre ouverture économique et protection des intérêts européens.

Pour les PME et ETI françaises, la souveraineté numérique est désormais une composante de la compétitivité internationale. Elle se mesure à la capacité de choisir ses technologies, de protéger ses actifs stratégiques et de maintenir ses activités malgré les ruptures économiques ou géopolitiques. L'Europe n'a pas nécessairement besoin de reproduire tous les géants technologiques américains ou chinois, mais elle doit maîtriser les maillons essentiels de ses chaînes de valeur numériques.

C'est précisément sur cette articulation entre dépendances technologiques, autonomie stratégique et performance à l'exportation que La Fabrique de l'Exportation entend nourrir la réflexion. Car la souveraineté ne se décrète pas : elle se construit dans les investissements, les choix technologiques et les décisions quotidiennes des entreprises. L'enjeu n'est pas de s'affranchir du monde, mais de continuer à y faire du commerce sans perdre la maîtrise de son destin économique.