

Global AI Report 2026 : A Playbook for AI Leaders

Des pilotes aux résultats : transformer la vision IA en valeur

Sommaire

03 Qui sont les véritables leaders de l'IA ?

07 Comment les leaders IA pilotent leurs organisations

24 À propos de l'étude

26 Faire face au mandat IA

Qui sont les véritables leaders de l'IA ?

À l'ère de l'IA, la frontière entre stratégie métier et stratégie technologique s'efface.

La stratégie IA devient la stratégie d'entreprise. Une technologie autrefois considérée comme un levier de soutien à la transformation numérique s'impose désormais comme l'élément central.

GenAI et l'Agentic AI bouleversent les équilibres, en devenant des moteurs d'impact stratégique. L'avenir opérationnel et économique des organisations dépend désormais directement de leur capacité à industrialiser l'IA de manière rapide et responsable.

Ce playbook, premier de la série du **Reporte Global de IA 2026**, s'appuie sur une analyse approfondie menée auprès de plus de 2 500 décideurs de niveau C-suite issus de 15 secteurs d'activité, 35 pays et 5 régions. Il couvre les évolutions de l'IA, de GenAI et de l'Agentic AI, ainsi que les différentes approches associées, incluant l'IA privée, souveraine et durable.

Globalement, les données révèlent une dynamique claire : les organisations les plus visionnaires évoluent rapidement d'un simple alignement initial — où l'IA était encore perçue comme un complément au plan stratégique — vers une intégration totale, où l'IA devient le plan stratégique.

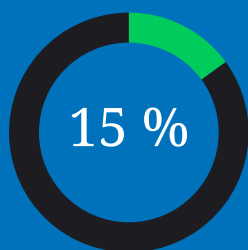
Afin de caractériser cette évolution, nous avons classé les entreprises interrogées selon trois niveaux de maturité. Sont considérées comme **leaders IA** celles qui remplissent l'ensemble des critères suivants :

- Leur stratégie IA est définie ou en cours de structuration.
- Leur niveau de maturité IA est qualifié de "mature" ou "évolué".
- Elles constatent un impact financier supérieur à celui de leurs concurrentes.

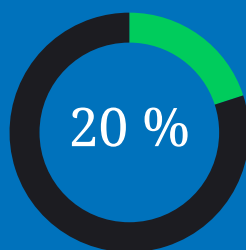
À l'opposé du spectre, le groupe des organisations en **retard sur l'IA** regroupe celles dont la stratégie IA est peu ou pas définie, dont le niveau de maturité est qualifié de "novice" ou "exploratoire", ou encore celles qui n'ont engagé aucun travail structuré dans ce domaine. Ces organisations déclarent obtenir des résultats économiques faibles, voire inexistants, de leurs initiatives IA.

Répartition du panel

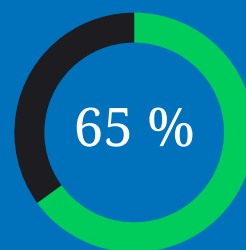
Sur un total de **2 567** répondants, nous avons identifié :



397 comme
leaders IA



516 comme
retardataires IA



1 654 comme
acteurs non classés

Lorsque nous comparons les leaders IA aux autres organisations, la catégorie "autres" regroupe à la fois les entreprises en retard et celles non classées, soit un total de **2 170 organisations (85 %)**.



Niveaux de maturité IA – définitions

- **Aucun projet** : L'organisation n'a pas encore exploré l'usage de l'IA.
- **Exploratoire** : Stratégies ou plans envisagés, mais sans adoption ni capacités établies.
- **Débutant** : Phase initiale, avec une expérience ou des cas d'usage encore limités.
- **Actif** : L'utilisation reste ponctuelle et cloisonnée ; des pilotes de faisabilité sont menés dans des fonctions essentiellement non stratégiques.
- **Mature** : L'usage est large et stratégique, déployé dans plusieurs entités avec gouvernance robuste, bonnes pratiques et workloads scalables.
- **Évolué** : L'IA est intégrée aux fonctions cœur et non cœur de métier, ainsi qu'aux services en continu ; l'innovation guidée par l'IA accélère la transformation et renforce les résultats business.

Pourquoi les leaders IA se démarquent

Les leaders IA affichent des performances hors normes en matière de croissance et de marge.

Ils sont **2,5 fois plus susceptibles** que les autres organisations d'avoir enregistré une croissance de chiffre d'affaires supérieure à 10 % et **3,6 fois plus susceptibles** d'opérer avec des marges égales ou supérieures à 15 %.

Bien que certains soient de très grandes entreprises, ils sont présents dans toutes les tranches de revenus analysées.

En résumé, ces leaders IA :

- **Affichent une croissance supérieure** : **62,8 %** ont enregistré une croissance de chiffre d'affaires supérieure à 10 % sur le dernier exercice, contre **25,3 %** pour les autres organisations.
- **Sont de toutes tailles (avec un biais vers les très grandes)** : **17,1 %** affichent un chiffre d'affaires supérieur à 25 milliards USD, contre **12,6 %** des autres entreprises.
- **Opèrent à grande échelle** : **23,9 %** comptent plus de 50 000 salariés, contre **15,5 %** pour les autres.
- **Affichent des marges supérieures** : **33,8 %** opèrent avec des marges de **15 %** ou plus, contre **9,4 %** pour les autres.

Les leaders IA sont représentés dans l'ensemble des 15 secteurs couverts, avec une légère surreprésentation dans l'assurance (**11,6 %** contre **11,3 %**), les biens de grande consommation (**9,6 %** contre **6,8 %**), la technologie, les médias et les télécommunications (**7,8 %** contre **4 %**), la distribution (**6,1 %** contre **4,2 %**) et les sciences de la vie (**4,8 %** contre **4,1 %**).

À l'inverse, ils sont moins présents dans la banque et l'investissement (**10,1 %** contre **11,8 %**), l'industrie automobile (**7,6 %** contre **11,7 %**) et le secteur de l'énergie et des services publics (**1,8 %** contre **4,7 %**).

9 caractéristiques clés des leaders IA

Dans ce playbook, nous présentons neuf caractéristiques essentielles des leaders IA, illustrant comment ils opèrent et pourquoi ils tirent déjà parti de leurs investissements en IA.

Stratégie — Les leaders considèrent l'IA comme un moteur de croissance stratégique et réorganisent leurs plans en conséquence.

01 Alignement stratégique et vitesse d'exécution

Les leaders IA alignent étroitement leur stratégie IA sur leur stratégie d'entreprise, transformant la concentration stratégique et la rapidité en retours financiers significatifs.

02 Approche ciblée de bout en bout

Les acteurs les plus performants se concentrent sur des domaines à forte valeur économique et redéfinissent leurs workflows dans leur intégralité.

03 Effet volant d'inertie

Ces entreprises pionnières créent une dynamique où les investissements initiaux génèrent des succès précoces qui alimentent de nouveaux cycles de croissance.

04 Reconstruction du cœur applicatif

Les leaders en croissance reconstruisent leurs applications cœur avec de l'IA embarquée, plutôt que de se limiter à des ajouts superficiels.

Exécution — Les leaders se distinguent par des fondations robustes, une gouvernance intégrée, des talents responsabilisés et des partenaires experts.

05 Sécurisation à grande échelle

Les leaders IA construisent des stacks technologiques sécurisés et scalables, localisent ou relocalisent leurs infrastructures pour des besoins de souveraineté ou de confidentialité, et investissent pour éliminer les goulots d'étranglement.

06 IA centrée sur l'expertise

Ces pionniers utilisent l'IA pour amplifier l'impact des collaborateurs expérimentés, hautement qualifiés, plutôt que pour les remplacer.

07 Transformation adoptée durablement

Les entreprises les plus avancées considèrent l'adoption de l'IA comme un programme de transformation organisationnelle et appliquent une gestion du changement structurée pour réduire les résistances.

08 Gouvernance à l'échelle

Les organisations leaders centralisent la gouvernance IA, instaurent une supervision d'entreprise et confient à un CAIO dédié la responsabilité du risque et de l'innovation.

09 Croissance portée par les partenaires

Les entreprises les plus performantes s'appuient sur des partenaires externes stratégiques et adoptent des modèles de coinnovation orientés résultats (gainsharing) pour accélérer la valeur de l'IA.

“

Une fois la stratégie IA alignée sur la stratégie d'entreprise, la démarche la plus efficace consiste à identifier un ou deux domaines à forte valeur et à les repenser de bout en bout à l'aide de l'IA.

Abhijit Dubey, Chief Executive Officer et Chief AI Officer, NTT DATA, Inc.

Comment les leaders IA pilotent leurs organisations

Les leaders IA savent que l'investissement dans de nouvelles technologies ne suffit pas à générer les résultats escomptés. Il leur faut également repenser en profondeur leur mode de fonctionnement. Pour eux, la performance collective dépasse la somme des initiatives individuelles.

Notre étude montre que ces organisations à forte performance adoptent une approche fondamentalement différente et plus globale de la structuration, de la gouvernance et de la transformation. Elles allient clarté stratégique et agilité opérationnelle, en traitant l'IA comme une capacité déployée à l'échelle de l'entreprise, et non comme une série d'expérimentations isolées.

Ce qui les distingue véritablement, c'est leur façon délibérée de piloter l'entreprise autour de l'IA : alignement stratégique au plus haut niveau avec des indicateurs bien définis, refonte des processus de bout en bout, gouvernance intégrée à tous les niveaux de conception et de décision, valorisation des expertises humaines et montée en puissance maîtrisée sur des fondations technologiques sécurisées.

Ces organisations fonctionnent davantage comme des systèmes apprenants dynamiques, où les succès initiaux alimentent de nouveaux investissements, et où les partenaires de l'écosystème jouent un rôle central dans l'accélération de la création de valeur. Même si une certaine prudence subsiste, elle s'accompagne d'un niveau élevé de précision — tant dans la stratégie que dans les tactiques IA — essentiel à l'ancrage de véritables opérations AI-native.

Ce chapitre présente les neuf pratiques organisationnelles — de la stratégie à l'exécution — qui différencient les leaders IA. Il détaille comment ces approches leur permettent d'accélérer leur croissance, d'améliorer leur efficacité et de générer un retour clair sur leurs investissements en IA.



La pile technologique : GenAI, Agentic AI et garde-fous d'entreprise

Le succès global de l'IA — qui englobe à la fois la GenAI et l'Agentic AI — repose sur quatre piliers fondamentaux : qualité des données, ingénierie de données de classe mondiale, puissance de calcul et infrastructures scalables. Ces fondations ont permis à l'écosystème IA d'arriver à maturité, chaque couche jouant un rôle distinct.

- **GenAI (le créateur) :** Cette technologie révolutionnaire, devenue grand public en 2022, transforme les données en dialogues et les idées en contenus exploitables. Elle stimule la créativité et démocratise l'accès à l'information, établissant un nouveau standard de productivité dans tous les secteurs.
- **Agentic AI (l'exécutant) :** Véritable saut générationnel, l'Agentic AI prolonge la GenAI en passant de la génération à l'action. Ces systèmes autonomes, orientés résultats, exécutent, itèrent et optimisent dans des boucles fermées. L'Agentic AI transforme les processus statiques en écosystèmes adaptatifs.
- **IA privée, souveraine et durable (le protecteur) :** Avec la complexification de la pile IA, les entreprises recherchent un contrôle accru et une conformité renforcée. L'IA privée sécurise les données propriétaires, tandis que l'IA souveraine respecte les cadres réglementaires locaux de traitement et de stockage. L'IA durable, quant à elle, équilibre consommation informatique, éthique et empreinte carbone pour assurer la viabilité à long terme.

Individuellement, ces couches représentent des avancées majeures. Collectivement, elles constituent la trame technologique de l'IA d'entreprise — une architecture cohérente, gouvernée et conçue pour des organisations intelligentes.

Alignement stratégique et vitesse d'exécution

Les leaders IA alignent étroitement leur stratégie IA sur leur stratégie d'entreprise, transformant la concentration stratégique et la rapidité en retours financiers significatifs.

Les organisations ayant aligné de manière complète leur stratégie IA et leur stratégie d'entreprise ont une probabilité bien plus élevée d'obtenir des bénéfices financiers tangibles que celles ne l'ayant pas fait. Plus de **8 sur 10** d'entre elles, lorsque cet alignement est total (**83,6 %**), déclarent avoir enregistré une augmentation de leur profit liée à l'IA d'au moins **5 %** au cours du dernier exercice fiscal. En comparaison, ce taux tombe à **77 %** pour les entreprises à l'alignement partiel, et à **58 %** pour celles dont les stratégies ne sont pas alignées du tout.

Croissance du profit de 5 % ou plus liée à l'IA



Ces leaders IA privilégient également l'expérimentation proactive plutôt qu'une posture attentiste — et cela se reflète dans leurs résultats.

- **46,1 %** des leaders IA déclarent vouloir “avancer rapidement et prendre le leadership sur leur marché”, contre **25,4 %** des entreprises en retard et **33,3 %** des autres organisations.
- En parallèle, seuls **16,6 %** des leaders IA déclarent “laisser les autres prendre les risques en premier”, contre **25,2 %** des retardataires et **17,4 %** des autres organisations.

Intention de “mener le marché” à l'IA



Propension à "laisser les autres prendre les risques en premier" avec l'IA



Pour les conseils d'administration, le fait que l'IA devienne le système d'exploitation de l'entreprise marque une évolution majeure. L'IA joue un rôle croissant dans la définition et l'activation des leviers économiques de la valeur d'entreprise — croissance, marge, gestion des risques et attractivité des talents. Le choix des modèles conditionne la vitesse d'exécution et le niveau de service ; les architectures de données définissent les capacités de marché, les offres et le pouvoir de tarification ; les agents IA deviennent progressivement des facteurs clés de différenciation en matière de performance et d'avantage concurrentiel. Des décisions autrefois confiées aux équipes IT relèvent désormais directement de la stratégie portée au niveau du conseil, influençant les directives transmises à l'ensemble des fonctions métier. **En résumé : la réussite en IA est désormais synonyme de réussite business.**

Approche ciblée de bout en bout

Les acteurs les plus performants se concentrent sur des domaines à forte valeur économique et redéfinissent leurs workflows dans leur intégralité.

Les cas d'usage orientés croissance produisent une valeur économique disproportionnée. C'est pourquoi les leaders IA donnent la priorité à des déploiements dans des domaines à forte valeur, avec des résultats attendus clairs et rapides. Ils repensent les processus de bout en bout afin de générer un gain immédiat en productivité et des économies significatives.

Parmi ces priorités, on retrouve des cas d'usage en interaction directe avec le client — dans des fonctions telles que le marketing, les ventes ou le service client. Mais les leaders IA accordent également une importance stratégique à l'automatisation et à l'optimisation des workflows dans les fonctions back-office et middle-office.

Les données révèlent que **73,3 %** des leaders IA utilisent déjà l'IA pour soutenir les interactions en front-office, tandis que **85,6 %** l'appliquent aux opérations de back-office et middle-office. À titre de comparaison, seulement **44 %** des organisations en retard sur l'IA priorisent le front-office, bien que **71,1 %** d'entre elles déclarent employer l'IA dans les fonctions back ou middle-office.

Dans l'ensemble des autres organisations, **58,7 %** concentrent l'usage de l'IA sur le front-office, tandis que **73,8 %** l'appliquent au back-office et/ou au middle-office.



Usage de l'IA dans les fonctions front-office



Usage de l'IA dans les fonctions back-office et middledle-office



Une fois encore, les leaders IA obtiennent des résultats significatifs parce qu'ils savent identifier précisément les zones de création de valeur et y concentrer leurs investissements avec détermination.



Vers un modèle AI-native

La transformation des workflows et des processus constitue une étape clé dans le passage à un modèle AI-native.

Là où un modèle cloud-native privilégie l'élasticité et la scalabilité, le modèle AI-native repose sur l'adaptabilité et l'autonomie. Les architectures AI-native intègrent, à tous les niveaux, des mécanismes de raisonnement, de retour d'information et d'auto-ajustement. Elles ne sont pas seulement conçues pour héberger l'intelligence, mais pour être intelligentes — capables de se reconfigurer à partir des données de performance et des conditions économiques changeantes.

Un modèle d'entreprise AI-native est structuré autour de décisions, processus et résultats qui sont définis par logiciel et pilotés par des agents intelligents. Sa mise en œuvre implique une restructuration complète de l'organisation, de bas en haut, selon une logique alignée sur les orientations stratégiques définies par la direction générale en matière d'IA.

Effet volant d'inertie

Ces entreprises pionnières créent une dynamique où les investissements initiaux génèrent des succès précoces qui alimentent de nouveaux cycles de croissance.

Les données recueillies montrent que le niveau d'investissement en IA a une influence directe sur les résultats, et que ces résultats positifs alimentent de nouveaux investissements.

Les leaders IA sont presque deux fois plus nombreux que les autres organisations à qualifier leurs investissements IA de très significatifs, et beaucoup prévoient déjà une intensification de ces engagements au cours des deux prochaines années, du fait des premiers retours obtenus.

Près de **7 leaders IA sur 10 (68,2 %)** déclarent avoir investi de manière très significative dans l'IA, contre **45,5 %** des retardataires et seulement **34,6 %** des autres organisations.

Par ailleurs, **64,5 %** des leaders IA prévoient d'augmenter considérablement leurs investissements dans l'IA au cours des deux prochaines années, contre **45 %** des retardataires et **40,3 %** des autres entreprises.

Niveau d'investissement actuel en IA



Intention d'augmenter fortement les investissements IA (2 ans)



L'optimisme suscité par l'IA en matière de génération de nouvelles sources de revenus est particulièrement marqué chez les dirigeants à fort ancrage technologique, comme les Chief Software Officers (CSO), et chez les profils exécutifs de premier plan comme les CEO. Ainsi, **54,5 %** des CSO et **48,3 %** des CEO se déclarent "extrêmement confiants" quant au potentiel de création de valeur.

Les fonctions financières adoptent une position plus prudente, en mettant l'accent sur la nécessité de business cases solides et de points de contrôle rigoureux. Seuls **38,8 %** des CFO déclarent le même niveau de confiance que leurs homologues CSO et CEO.



Reconstruction du cœur applicatif

Les leaders en croissance reconstruisent leurs applications cœur avec de l'IA embarquée, plutôt que de se limiter à des ajouts superficiels.

Les membres des comités exécutifs reconnaissent de plus en plus une réalité incontournable : il est possible de définir des ambitions IA ambitieuses, de constituer des équipes brillantes et de choisir les modèles les plus avancés — mais si l'infrastructure est fragmentée, sous-dimensionnée ou peu sécurisée, l'organisation sera ralentie, exposée au risque et perdra en valeur. Des outils déconnectés entraînent des coûts dupliqués, des contrôles incohérents et des interfaces instables face à des utilisateurs réels ou à des processus critiques.

Tous les comités de direction ont déjà vu des promesses ambitieuses d'IA échouer en raison d'infrastructures inadaptées ou de taux d'erreur croissants. Si les pipelines de données, les réseaux ou les systèmes d'identité et de gestion de services sont faibles, rien d'autre ne tient.

Intégrer l'IA, plutôt que la greffer

Il n'est donc pas surprenant que, par rapport aux retardataires et aux autres organisations, les leaders IA investissent davantage dans la reconstruction de leurs applications cœur avec des fonctionnalités IA embarquées, plutôt que de recourir à des ajouts périphériques.

Les leaders IA sont **34,5 %** à avoir adopté cette approche, contre seulement **14,5 %** des retardataires et **18 %** des autres organisations.

Refonte des applications cœur avec IA embarquée



La deuxième approche la plus fréquente pour moderniser les applications via l'IA consiste à augmenter les applications existantes à l'aide d'extensions IA ou d'interfaces de programmation (APIs). Cette méthode est davantage utilisée par les retardataires (**40,8 %**) et les autres organisations (**37,6 %**), que par les leaders IA, dont seulement **32 %** y ont recours.

Enrichissement d'applications existantes via modules IA ou APIs



Le déploiement hybride de l’IA — combinant des solutions prêtes à l’emploi (plug-and-play) avec une part de coinnovation — constitue l’approche la plus répandue à l’échelle de l’ensemble du panel. Elle est adoptée par **50,1 %** des leaders IA, **35,1 %** des retardataires et **48 %** des autres organisations.

Adoption d’un déploiement IA hybride associant standardisation et co-innovation



Par ailleurs, près de la moitié des leaders IA (**45,3 %**) indiquent qu’ils s’orienteraient vers des modèles de coinnovation sur mesure avec des partenaires stratégiques d’intégration IT. En comparaison, seuls **36,6 %** des retardataires et **39,6 %** des autres entreprises choisiraient cette voie.

Engagement dans une co-innovation avec un partenaire technologique stratégique



Sécurisation à grande échelle

Les leaders IA construisent des stacks technologiques sécurisés et scalables, localisent ou relocalisent leurs infrastructures pour des besoins de souveraineté ou de confidentialité, et investissent pour éliminer les goulots d'étranglement.

Lorsqu'ils mettent en œuvre des solutions IA, les leaders sont plus enclins (**31,5 %**) que les autres à accorder la priorité à des stacks technologiques scalables et sécurisées. Ils savent que des fondations technologiques robustes et sécurisées réduisent les frictions et accélèrent une montée en charge conforme. Cette approche n'est adoptée que par **22,1 %** des retardataires et **30,1 %** des autres organisations.

Priorisation des stacks technologiques sécurisées et scalables



La puissance d'une plateforme

Une plateforme IA résiliente, unifiée et cloud-native offre une infrastructure commune où coexistent modèles, agents, produits de données, garde-fous et outils d'évaluation.

L'organisation définit en amont ce qui est autorisé ou interdit sur cette plateforme. Ces règles sont ensuite appliquées comme politiques d'accès aux données, de sécurité des prompts, de routage des modèles, de capacités des agents, de journalisation et de conservation.

L'observabilité unifiée permet une vue consolidée sur des indicateurs critiques : latence, coût par inférence, dérive des modèles, résultats des agents et événements de sécurité.

Parmi les bénéfices attendus : un onboarding plus rapide des cas d'usage, la réutilisabilité des composants, une autonomie gouvernée, et un langage commun entre finance, risque et technologie. Les plateformes peuvent également être intégrées à des écosystèmes plus larges, tirant parti d'offres tierces et de solutions externes.

Une organisation ne peut pas scaler ce qu'elle ne peut pas gouverner. En passant du stade de preuve de concept à celui de plateformes en production et de systèmes agentiques, la question n'est plus "Peut-on le faire ?" mais "Pouvons-nous prouver que nous le faisons de manière sûre, éthique et rentable à chaque fois ?". Si l'objectif est d'adopter un modèle AI-native, alors l'infrastructure doit garantir à la fois la sécurité et la viabilité économique à l'échelle.

Un facteur devenu central dans ce débat est le contexte géopolitique, qui accélère le basculement vers des architectures IA privées et souveraines. La protection des données à l'échelle transfrontalière s'impose comme la première préoccupation de gouvernance pour les leaders IA, poussant nombre d'entre eux à localiser ou relocaliser leur infrastructure.

Nos données montrent que les leaders IA sont plus nombreux (59,4 %) que les retardataires (49,6 %) et les autres organisations (54,5 %) à considérer la confidentialité et la souveraineté des données à l'échelle internationale comme une préoccupation majeure de gouvernance.

Préoccupation prioritaire : souveraineté et confidentialité des données transfrontalières



Niveaux de maturité IA – définitions

1

IA souveraine : une réponse géopolitique

Avec le renforcement des réglementations mondiales, l'IA souveraine s'impose comme une nécessité stratégique pour garantir la maîtrise des données, des capacités de calcul et des systèmes de contrôle, au sein de frontières nationales ou régionales. Souvent imposée par les politiques publiques, l'IA souveraine offre également des avantages tangibles en matière de gestion des risques, de résilience opérationnelle et de conformité.

Pour les entreprises multinationales, l'IA souveraine évoque l'ancienne ère des data centers privés : infrastructures personnalisées, conformes et géographiquement limitées. Elle s'impose notamment dans les secteurs — comme les services publics ou la finance — où la résidence des données, les infrastructures critiques et le contrôle local sont non négociables.

2

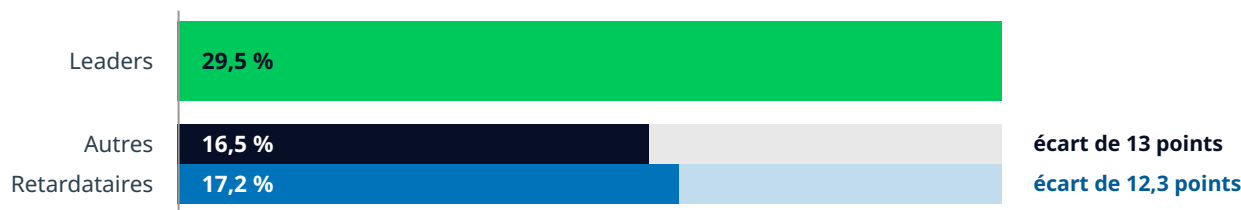
IA privée : une préférence pour le contrôle

L'IA privée se distingue de l'IA souveraine en ce qu'elle reflète une décision organisationnelle, indépendante des frontières politiques. Ce choix est motivé par la sensibilité des données (propriété intellectuelle, données réglementées), ou par une logique économique de possession plutôt que de location d'infrastructure.

L'IA privée permet aux organisations d'optimiser simultanément les coûts, la performance et la gouvernance. Elle constitue également une porte d'entrée vers les architectures AI-native, dans lesquelles les systèmes sont conçus dès l'origine pour absorber l'incertitude, résister aux attaques et s'adapter à l'évolution des réglementations et du marché.

Les leaders IA cherchent activement à éviter les goulots d'étranglement liés à l'infrastructure dans leur stratégie de montée en charge. Ils reconnaissent ouvertement l'existence d'une dette technique et sont disposés à investir pour la résorber. Pour eux, le principal frein à l'infrastructure — cité par **29,5 %** des répondants — réside dans les besoins de maintenance élevés, qui absorbent des ressources critiques et détournent le temps disponible au détriment de l'innovation. Ce facteur n'est mentionné que par **17,2 %** des retardataires et **16,5 %** des autres organisations.

Maintenance excessive identifiée comme principal frein à l'infrastructure



IA centrée sur l'expertise

Ces pionniers utilisent l'IA pour amplifier l'impact des collaborateurs expérimentés, hautement qualifiés, plutôt que pour les remplacer.

Chaque révolution technologique est également humaine. L'IA ne fait pas exception, mais elle avance beaucoup plus rapidement. Alors que les transformations précédentes s'étaient étalées sur plusieurs décennies, celle-ci s'impose en quelques années.

L'Agentic AI, en particulier, redéfinit le travail humain. Les descriptions de poste traditionnelles sont remplacées par des boucles décisionnelles : collecte de données, interprétation, action, évaluation. Certaines seront entièrement automatisées ; d'autres resteront hybrides, avec supervision humaine.

Le modèle organisationnel qui en découle repose sur des écosystèmes collaboratifs, où les humains définissent l'objectif et les paramètres, pendant que les agents exécutent et optimisent.

Notre étude montre que les leaders IA privilégient une approche fondée sur l'enrichissement des compétences existantes, et non leur substitution. Ils recherchent des collaborateurs expérimentés, à l'aise avec l'IA, possédant une connaissance approfondie de l'entreprise, et qu'ils redéploient vers des tâches à plus forte valeur ajoutée. Lorsque nécessaire, ils mettent en œuvre une requalification ciblée.



Rééquilibrer les portefeuilles de compétences

La planification stratégique des effectifs doit désormais intégrer trois nouvelles catégories de rôles, qui structureront progressivement les futures hiérarchies internes :

- 01 **Collaborateurs augmentés** Analystes, ingénieurs et experts métier dont les fonctions sont renforcées par les outils IA pour produire des gains de productivité significatifs.
- 02 **Opérateurs de supervision** Chargés de surveiller les systèmes agentiques, de gérer les escalades et de veiller à la conformité éthique.
- 03 **Professionnels AI-native** Spécialistes en ingénierie de prompts, gouvernance des données, évaluation de modèles et optimisation économique.

Les leaders IA sont plus enclins (**28,9 %**) que les retardataires (**22,5 %**) et les autres organisations (**24,3 %**) à outiller leurs collaborateurs expérimentés avec des outils IA, tout en confiant aux profils juniors les tâches les plus fortement augmentées par la technologie.

Renforcement des collaborateurs expérimentés par des outils IA



Transformation adoptée durablement



Les entreprises les plus avancées considèrent l'adoption de l'IA comme un programme de transformation organisationnelle et appliquent une gestion du changement structurée pour réduire les résistances.

La transformation vers un modèle pleinement opérationnel en IA exige un pilotage soigneux du changement, car les bouleversements liés à l'IA sont autant émotionnels qu'opérationnels. Le "climat" interne — confiance, crainte, curiosité ou résistance — conditionne le succès, même pour les plans IA les mieux conçus.

Dans les organisations, les sentiments oscillent entre enthousiasme et anxiété. Les collaborateurs perçoivent le potentiel de productivité, mais redoutent également de voir leurs compétences ou leurs fonctions devenir obsolètes. Cette crainte peut freiner l'adoption de l'IA par peur de se rendre eux-mêmes "remplaçables".

Les dirigeants, de leur côté, doivent s'appuyer sur des collaborateurs expérimentés, capables d'intégrer l'IA dans l'ensemble de l'organisation avec une lecture business stratégique. Lorsqu'ils s'emparent des usages IA, ces profils deviennent des vecteurs clés du changement, souvent reconnus comme les champions IA les plus visibles et efficaces. Près de la moitié des leaders IA (**45,3 %**) accordent une importance élevée à la gestion du changement, qu'ils considèrent comme un programme de transformation à part entière, et non comme un simple déploiement technologique. En comparaison, seuls **34,3 %** des retardataires et **37,3 %** des autres entreprises adoptent cette approche élargie.

Mise en œuvre d’une gestion du changement pour cadrer, étendre et intégrer l’IA dans les workflows



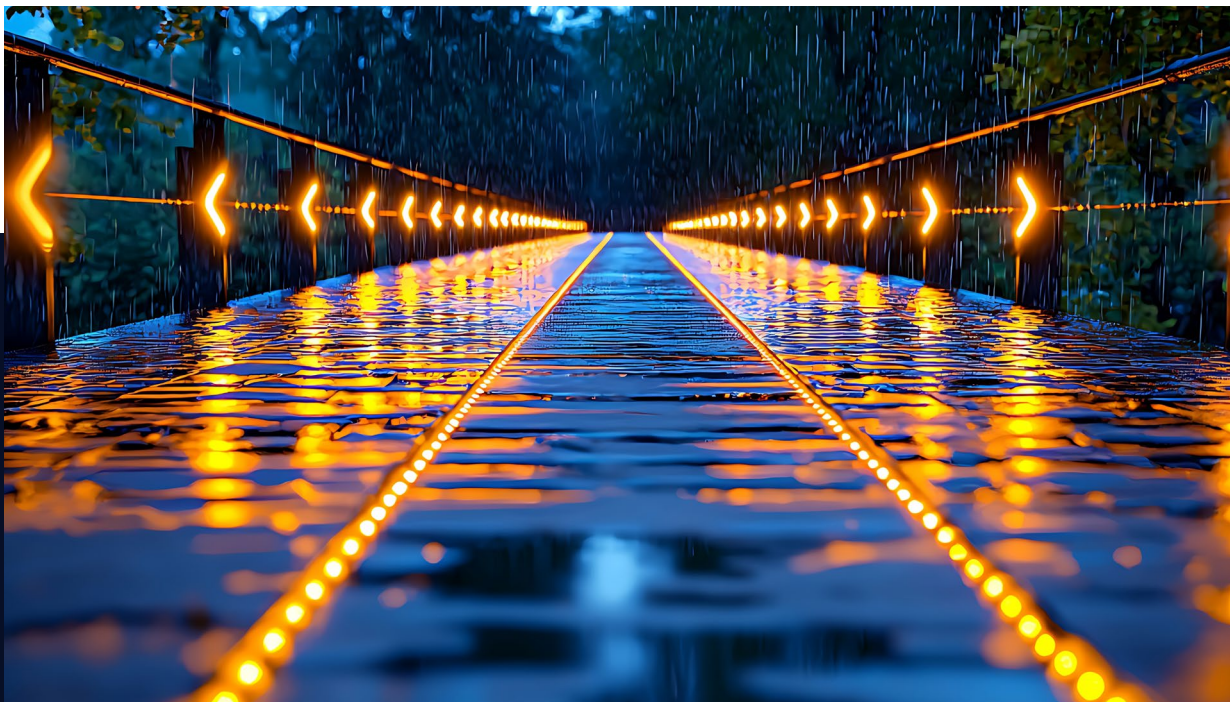
L’efficacité avec laquelle les leaders IA planifient, structurent et ancrent l’adoption de l’IA dans les workflows contribue directement à leur niveau de confiance dans la stratégie.

Une large proportion de leaders IA (**73 %**) adoptent une posture proactive et confiante vis-à-vis de l’IA. Ils déclarent se sentir confiants, enthousiastes ou impressionnés — à comparer à **45,7 %** des retardataires et **68,4 %** des autres organisations.

Attitude positive déclarée vis-à-vis de l’IA



Il est clair qu’aucune organisation ne peut atteindre — ni maintenir — un statut de leader IA sans prendre en compte, de manière active et structurée, le facteur humain dans la mise en œuvre de sa stratégie IA.



Gouvernance à l'échelle

Les organisations leaders centralisent la gouvernance IA, instaurent une supervision d'entreprise et confient à un CAIO dédié la responsabilité du risque et de l'innovation.

Les données montrent que les leaders IA ont adopté de manière résolue des modèles de gouvernance centralisée, qui garantissent cohérence, contrôle et scalabilité à travers les unités opérationnelles.

Plus de la moitié des leaders (55,9 %) déclarent suivre un modèle de gouvernance IA centralisé, contre 33,3 % des retardataires et 37,6 % des autres organisations.

Une gouvernance structurée pour passer à l'échelle



Les leaders considèrent l'IA comme une capacité stratégique à l'échelle de l'entreprise, et non comme un simple projet IT. Ainsi, 56,2 % d'entre eux déclarent disposer d'un comité de pilotage IA composé d'un sponsor exécutif, de leaders métiers et de représentants des fonctions juridiques, sécurité et autres. Ce chiffre tombe à 46 % chez les retardataires et 44,7 % pour les autres organisations.

Existence d'un comité de pilotage IA





Assurer la maîtrise de l'IA

Une série d'instances internes joue un rôle essentiel pour appuyer la direction et orienter le déploiement responsable de l'IA à l'échelle de l'entreprise.

Bureau de gouvernance IA : Coordonne les politiques, la conformité et la préparation aux audits entre équipes ; aligne l'organisation sur les standards réglementaires, éthiques et organisationnels.	Comité d'examen : IA Approuve les nouveaux cas d'usage en fonction d'une taxonomie des risques ; examine les résultats d'évaluation ; impose des mesures correctives avant toute mise en production.
Conseil sécurité et fiabilité : Surveille les incidents, les taux d'escalade et de déviation, ainsi que les dérives de modèles ou d'agents.	Équipe opérationnelle : IA Gère l'évaluation continue, l'observabilité, le routage et les mécanismes de retour en arrière.

Ces instances, en standardisant les décisions et les livrables associés, permettent d'accélérer la mise à l'échelle sans compromettre la sécurité ni la conformité.

Les leaders IA sont significativement plus nombreux (**77,8%**) que les retardataires (**61,6%**) et les autres organisations (**60,9%**) à disposer d'un CAIO (Chief AI Officer) attitré. Par ailleurs, **28%** des leaders IA déclarent que leur CAIO est directement responsable du risque IA au niveau de l'entreprise, contre seulement **16,1%** des retardataires et **23,2%** des autres entreprises.

Présence d'un CAIO dédié dans l'organisation



CAIO en charge du risque IA au niveau de l'entreprise





Ce que fait le CAIO

L'émergence du Chief AI Officer (CAIO) marque un tournant dans le leadership d'entreprise. Stratège siégeant au plus haut niveau décisionnel, le CAIO joue un rôle déterminant en alignant les priorités métier avec les enjeux technologiques. Il apporte une réelle valeur dans la gestion du changement.

Les 3 mandats du CAIO :

- 1. Orchestration stratégique**
Aligner les investissements IA avec les résultats métier et l'appétence au risque.
- 2. Intégration opérationnelle**
Intégrer l'IA dans les environnements de production, avec des mécanismes d'observabilité et de maîtrise des coûts.
- 3. Traduction culturelle**
Démystifier l'IA pour le comité de direction et sensibiliser les équipes techniques aux implications économiques.

Croissance portée par les partenaires

Les entreprises les plus performantes s'appuient sur des partenaires externes stratégiques et adoptent des modèles de coinnovation orientés résultats (gainsharing) pour accélérer la valeur de l'IA.

Pour accélérer la création de valeur via l'IA, les leaders s'appuient plus fortement sur des partenaires externes, des prestataires spécialisés et des experts sectoriels, tout en adoptant des modèles commerciaux orientés résultats. Plus d'un tiers des leaders (39,3%) privilégient les collaborations externes (ex. : experts sectoriels, cabinets spécialisés, conseillers publics), contre 27,3% des retardataires et 35,4% des autres organisations.

Priorité donnée aux collaborations externes stratégiques



S'agissant des modèles contractuels pour la mise en œuvre de l'IA, les leaders IA se montrent également plus ouverts à des approches fondées sur la coinnovation et le partage de revenus, comme le gainsharing. Ce modèle est plébiscité par 46,4% d'entre eux, contre 35,5% des retardataires et 39,5% des autres.

Ouverture à des modèles contractuels orientés résultats (gainsharing, partage de revenus)





Trouver un partenaire expert pour une IA bien gouvernée

La plupart des organisations reconnaissent que la complexité de l'IA exige un accompagnement expert.

À mesure que l'IA s'ancre dans les infrastructures technologiques, les opérations métier et les plans stratégiques, le véritable enjeu devient la construction d'une expertise durable.

Un partenaire expert doit être capable de combiner modèles, outils, architectures, gouvernance et pratiques de durabilité dans un programme cohérent, où les principes d'IA responsable sont intégrés à tous les niveaux de conception et de mise en œuvre.

Critères recommandés pour sélectionner un fournisseur priorisant une IA responsable :

01

Retours d'expérience

Stratégies IA testées et déployées en interne, avec enseignements applicables.

07

Sécurité et robustesse

Incluant le red teaming, la validation continue et la capacité de réponse aux incidents.

02

Architectures multi-LLM et multicloud

Pour éviter toute dépendance à un fournisseur ou verrouillage géographique.

08

Maîtrise réglementaire

Pour traduire les directives en normes internes applicables.

03

Expertise en intégration de systèmes

Car l'IA ne peut pas fonctionner efficacement en silo.

09

Guides de durabilité pragmatiques

Axés à la fois sur l'efficacité énergétique et le renforcement des talents humains (complémentarité IA-humain).

04

Outils de calcul de ROI et de coûts

Pour réduire la complexité de la gestion budgétaire de l'IA.

10

Partenariats structurants

Capables de bâtir un écosystème réunissant hyperscalers et fournisseurs technologiques.

05

Gouvernance transparente des données et des modèles

Incluant les contrats, la traçabilité, la portée des requêtes et la confidentialité dès la conception.

11

Expertise locale complémentaire

Pour adapter les solutions au contexte tout en s'appuyant sur le savoir-faire global.

06

Cadres clairs

Pour garantir l'équité, la responsabilité et la supervision humaine.

Le leadership IA est désormais synonyme de leadership d'entreprise

Notre étude mondiale sur l'IA, fondée sur l'expérience de plus de 2 500 dirigeants, confirme ce que beaucoup pressentaient déjà : l'IA est passée de la périphérie à la fonction centrale de création de valeur. La stratégie IA est devenue la stratégie.

Les organisations qui considèrent l'IA comme un moteur de croissance, reconstruisent leurs fondations en conséquence et abordent les enjeux humains avec une intention claire — prennent aujourd'hui une longueur d'avance significative. Les données démontrent que les leaders IA surpassent les autres en matière de croissance, de marge et de résilience opérationnelle. Ils alignent étroitement leurs stratégies IA et métier, priorisent des cas d'usage à forte valeur, agissent comme des pionniers, et créent un effet volant d'inertie où les résultats initiaux alimentent le réinvestissement, accélérant ainsi les performances et la différenciation concurrentielle.†

L'un des traits les plus marquants est la façon dont ces leaders sont structurés. Ils opèrent comme des entreprises AI-native, avec des workflows repensés, une gouvernance centralisée, une infrastructure sécurisée et évolutive, et des talents experts renforcés, non remplacés.

Ils construisent des plateformes, pas des pilotes. Ils intègrent l'IA au cœur des opérations, au lieu de l'ajouter en surface. Ils s'engagent dans des partenariats stratégiques, gouvernent avec rigueur, évoluent de manière responsable — et en récoltent les fruits.

L'IA est en train de devenir le système d'exploitation de l'entreprise moderne. La croissance, la rentabilité, la gestion des risques et les talents seront de plus en plus façonnés par la capacité à mobiliser efficacement la GenAI, l'Agentic AI et l'IA souveraine, au sein d'une architecture numérique résiliente.

L'émergence d'une main-d'œuvre hybride, dans laquelle humains et agents IA collaborent, devient une réalité inévitable. La gouvernance ne devra plus s'exercer uniquement sur les personnes, mais aussi sur les agents IA — ce qui exigera une nouvelle vision du leadership, de la gestion du changement et de la conception organisationnelle.

Notre recherche mondiale montre que le leadership en IA est désormais indissociable du leadership d'entreprise. Alors que nous entrons dans une nouvelle phase d'avantage concurrentiel, les organisations auront besoin d'une vision audacieuse, d'une exécution disciplinée et d'une volonté réelle de se réinventer. Celles qui avanceront avec clarté, responsabilité et vitesse creuseront l'écart de performance.



[Visitez notre site pour découvrir comment NTT DATA peut vous accompagner dans votre trajectoire IA.](#)

“ La responsabilité en matière d'IA relève désormais du conseil d'administration et requiert une gouvernance à l'échelle de l'entreprise. Les leaders IA d'aujourd'hui utilisent déjà l'IA pour se différencier, croître et réinventer la manière dont humains et machines créent de la valeur ensemble.

Yutaka Sasaki, Président et CEO, NTT DATA Group



Explorer les données complètes de l'étude

L'enquête 2026 Global AI Report représente une nouvelle étape dans la recherche primaire et le leadership d'opinion de NTT DATA. De nombreuses perspectives et approfondissements seront publiés à partir de ces résultats. Nous vous invitons à découvrir comment nos données de recherche mondiales, associées à notre expertise en conseil et en services, peuvent accompagner la réussite de votre organisation.

À propos de l'étude

Notre recherche primaire couvre 35 pays, répartis dans 5 régions, et 15 secteurs d'activité.

L'échantillon repose sur 2 567 répondants internationaux, représentatifs des principaux décideurs d'entreprises de grande taille, issues des secteurs IT (53 %) et non-IT (47 %) — principalement en fonction de direction.

Amérique du Nord 575

Canada : 75
États-Unis : 500

Amérique latine 300

Argentine : 50
Brésil : 50
Chili : 50
Colombie : 50
Mexique : 50
Pérou : 50

Europe 745

Autriche : 30
Belgique : 75
France : 75
Allemagne : 115
Italie : 75
Luxembourg : 30
Pays-Bas : 75
Portugal : 50
Espagne : 75
Suisse : 30
Royaume-Uni et Irlande : 115

Afrique 75

Afrique du Sud : 75

Asie-Pacifique 872

Australie : 112
Chine : 50
Hong Kong : 50
Inde : 115
Indonésie : 50
Japon : 110
Malaisie : 50
Nouvelle-Zélande : 30
Philippines : 50
Singapour : 75
Corée du Sud : 30
Taïwan : 50
Thaïlande : 50
Viêt Nam : 50

L'étude en chiffres

Fonctions métier des répondants

- CEO | 10%
- CAIO | 4%
- IT | 31 %
(dont 5 % d'ingénieurs logiciels)
- Sécurité IT | 11%
- Digital | 6%
- Opérations | 21%
- Fonctions support hors IT | 17 %
(juridique, conformité, risques, finance, RH, etc.)

Expertise

- IT : 31 %
- Opérations : 21 %
- CEO et/ou CAIO : 14 %
- Sécurité IT : 11 %
- Digital : 6 %
- Juridique, risques, conformité : 6 %
- Finance : 5 %
- RH : 3 %
- Marketing : 3 %

Inclus dans l'échantillon :

- Décideur principal ou membre de l'équipe de décision : 94 %
- Influenceur en matière de décision ou de budget : 6 %

Taille des organisations

- 2 501 à 5 000 : 5 %
- 5 001 à 10 000 : 11 %
- 10 001 à 15 000 : 33 %
- 15 001 à 50 000 : 34 %
- Plus de 50 000 : 17 %

Postes inclus dans la C-suite

- C-suite: 79%
- VP / Directeur / Responsable de département: 15 %
- Senior Manager : 6 %

Postes inclus dans la C-suite:

- CIO ou CTO : 16 %
- CEO: 10%
- COO : 8 %
- CCO ou CXO : 8 %
- CDO : 6 %
- CISO : 6 %
- Chief Risk / Compliance / Legal Officer : 6 %
- CFO : 5 %
- CAIO : 4 %
- CHRO: 3%
- CMO: 3%
- Chief Software Engineer: 2%
- Autres fonctions C-level : 2 %

15 secteurs représentés

- Automobile : 11 %
- Banque et investissement : 12%
- Biens de grande consommation : 7%
- Énergie et services publics : 4%
- Santé : 5%
- Enseignement supérieur et recherche : 5%
- Assurance : 11 %
- Sciences de la vie et pharmaceutique : 4%
- Logistique, transport, mobilité : 5 %
- Industrie manufacturière : 11 %
- Mines et ressources naturelles (incl. pétrole et gaz) : 7 %
- Secteur public : 4%
- Retail & e-commerce : 5 %
- Chaîne d'approvisionnement : 4%
- Télécommunications, médias et technologie : 5 %

Méthodologie de recherche

Tous les contenus de la série 2026 Global AI Report s'appuient sur des données de recherche indépendantes.

Les participants ont été présélectionnés puis sélectionnés par échantillonnage aléatoire, sur la base de leur influence directe ou indirecte sur les exigences IA de leur organisation, ou de leur pouvoir décisionnel en la matière.

Les données ont été recueillies via un questionnaire en ligne, administré en septembre et octobre 2025. Le travail de terrain a été conduit pour le compte de NTT DATA par STRAT7 Jigsaw, cabinet international spécialisé en études stratégiques, en analytique avancée et en veille de marché — avec une équipe exclusivement senior.

L'intégrité, la validation et l'analyse des données ont été assurées par l'équipe interne Primary Research & Benchmarking de NTT DATA. Les données et valeurs atypiques ont été validées conjointement avec STRAT7 Jigsaw, selon les standards reconnus du secteur de la recherche, en conformité avec les règles de qualité et les meilleures pratiques. L'ensemble des données est présenté avec un niveau de confiance de **99 %** et une marge d'erreur de **3 %**.

Décembre 2025

Faire face au mandat IA

NTT DATA est l'un des principaux acteurs mondiaux en IA et en infrastructures numériques, avec des capacités inégalées en matière d'IA à grande échelle, cloud, cybersécurité, connectivité, data centers et services applicatifs.

Nous nous engageons à accélérer la réussite de nos clients et à générer un impact sociétal positif grâce à l'innovation responsable. Notre offre de services IA, de bout en bout, intègre des modèles, des données, des plateformes, des écosystèmes sécurisés ainsi que des cadres de gouvernance, de conformité et d'éthique.

Nous orchestrans des écosystèmes IA pour les organisations de tous les secteurs, et notre Smart AI Agent™ Ecosystem connecte des agents spécialisés aux processus métier.

Grâce à notre expertise locale et à notre envergure mondiale, nous sommes le partenaire stratégique idéal pour faire de votre stratégie IA une stratégie d'entreprise — et pour accélérer la transition vers un modèle AI-native.

Visitez nttdata.com pour en savoir plus.

NTT DATA est une entreprise technologique mondiale pesant plus de 30 milliards USD, leader en IA et infrastructures numériques. Nous accélérons la réussite client et contribuons positivement à la société grâce à l'innovation responsable. En tant qu'employeur mondial de référence, nous sommes présents dans plus de 70 pays. NTT DATA fait partie du groupe NTT.



