

# 5 tendances pour 2026

Saisissez les opportunités  
éphémères avec confiance

**IBM**<sup>®</sup>



# Contenu

Introduction 4

Tendance 1 : L'incertitude sera votre plus grand atout, si vous l'acceptez. 8

Tendance 2 : Les employés voudront plus d'IA, et non moins. 11

Tendance 3 : Les clients demanderont des comptes à votre IA. 14

Tendance 4 : La résilience mondiale de l'IA nécessitera un filet de sécurité local. 17

Tendance 5 : L'avantage quantique exigera la force du nombre. 20

Comment pouvons-nous vous aider ?

Depuis plus d'un siècle, IBM met son expertise au service des entreprises pour les aider à réussir sur le marché. Grâce à son expertise sectorielle, fonctionnelle et technique approfondie, à ses solutions technologiques de pointe et à ses innovations issues de la recherche scientifique, IBM permet à ses clients d'exploiter pleinement le potentiel de l'IA et de mieux appréhender un monde en constante évolution.

IBM est également un leader mondial de l'informatique quantique, prêt à accompagner ses clients dans leurs projets quantiques.

Pour plus d'informations sur les services d'IA d'IBM Consulting, consultez [ibm.com/services/artificial-intelligence](http://ibm.com/services/artificial-intelligence).

Pour plus d'informations sur les solutions d'IA d'IBM Software, consultez [ibm.com/watson](http://ibm.com/watson).

Pour plus d'informations sur les innovations en IA d'IBM Research, consultez le site [research.ibm.com/artificial-intelligence](http://research.ibm.com/artificial-intelligence).

Pour plus d'informations sur l'informatique quantique d'IBM, consultez le site web suivant : [ibm.com/quantum](http://ibm.com/quantum).

## Points clés à retenir



**L'incertitude sera votre plus grand atout, si vous savez l'accepter.** 74 % des dirigeants affirment que la volatilité économique et géopolitique créera de nouvelles opportunités commerciales pour leur entreprise en 2026.



**Les employés voudront plus d'IA, pas moins.**

Au moins deux fois plus de travailleurs, tous groupes d'âge confondus, déclarent qu'ils accepteraient – plutôt que de s'opposer – à un recours accru à l'IA par leurs employeurs en 2026.



**Les clients tiendront votre IA responsable.**

Ce sont les explications faciles à comprendre sur la façon dont l'IA utilise leurs données qui mettent le plus les consommateurs à l'aise avec cette technologie.



**La résilience mondiale de l'IA nécessitera un filet de sécurité local.** 93 % des dirigeants affirment devoir prendre en compte la souveraineté de l'IA dans leur stratégie commerciale pour 2026.



**L'avantage quantique exigera la force du nombre.**

Les organisations préparées à l'informatique quantique sont trois fois plus susceptibles d'appartenir à plusieurs écosystèmes que les organisations les moins préparées.

Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

Introduction

# Un goût pour l'ambiguïté

**Le progrès est une arme à double tranchant. Il résout les problèmes d'hier et en crée de nouveaux que les organisations ne comprennent pas encore.**

Chaque avancée majeure comporte des implications imprévues. Plus la transformation est rapide, plus les inconnues se multiplient. Face à des organisations évoluant à la vitesse de l'IA – et bientôt à celle de l'informatique quantique –, la recherche d'un terrain stable devient un exercice vain.

Au contraire, les dirigeants visionnaires recherchent les failles.

C'est dans les failles des marchés existants que de nouvelles opportunités se présenteront.

Le secret pour saisir ces opportunités ne réside pas dans une planification parfaite.

Elle développe un goût pour l'ambiguïté.

Il s'agit de tracer une voie à suivre alors que la carte est encore en train d'être dessinée.

Comment les dirigeants peuvent-ils élaborer des stratégies qui s'adaptent – sans se rompre – face à l'évolution du contexte commercial ? Comment peuvent-ils maintenir le progrès, la rentabilité et la croissance ?



Pour le savoir, l'IBM Institute for Business Value (IBM IBV) s'est associé à Phronesis afin d'interroger plus de 1 000 dirigeants de haut niveau sur l'influence des facteurs économiques et géopolitiques sur leurs décisions en 2026, leur approche de l'IA et les stratégies qu'ils envisagent pour réussir. Nous avons également interrogé 8 500 consommateurs et employés du monde entier, en partenariat avec Suzy, sur leurs perspectives économiques, leur rapport à l'IA (à titre personnel et professionnel) et leur perception des changements induits par l'IA (voir « Méthodologie de recherche », page 23).

**Les organisations évoluent à la vitesse de l'IA — et bientôt, à la vitesse de l'informatique quantique — La recherche d'un terrain stable devient un exercice futile.**



Les perspectives de ces deux enquêtes ne concordent pas toujours. Elles partagent toutefois un certain enthousiasme pour l'essor de l'IA. Les deux groupes perçoivent des opportunités dans l'incertitude.

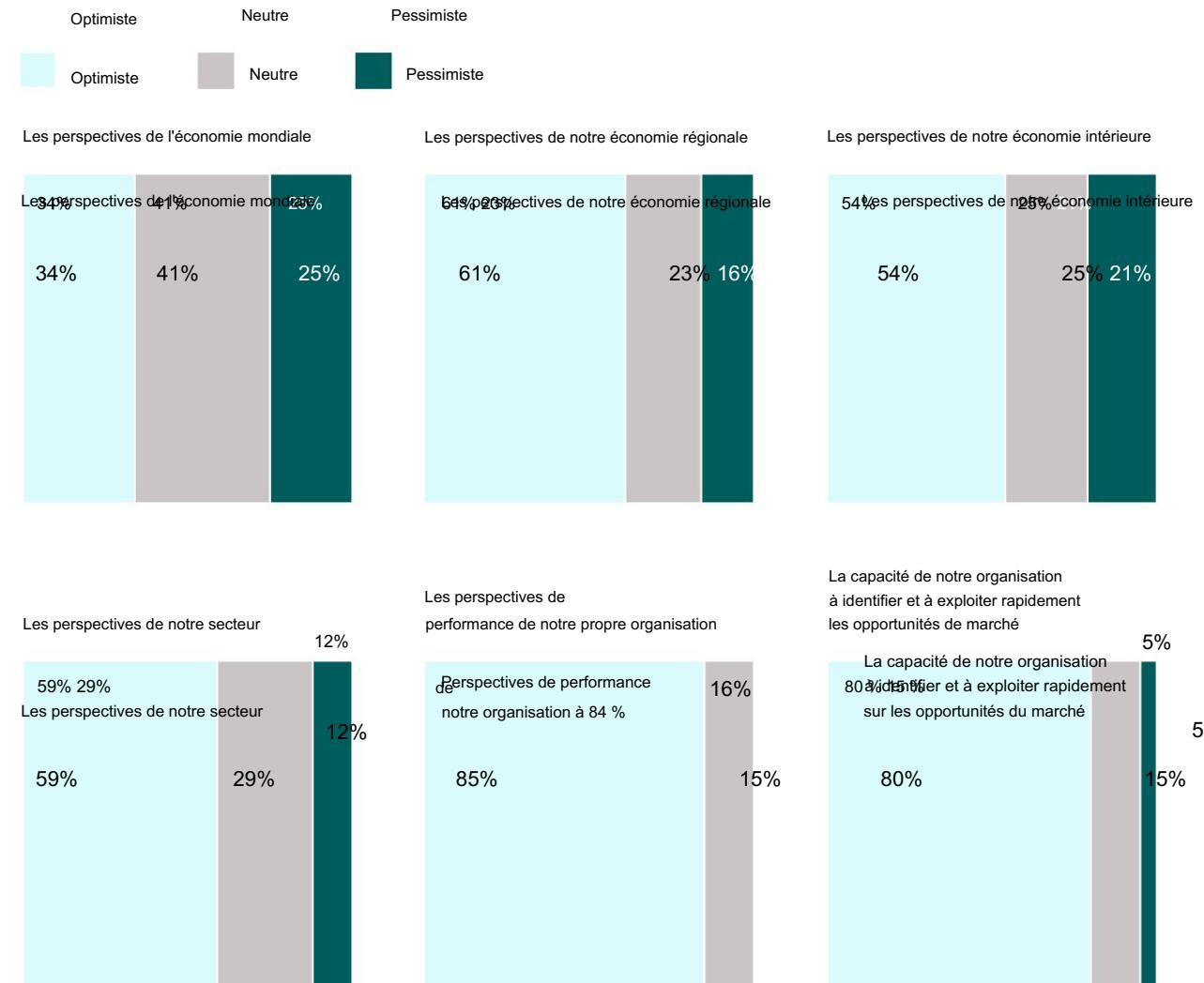
Les dirigeants font preuve de résilience : si seulement un tiers d'entre eux se montrent optimistes quant aux perspectives de l'économie mondiale, 84 % envisagent positivement les performances futures de leur organisation (voir figure 1).

Face aux perturbations, 95 % des dirigeants affirment devoir prendre des décisions de plus en plus rapidement. Pourtant, 96 % estiment que les décisions les plus cruciales qu'ils ont prises en 2025 se sont avérées judicieuses.

**96 % des dirigeants affirment que les décisions les plus cruciales qu'ils ont prises en 2025 se sont avérées être les bonnes.**

Figure 1

Les dirigeants sont optimistes pour 2026, exception faite de l'économie mondiale. Ces pourcentages reflètent les attitudes pessimistes et optimistes des dirigeants. Malgré l'incertitude, les dirigeants sont optimistes pour l'année 2026. Des dirigeants sont optimistes pour 2026, exception faite de l'économie mondiale. Les dirigeants sont optimistes pour 2026, exception faite de l'économie mondiale. Les dirigeants sont optimistes pour 2026, exception faite de l'économie mondiale. Les dirigeants sont optimistes pour 2026, exception faite de l'économie mondiale.



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

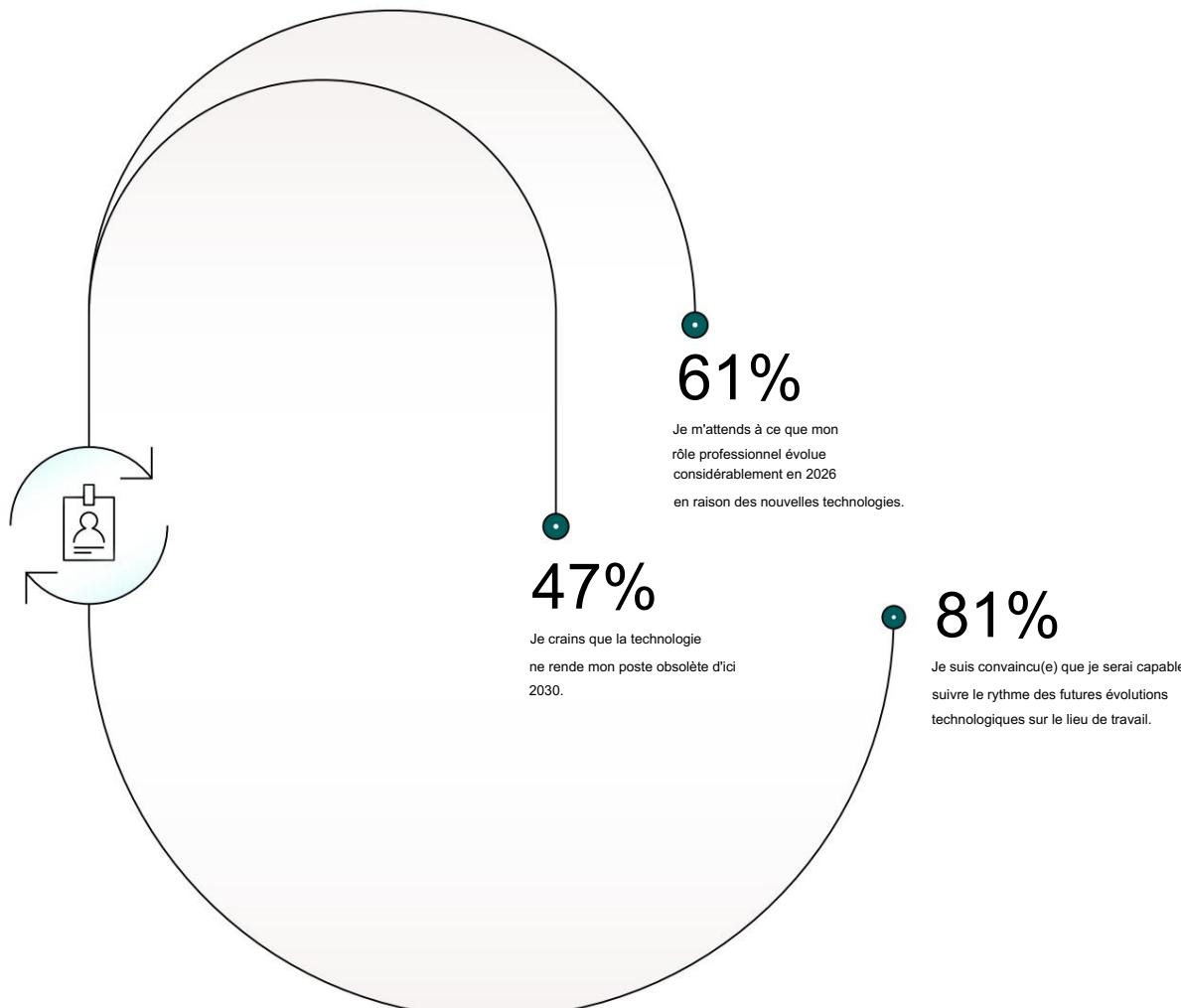
Tendance 4

Tendance 5

Figure 2

Les employés sont prêts à prendre les rênes grâce à l'IA.

Les pourcentages reflètent le degré d'accord des employés sur les affirmations de l'étude de l'IA. Les employés ont été invités à donner leur degré d'accord avec les affirmations concernant la technologie au travail.



Les employés sont également optimistes. S'agissant de leurs compétences et capacités individuelles, 81 % d'entre eux se disent confiants de pouvoir suivre l'évolution future des technologies au travail.

Et ce, malgré le fait que 61 % des employés s'attendent à ce que la technologie modifie considérablement leur rôle professionnel en 2026 et que près de la moitié craignent qu'elle ne rende leur rôle obsolète d'ici 2030 (voir figure 2).

Les dirigeants et les employés partagent un même enthousiasme face à l'essor de l'IA.

Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

En cette période d'incertitude, quelles opportunités se présentent ? D'après nos recherches, nous avons identifié cinq tendances que tout dirigeant d'entreprise devrait suivre de près en 2026 :

S'orienter

# 1

L'incertitude sera votre plus grand atout. si vous l'acceptez.

S'orienter

# 2

Les employés voudront plus d'IA, pas moins.

S'orienter

# 3

Les clients devront se tenir prêts. Votre IA responsable.

S'orienter

# 4

La résilience mondiale de l'IA sera nécessiter un filet de sécurité local.

S'orienter

# 5

L'avantage quantique exigera la force du nombre.

Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

Tendance 1

# L'incertitude sera votre plus grand atout. si vous l'acceptez.

Dans un contexte instable, la réactivité est essentielle.

En effet, 90 % des dirigeants affirment qu'ils perdront leur avantage concurrentiel si leur entreprise n'est pas en mesure d'opérer en temps réel.



Il ne suffit plus de réagir au changement. Pour prendre l'avantage, les organisations doivent l'anticiper et en tirer profit, sous peine de perdre le cap. Et ce risque est bien réel : 81 % des dirigeants affirment que les enjeux géopolitiques et économiques ont menacé leurs investissements technologiques en 2025. Près de la moitié d'entre eux pensent que le problème s'aggravera en 2026.

Le point positif : 74 % des dirigeants estiment que la volatilité économique et géopolitique créera de nouvelles opportunités commerciales pour leur entreprise en 2026 (voir figure 3). L'essentiel est de repérer ces opportunités dès leur apparition et d'en tirer profit avant qu'elles ne disparaissent.

Mais pour une grande entreprise, suivre le rythme du marché n'est pas chose facile. Répondre aux risques et aux opportunités émergents exige une infrastructure informatique et une architecture de données flexibles qui permet de faire parvenir l'information aux bonnes personnes — et aux bons agents d'IA — au bon moment.

Déjà, plus de quatre dirigeants sur cinq affirment que l'IA agentique aide leur organisation à prendre de meilleures décisions. Des décisions plus rapides et une réaffectation des ressources sont nécessaires pour saisir les opportunités malgré les perturbations. Et 69 % des dirigeants affirment avoir besoin de développer des capacités de simulation et de modélisation par IA autonome en raison de l'incertitude économique mondiale.<sup>1</sup>

Figure 3

Agentic AI aide les organisations à saisir les opportunités malgré les perturbations. Agentic AI aide les organisations à saisir les opportunités malgré les perturbations.

Les pourcentages reflètent l'accord de la direction avec les déclarations concernant les tendances géopolitiques et macroéconomiques et les tendances macroéconomiques.

74%

Accepter

Être en désaccord

26%

51%

La volatilité économique et géopolitique créera de nouvelles opportunités commerciales pour notre organisation en 2026.

Notre organisation dispose de moins de temps qu'en 2024 pour identifier et exploiter les opportunités de marché émergentes.

49%

Agentic AI aide notre organisation à réaffecter les ressources nécessaires pour saisir les opportunités en période de perturbation.

16%

L'IA d'Agentic aide notre organisation à prendre des décisions plus éclairées et plus rapides pour saisir les opportunités en période de perturbation.

16%

Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

Cependant, les dirigeants qui considèrent cette évolution comme une nécessité et non comme un simple atout ont une longueur d'avance sur leurs pairs. Les cadres qui affirment que l'IA proactive favorise une prise de décision plus rapide et plus efficace sont deux fois plus susceptibles de voir une opportunité dans la volatilité.

À quoi cela pourrait-il ressembler concrètement ? Pour un fabricant confronté à une perturbation de sa chaîne d'approvisionnement, les agents d'IA peuvent identifier des sources de matières premières alternatives, réorienter la logistique et ajuster les modèles de tarification, tandis que d'autres organisations programmement encore des réunions d'urgence. Pour un détaillant, les agents d'IA peuvent détecter les changements d'opinion des consommateurs concernant des marques spécifiques sur les réseaux sociaux, déclenchant ainsi des ajustements marketing et des réorientations de produits.

Ce futur est déjà là. Un dirigeant sur quatre affirme que son organisation disposait d'agents d'IA capables d'agir de manière autonome en 2025. Sept personnes sur dix prévoient de disposer de cette capacité d'ici fin 2026.<sup>2</sup> Les responsables des données (CDO) sont confiants dans le potentiel de ces agents. 83 % de ces dirigeants, souvent chargés d'obtenir des résultats grâce à l'IA, affirment que les avantages potentiels du déploiement d'agents d'IA au sein de leur organisation l'emportent sur les risques, et 77 % se disent à l'aise avec l'idée que leur organisation s'appuie sur les résultats qu'ils produisent.<sup>3</sup>

Bien sûr, la simple présence d'agents IA ne garantit pas le succès.

En réalité, les dirigeants affirment qu'en 2025, seulement 40 % environ de leurs initiatives d'IA agentielle ont été couronnées de succès, selon des indicateurs objectifs. Pour s'adapter à l'évolution du contexte, les entreprises devront néanmoins faire évoluer leur IA. Lorsque les agents d'IA sont capables de surveiller simultanément de multiples signaux de marché, d'analyser des interdépendances complexes et de modéliser des scénarios en temps réel, l'incertitude se transforme d'un handicap en un atout.

## Ce qu'il faut faire

### Restructurer l'organisation pour une réponse rapide.

Repensez les structures organisationnelles, notamment la composition des équipes, l'architecture des données et les portefeuilles de produits. Repensez-les pour gagner en agilité, en intégrant des produits de données permettant aux agents d'IA d'améliorer et d'optimiser la prise de décision à tous les niveaux. Une fois leurs performances validées, donnez aux agents d'IA l'autorisation d'ajuster les prix, de modifier la communication et de lancer des variantes de produits lorsque certains seuils d'opportunités sont atteints.



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

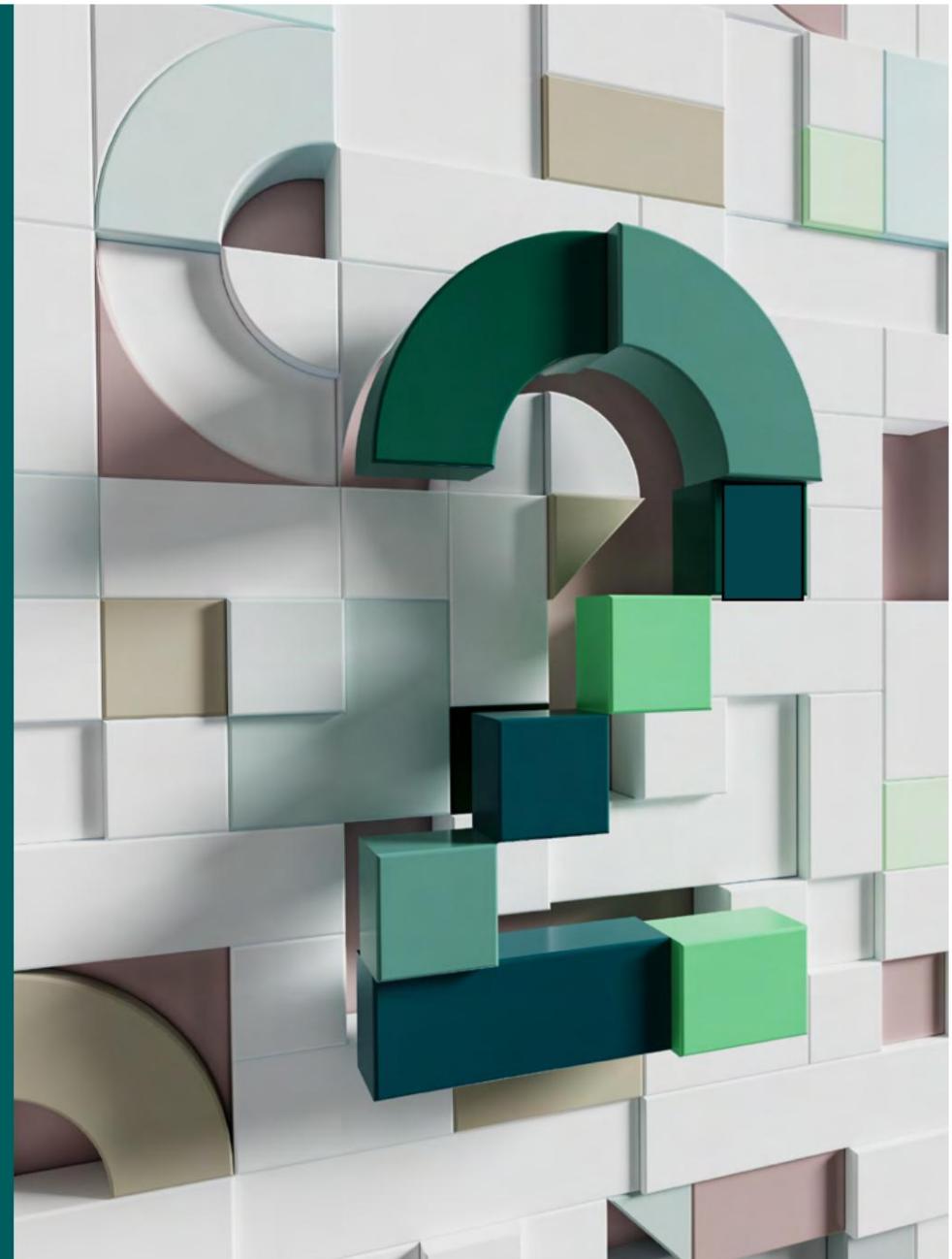
Tendance 4

Tendance 5

Tendance 2

## Les employés voudront plus d'IA, pas moins.

Il existe un fossé de perception au cœur de la transformation par l'IA.



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

Les dirigeants s'inquiètent de la lassitude liée à la transformation : 56 % d'entre eux estiment que les employés souffrent d'épuisement professionnel en raison de l'évolution constante des processus et des responsabilités. En revanche, les employés sont moins préoccupés par le rythme de la transformation : 77 % d'entre eux jugent acceptable la vitesse à laquelle la technologie modifie leur travail quotidien.

Figure 3

Les employés de tous âges sont enthousiastes à propos de l'IA. En matière d'IA, le sentiment des employés est plus positif que prévu. Les pourcentages reflètent la façon dont les employés de tous les groupes d'âge réagiraient Négatif. Dans tous les groupes générations, la majorité des employés de l'IA par leur employeur en 2026. chevronnés, au moins deux fois plus d'employés accepteraient, plutôt que de résister, une utilisation accrue de l'IA par leurs employeurs en 2026. Il ne s'agit pas seulement de tolérance ; il s'agit d'enthousiasme (voir figure 4).

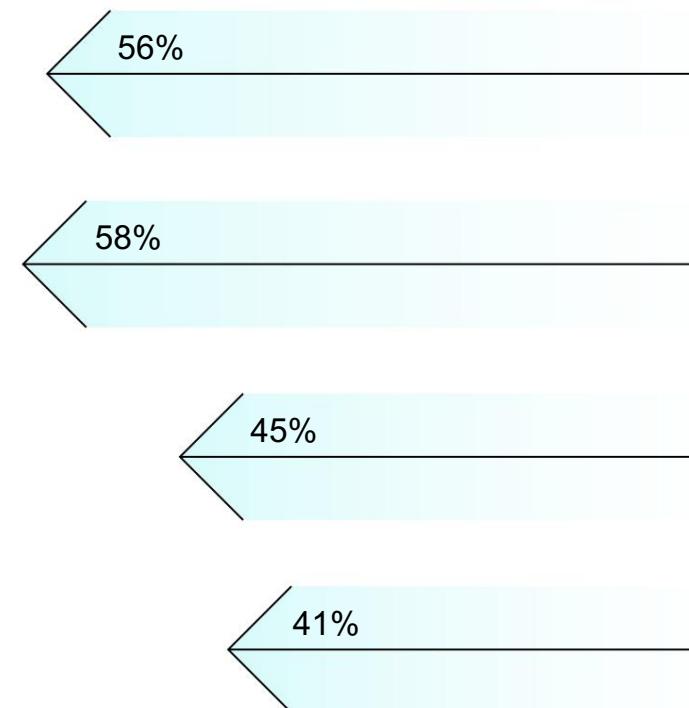


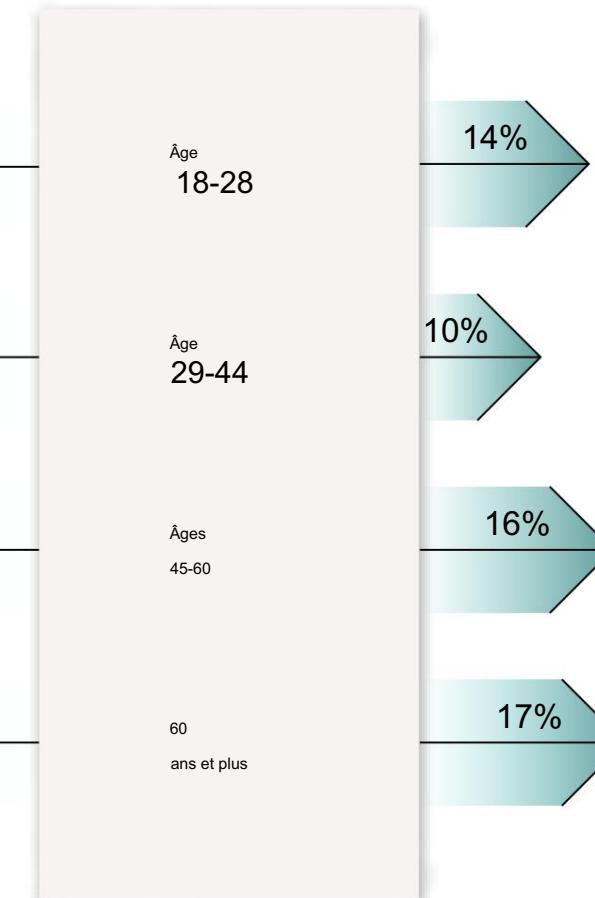
Figure 4

Les employés de tous âges sont enthousiastes à propos de l'IA.

Les pourcentages reflètent la façon dont les employés de différents groupes d'âge réagiraient à une utilisation accrue de l'IA par leur employeur en 2026.

Embrasser

Résister



Remarque : Les pourcentages de chaque groupe d'âge ne totalisent pas 100 % car « ni résister ni adhérer » était également une option.

## 48 % des employés se disent à l'aise d'être gérés par un agent IA.

Les employés affirment que l'IA a déjà amélioré de nombreux aspects de leur travail, notamment la résolution de problèmes, la productivité et la créativité. Parmi les deux tiers des employés qui estiment que l'IA transforme leur culture d'entreprise, 88 % affirment que ce changement est positif. le mieux.

Pour de nombreux employés, l'IA n'est pas l'ennemie, mais une véritable opportunité. 61 % affirment que l'IA rend leur travail moins répétitif et plus stratégique. Elle les libère de la monotonie et leur permet de consacrer plus de temps à des tâches à forte valeur ajoutée. Si l'idée ne fait pas l'unanimité, 63 % des employés seraient prêts à collaborer avec un agent IA, et près de la moitié (48 %) se disent à l'aise d'être managés par un tel agent. La maîtrise des nouvelles technologies est si importante que 56 % se disent prêts à changer d'employeur, et 42 % à accepter une baisse de salaire, pour bénéficier d'une meilleure formation.

C'est là que convergent les points de vue des dirigeants et des employés : les dirigeants estiment que 56 % de la main-d'œuvre devra se requalifier d'ici fin 2026 en raison de l'automatisation pilotée par l'IA. Mais les compétences dont ils auront le plus besoin ne sont pas nécessairement techniques. En 2025, les dirigeants considéraient la résolution de problèmes et l'innovation comme les compétences les plus importantes pour leurs employés – et ce sont précisément ces compétences que, selon leurs prévisions, l'IA génératrice rendra encore plus cruciales au cours des trois prochaines années.

À mesure que l'IA évolue d'un outil permettant aux employés de travailler plus vite à un véritable moteur de transformation et de croissance, les employés les plus précieux resteront capables de faire ce que l'IA ne peut pas : exercer leur jugement, nouer des relations, gérer l'incertitude et favoriser l'innovation. De fait, 82 % des dirigeants affirment qu'il est essentiel d'affecter leurs meilleurs talents à des activités où l'IA n'est pas utilisée afin de générer un avantage concurrentiel.

## Ce qu'il faut faire

### Élaborer une feuille de route pour les rôles qui n'existent pas encore.

Demandez à chaque employé d'identifier les tâches quotidiennes qui pourraient être optimisées ou automatisées par l'IA, et celles qui ne le peuvent pas. Ces dernières deviendront vos principaux leviers de compétitivité. Concentrez-y vos talents. Définissez les rôles au fur et à mesure de leur émergence, tout en restant flexible. Privilégiez la création de référentiels de rôles plutôt que de fiches de poste rigides. Développez en continu la culture de l'IA au sein de l'organisation, de la direction aux équipes opérationnelles.



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

Tendance 3

Les clients devront se tenir prêts.

Votre IA responsable.

La confiance des clients est la monnaie ultime : 95 % des dirigeants affirment que la confiance des consommateurs dans leur IA déterminera le succès des nouveaux produits et services. Non pas influencer, mais définir.



Figure 5

Figure 6

**Qu'attendent les consommateurs de votre IA ?**

Facteurs qui mettent le plus les consommateurs à l'aise : ce classement reflète les principaux facteurs qui mettent le plus les consommateurs à l'aise avec les produits et services basés sur l'IA.

interagir avec des produits et services basés sur l'IA.

De leur côté, 89 % des consommateurs affirment vouloir savoir quand ils interagissent avec l'IA. Dans le marché de demain, dominé par l'IA, la transparence sera une condition sine qua non.

Mais les consommateurs n'exigent pas la perfection. En réalité, ils se montrent étonnamment indulgents envers les imperfections de l'IA dans les produits et services grand public. Plus de la moitié (56 %) se disent tellement enthousiasmés par les services de pointe basés sur l'IA qu'ils accepteraient les défauts. Ils comprennent que l'IA est encore en phase d'apprentissage et d'évolution. Un chatbot qui trébuche ? Les clients passent à autre chose. Une recommandation qui ne porte pas ses fruits ? Ils vont réessayer.

Mais si vous les surprenez en révélant votre utilisation de l'IA (ou de leurs données), leur indulgence disparaît. Quatre consommateurs sur cinq déclarent qu'ils feraient moins confiance à une marque si celle-ci dissimulait intentionnellement l'implication de l'IA dans leur expérience. Dans ce cas, deux tiers changereraient de marque, et la moitié serait prête à payer plus cher. Les consommateurs envoient un message clair : l'IA n'a pas besoin d'être parfaite, mais nous voulons être informés (voir figure 5).



Des explications faciles à comprendre sur la façon dont l'IA utilise leurs données



La possibilité de supprimer leurs données



Explications sur la manière dont les applications d'IA amélioreront leur expérience



La possibilité d'activer l'IA plutôt que de la désactiver.

Les consommateurs n'ont pas besoin que l'IA soit parfaite.  
mais ils doivent être tenus au courant.

Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

# Ce qu'il faut faire

Paradoxalement, les entreprises qui reconnaissent que leurs clients ont exprimé des inquiétudes quant à la sûreté et la sécurité des initiatives d'IA sont plus susceptibles d'offrir une meilleure valeur ajoutée à leurs clients grâce à l'IA. En effet, elles sont à l'écoute, au lieu d'ignorer les critiques. Les dirigeants des entreprises les plus performantes privilégient la transparence quant à l'utilisation des données clients. Ils identifient également de manière proactive les clients les plus enthousiastes à l'idée d'utiliser l'IA et les impliquent dans les premières phases d'essai.

L'engagement n'est pas seulement bénéfique pour la fidélité, c'est aussi le carburant de l'IA. transformation. Vos clients les plus connectés partagent davantage de données et deviennent des défenseurs influents de vos innovations basées sur l'IA, créant ainsi un cercle vertueux que vos concurrents ne pourront pas reproduire.

Deux tiers des consommateurs changeraient de marque si une entreprise dissimulait intentionnellement l'implication de l'IA dans leur expérience.

## Fabriquer des clients laboratoire

### Des partenaires, pas des cobayes.

Ne vous contentez pas d'informer vos clients que vous utilisez leurs données ; montrez-leur comment. Intégrez la transparence dès la conception de vos produits basés sur l'IA. Rendez les recommandations issues de l'IA traçables.

Pour que les clients comprennent le processus décisionnel, aidez-les à saisir la valeur ajoutée du partage de leurs données et offrez-leur un contrôle précis grâce à des options de suppression et de portabilité intuitives, allant au-delà des exigences réglementaires minimales. Invitez vos clients les plus fidèles à tester les nouvelles fonctionnalités d'IA et à contribuer à l'amélioration de l'expérience avant leur déploiement à plus grande échelle.



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

Tendance 4

## La résilience mondiale de l'IA nécessitera un filet de sécurité local.

La résilience de l'IA repose sur un accès ininterrompu. De ce fait, la souveraineté en matière d'IA — la capacité d'une organisation à contrôler et à gouverner ses systèmes, données et infrastructures d'IA en permanence — est devenue essentielle à sa mission.



Dans un souci de continuité des activités, 93 % des dirigeants affirment qu'ils doivent intégrer la souveraineté de l'IA dans leur stratégie commerciale pour 2026 (voir figure 6).

Concrètement, à quoi cela ressemble-t-il ? Dans certains cas, il s'agit de développer des capacités d'IA locales de A à Z, des centres de données à l'architecture cloud en passant par les modèles d'IA entraînés sur les langues locales. Dans d'autres cas, il s'agit d'identifier les vulnérabilités de l'écosystème de l'IA et de rapatrier les capacités à risque.

Sans souveraineté en matière d'IA, les organisations risquent de ne pas pouvoir s'adapter assez rapidement en cas de crise. Lorsque nous avons interrogé des dirigeants sur leur inquiétude quant à une dépendance excessive aux ressources informatiques dans certaines régions (sans leur demander de les nommer), 50 % ont répondu par l'affirmative. Une analyse plus approfondie révèle que les dirigeants qui partagent cette préoccupation sont 26 % moins susceptibles de percevoir la volatilité comme une opportunité.

Les risques qui pèsent sur la résilience de l'IA sont plus profonds qu'on ne le pense généralement. Imaginez les conséquences d'une nouvelle réglementation exigeant le stockage des données clients dans le pays, alors que les modèles d'IA d'une entreprise ont été entraînés et déployés sur une infrastructure située à l'étranger. Sans données locales, modèles d'IA et talents sur place, certaines opérations pourraient être brutalement interrompues. De plus, les dirigeants s'inquiètent des risques de fuites de données, de l'incapacité à se conformer à l'évolution de la réglementation, de la perte d'accès aux données et du vol de propriété intellectuelle.

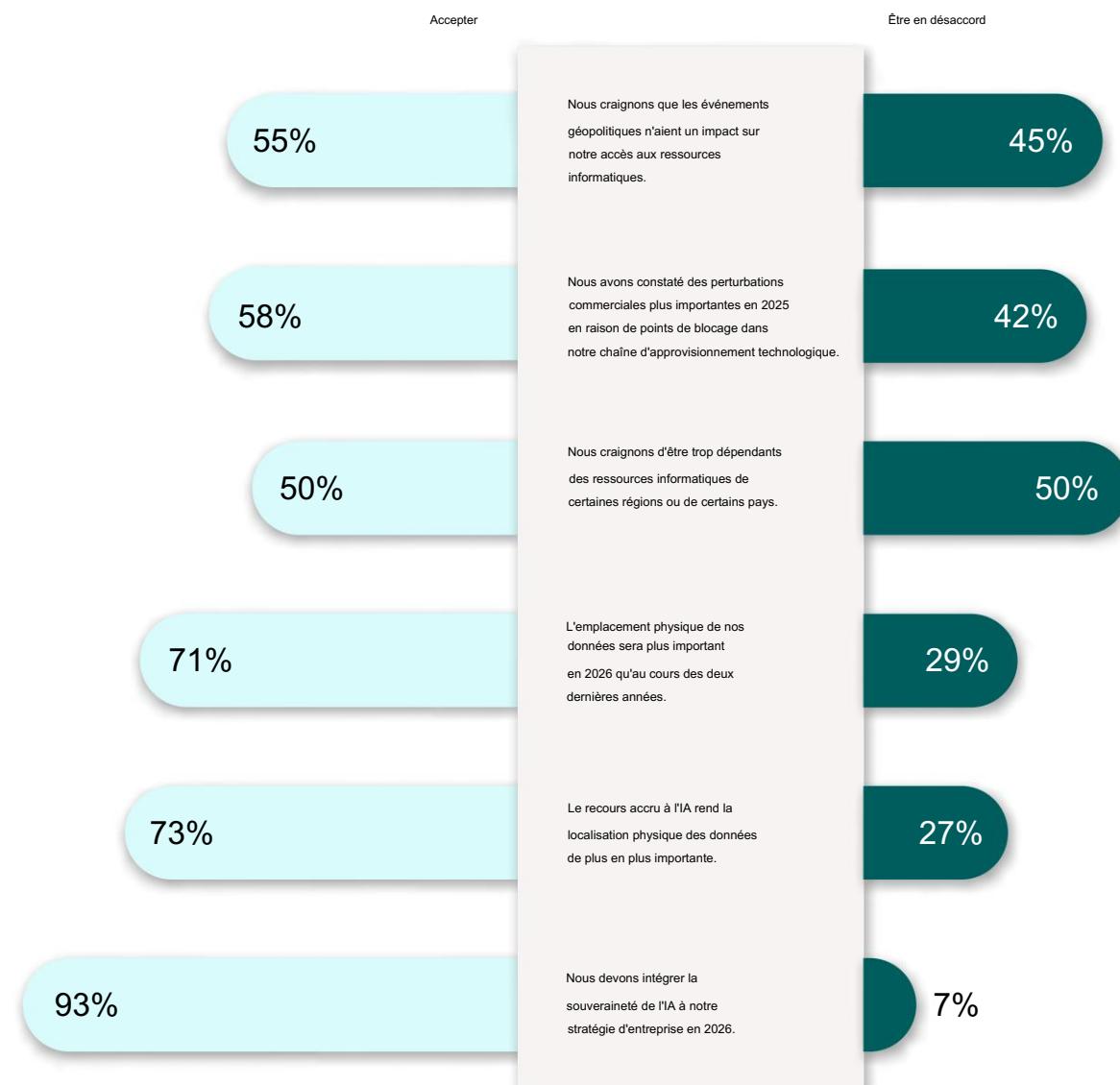
Figure 6

La localisation est un élément central de la résilience de l'IA.

Figure 4

Les dirigeants se concentrent sur la souveraineté de l'IA.

**Les pourcentages reflètent l'accord des dirigeants avec les déclarations concernant la résilience de leur organisation en matière de données et d'IA.**



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

La souveraineté en matière d'IA est la capacité d'une organisation à contrôler et à gouverner en permanence ses systèmes, ses données et son infrastructure d'IA.

La résilience de l'IA dépend également d'un accès continu aux technologies les plus récentes et performantes.

Par exemple, face aux restrictions commerciales qui continuent de définir les modalités d'achat et de vente des semi-conducteurs de pointe, de nombreuses organisations voient leurs capacités en IA compromises. De fait, 75 % des dirigeants d'entreprises acheteuses de puces affirment que la dépendance à un nombre restreint de fournisseurs de semi-conducteurs constitue un défi stratégique majeur. Dans un marché où le gagnant rafle la mise, et où les leaders précoce peuvent acquérir un avantage insurmontable, les organisations ne peuvent se permettre même des perturbations temporaires dans leur chaîne d'approvisionnement en IA.

La transparence et la confiance demeurent essentielles à la résilience de l'IA. Alors que les organismes de réglementation et les consommateurs demandent aux organisations d'expliquer comment les agents d'IA prennent des décisions spécifiques, ces organisations doivent concevoir des agents capables de justifier leur raisonnement, même pour les résultats les plus complexes. Il faut également gérer la dérive des données et des modèles, car les changements dans les tendances du monde réel rendent les résultats de l'IA moins fiables.

Pour atteindre la résilience face à l'IA, il est essentiel de repenser la manière dont une organisation consolide son avantage concurrentiel. Plutôt que de se focaliser sur la technologie en place, il convient d'évaluer les décisions stratégiques que l'on peut prendre de manière autonome : où exécuter ses modèles, comment gérer ses données et qui assure la continuité des activités en cas de défaillance des systèmes globaux. Il faut passer d'une approche d'intégration verticale à une orchestration capable de gérer le chaos. C'est la véritable voie vers la résilience.

## Ce qu'il faut faire

Renforcez vos mesures de protection en matière d'IA.

Concevez votre environnement d'IA de manière à ce que les charges de travail, les données et les agents puissent se déplacer de façon transparente entre des emplacements et des fournisseurs de confiance. Automatissez les tâches de conformité essentielles pour accélérer l'innovation en IA en toute confiance et transparence. Intégrez l'explicabilité dès la conception de chaque modèle, en exigeant des agents d'IA qu'ils documentent leurs processus de décision afin que les parties prenantes comprennent non seulement ce qui s'est passé, mais aussi pourquoi. Mettez en place des systèmes de surveillance continue capables de détecter et de corriger les dérives des modèles avant qu'elles n'affectent leurs performances ou n'introduisent des biais.



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

Tendance 5

# L'avantage quantique exigera la force du nombre.

L'informatique quantique a largement dépassé le stade des vœux pieux : des recherches récentes indiquent qu'un avantage quantique devrait se manifester d'ici la fin de 2026.



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

L'avantage quantique désigne le moment où un ordinateur quantique peut apporter une solution à un problème avec une amélioration manifeste par rapport à toute méthode ou ressource classique en termes de précision, de temps d'exécution ou de coûts.

Mais voilà le hic : à grande échelle, l'informatique quantique exige des ressources qu'aucune organisation ne peut raisonnablement gérer seule. Elle requiert une puissance de calcul bien supérieure, des ensembles de données plus riches et une expertise plus pointue. En bref, elle nécessite un écosystème, voire plusieurs.

Concevoir des systèmes de stockage d'énergie de nouvelle génération pour répondre aux besoins énergétiques croissants représente un véritable défi. Un ordinateur quantique peut simuler les interactions moléculaires à une échelle sans précédent, mais il a besoin d'immenses bases de données chimiques issues des instituts de recherche, de données de performance réelles fournies par les fabricants et d'une connaissance approfondie des applications, acquise grâce aux partenaires des secteurs automobile et électronique, pour concevoir des innovations réalistes. Lorsque les processeurs quantiques peuvent exploiter les bases de données de l'ensemble de l'écosystème énergétique, il en résulte non seulement une accélération des découvertes, mais aussi l'émergence de classes de matériaux entièrement nouvelles.

Il faut ensuite relever le défi de garder une longueur d'avance sur des marchés financiers en constante évolution. Grâce à la puissance combinée des données en temps réel des bourses, des indicateurs économiques des banques centrales et de l'analyse du sentiment des fournisseurs d'informations, les ordinateurs quantiques peuvent aider les banques à accélérer les transactions. Les données de l'écosystème permettent de déceler des signaux de prix cachés, d'affiner les stratégies et d'optimiser les activités à la microseconde près.

Les organisations les plus avancées dans leur transition quantique ont bien compris l'urgence de la situation : les organisations prêtes pour l'informatique quantique (OPQ) – celles qui figurent parmi les 10 % les plus performantes de notre indice de préparation à l'informatique quantique 2025 – sont trois fois plus susceptibles d'appartenir à plusieurs écosystèmes que les autres organisations.

Quel que soit le niveau de progrès d'une organisation vers un avantage quantique, l'intégration de l'écosystème est un multiplicateur d'échelle : 79 % des dirigeants affirment que les partenaires de l'écosystème aident à accélérer l'adoption de la technologie et 77 % affirment que les données de ces partenaires améliorent les résultats commerciaux (voir figure 7).

Exploiter les bonnes données et les bonnes capacités de calcul — Pour chaque besoin métier, les organisations peuvent opérer avec une précision inégalée. C'est ce qui fait la différence entre des gains progressifs et des innovations majeures qui transforment le marché. Les entreprises qui tissent aujourd'hui les meilleures alliances au sein de leur écosystème ne se contentent pas de remporter la course actuelle ; elles se positionnent pour devenir les leaders de l'ère quantique.



Introduction

Tendance 1

Tendance 2

Tendance 3

Tendance 4

Tendance 5

Figure 7

Figure 7  
Les écosystèmes facilitent la résistance aux perturbations.

Les écosystèmes permettent une plus grande agilité et une plus grande capacité d'innovation.

Les pourcentages reflètent l'accord des dirigeants avec les déclarations

concernant leurs partenariats écosystémiques.

Les pourcentages reflètent l'accord des dirigeants avec les déclarations concernant leurs partenariats

écosystémiques.

Accepter

Être en désaccord

89%

79%

82%

77%

86%

Nos partenaires écosystémiques nous aident à limiter l'impact des perturbations.

Nos partenaires écosystémiques nous permettent d'adopter plus rapidement les nouvelles technologies.

Nous tirons davantage de valeur de notre écosystème que nous n'y contribuons individuellement.

La qualité des données dans notre écosystème améliore nos résultats commerciaux.

L'utilisation des données écosystémiques dans nos outils et applications d'IA améliore nos capacités en matière d'IA.

11%

21%

18%

23%

14%

# Ce qu'il faut faire

## Préparez-vous à la prochaine grande avancée.

Identifiez les technologies émergentes prometteuses, notamment l'informatique quantique, et nouez des partenariats d'innovation pour mutualiser les coûts, réduire les risques et accélérer l'apprentissage. Privilégiez les partenaires ouverts, dignes de confiance et collaboratifs, capables d'apporter des données et des compétences complémentaires. Entraînez les agents d'IA sur les données de l'écosystème pour optimiser leurs coûts et faciliter leur mise à jour en fonction de l'évolution des besoins.



## Méthodologie de recherche

Pour analyser les principales tendances qui façoneront le paysage commercial en 2026, l'IBM Institute for Business Value a mené une étude. L'étude repose sur une approche à double perspective. Elle a recueilli des données quantitatives au moyen de deux enquêtes distinctes à grande échelle, menées auprès de cadres supérieurs et de consommateurs et employés du monde entier.

Enquête auprès des dirigeants et composition de l'échantillon.

En partenariat avec Phronesis, nous avons interrogé 1 028 dirigeants de haut niveau issus de grandes entreprises réparties dans 20 grands secteurs d'activité. La base de sondage a été conçue pour garantir une vision intersectorielle exhaustive, avec une représentation significative des secteurs bancaire (11 %), public (11 %) et de la consommation (distribution : 6 % ; produits de consommation : 5 %). Parmi les autres secteurs importants figuraient l'assurance (6 %), les télécommunications (6 %), l'énergie et les services publics (6 %), l'automobile (7 %) et le pétrole (5 %).

L'échantillon de répondants était composé de cadres supérieurs afin de fournir une perspective stratégique et organisationnelle.

L'échantillon comprenait une répartition équilibrée des postes clés : directeurs généraux (12 %), directeurs financiers (13 %), directeurs des systèmes d'information (12 %), directeurs des ressources humaines (12 %), directeurs de la chaîne d'approvisionnement (11 %) et autres fonctions de direction, notamment directeurs techniques (10 %), directeurs marketing (10 %), directeurs des opérations (10 %) et directeurs des données (10 %). Les organisations représentées étaient de taille importante, avec un chiffre d'affaires annuel médian d'environ 9,2 milliards de dollars américains, ce qui souligne que les résultats reflètent les priorités et les défis des grandes entreprises.

Enquête auprès des consommateurs et caractéristiques démographiques de l'échantillon. Afin de compléter le point de vue des dirigeants, nous avons également interrogé 8 500 consommateurs en partenariat avec Suzy. L'échantillon était exclusivement composé de personnes travaillant à temps plein, garantissant ainsi que les perspectives recueillies soient directement pertinentes pour la population active actuelle et future.

L'étude comprenait des individus de tous âges, répartis équitablement entre les groupes suivants : 18-28 ans, 29-44 ans, 45-60 ans et 60 ans et plus. Point essentiel, l'échantillon possédait de très bonnes connaissances en intelligence artificielle : 71 % des répondants ont déclaré avoir une compréhension de base à approfondie du fonctionnement de l'IA et 9 % se sont autoproposés experts en IA. Cela indique que les données recueillies auprès des consommateurs reflètent des opinions éclairées sur le rôle de l'IA dans les entreprises et la société.

### Approche analytique L'analyse

s'est déroulée en deux étapes clés. Premièrement, des statistiques descriptives, incluant des analyses de fréquence et des segmentations démographiques, ont été utilisées pour identifier les principales tendances et établir une compréhension de base des données des deux populations.

Deuxièmement, une série d'analyses de régression ont été menées sur les données relatives aux dirigeants afin de mettre en lumière les facteurs influençant leurs différentes perspectives stratégiques. Un modèle conçu pour identifier les principaux prédicteurs de la conviction que la volatilité économique et géopolitique créera de nouvelles opportunités commerciales en 2026 a présenté un intérêt particulier. Cette analyse a permis d'isoler les principaux facteurs d'une attitude opportuniste, allant au-delà de la simple corrélation pour quantifier leur influence sur les perspectives des dirigeants.

## Représentation mondiale

Les chiffres reflètent le nombre de cadres et d'employés/consommateurs interrogés dans chaque lieu.



## Institut IBM pour la valeur commerciale

Depuis vingt ans, l'IBM Institute for Business Value (IBV) est le laboratoire d'idées d'IBM. Notre mission : produire des analyses stratégiques étayées par la recherche et la technologie, afin d'aider les dirigeants à prendre des décisions commerciales plus éclairées. À la croisée des chemins entre le commerce, la technologie et la société, nous interrogeons et collaborons chaque année avec des milliers de dirigeants, de consommateurs et d'experts, et synthétisons leurs points de vue pour en tirer des enseignements crédibles, inspirants et exploitables. Pour rester informé, inscrivez-vous à la newsletter de l'IBV sur [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv).

Vous pouvez également nous retrouver sur LinkedIn à l'adresse [ibm.co/ibv-linkedin](http://ibm.co/ibv-linkedin).

## Le partenaire idéal pour un monde en mutation

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients, en combinant connaissance du marché, recherche de pointe et technologie pour leur donner un avantage distinct dans un environnement en constante évolution.

## À propos des résultats de recherche

Les analyses de recherche sont des éclairages stratégiques factuels destinés aux dirigeants d'entreprise sur des enjeux cruciaux des secteurs public et privé. Elles s'appuient sur les résultats de nos propres études de recherche primaires. Pour plus d'informations, contactez l'Institut IBM pour Valeur commerciale à [ibv@us.ibm.com](mailto:ibv@us.ibm.com).

## Rapports connexes

Étude des PDG 2025 : 5 changements de mentalité pour booster la croissance de votre entreprise.

Institut IBM pour la valeur commerciale. Mai 2025.

<https://ibm.co/ceo-2025>

Résoudre l'énigme du retour sur investissement de l'IA : comment les directeurs de l'IA simplifient la complexité pour créer de nouvelles voies vers la valeur.

Institut IBM pour la valeur commerciale. Juillet 2025.

<https://ibm.biz/chief-ai-officer>

Étude 2025 sur les directeurs des données. L'effet multiplicateur de l'IA : Accélérez votre croissance grâce à des données exploitables. L'Institut IBM pour la valeur commerciale. Novembre 2025.

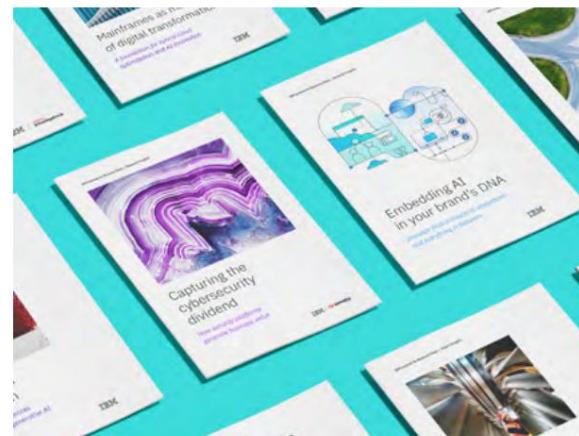
<https://ibm.biz/2025-cdo>

## Contributeurs

Francesco Brenna, Neil Dhar, Joe Dittmar, Keita Fujimori, Heather Higgins, Salima Lin, Jamie Mackenzie, Oscar Gonzalez Nogueira, Nick Otto, Krishna Ramos Souza de Queiroz, Jennifer Quinlan, Caroline Roche, David Trager, Helle Valentin, Kush Varshney, Sebastian Weir

## IBM IBV

Sara Aboulhosn, Tessa D'Agosta, Angela Finley, Tegan Jones, Heba Nashaat, Christopher Nowak, Veena Pureswaran, Andrew Womack



## Abonnez-vous à notre Bulletin d'information IdeaWatch

L'essentiel. À portée de main. Livré chaque mois.

Présenté par l'IBM Institute for Business Value, classé n° 1 en matière de leadership éclairé par Source Global Research pour la deuxième année consécutive.

Des analyses, des données et des perspectives de pointe fondées sur la recherche pour vous aider à prendre des décisions commerciales plus judicieuses et à réaliser des investissements technologiques plus éclairés.

Abonnez-vous dès maintenant : [ibm.co/ideawatch](https://ibm.co/ideawatch)



## Notes et sources

1 Goyal, Manish, Federico Torreti, Francesco Brenna, Shobhit

Varshney, Anant Patel et Karen Butner. L'ascension stratégique de l'IA agentique : passer de gains progressifs à un impact net et novateur. IBM Institute for Business Value. 10 octobre 2025. <https://ibm.biz/agentic-ai-ops>

2 Ibid.

3. Étude sur les directeurs des données de 2025. L'effet multiplicateur de l'IA :

Accélérez votre croissance grâce à des données exploitables. IBM Institute for Business Value. 12 novembre 2025. <https://ibm.biz/2025-cdo>

4 Goyal, Manish, Federico Torreti, Francesco Brenna, Shobhit

Varshney, Anant Patel et Karen Butner. L'ascension stratégique de l'IA agentique : passer de gains progressifs à un impact net et novateur. Données non publiées. IBM Institute for Business Value. 10 octobre 2025. <https://ibm.biz/agentic-ai-ops>

5 Ahola, Rami, Pushkar Apte, Stephen Pierce et Noriko Suzuki.

Gagner la course au silicium : trois stratégies pour obtenir un avantage en IA. IBM Institute for Business Value et SEMI. 7 octobre 2025. <https://ibm.biz/semitronics-ai-race>

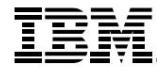
6 Goyal, Manish, Federico Torreti, Francesco Brenna, Shobhit

Varshney, Anant Patel et Karen Butner. L'ascension stratégique de l'IA agentique : passer de gains progressifs à un impact net et novateur. IBM Institute for Business Value. 10 octobre 2025. <https://ibm.biz/agentic-ai-ops>

7 Données non publiées provenant de 2 690 dirigeants. IBM Institute for Business Value. 2025.

8 Higgins, Heather, Petra Floorizone et Veena Pureswaran. L'Indice de préparation quantique 2025. L'avènement du quantique : 5 réalités qui façonnent la course à l'avantage technologique. À paraître en décembre 2025.

Le modèle de régression logistique multinomiale est statistiquement significatif ( $\chi^2$  du rapport de vraisemblance = 87,9, ddl = 3,  $p < 0,001$ ), offrant un meilleur ajustement qu'un modèle sans prédicteurs. Ce modèle explique entre 7,4 % et 12 % de la variance des perspectives (pseudo- $R^2$ ).



© Copyright IBM Corporation 2025

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produit aux États-Unis d'Amérique | Décembre 2025

IBM, le logo IBM, ibm.com et Watson sont des marques déposées d'International Business Machines Corp. dans de nombreux pays. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques déposées d'IBM ou d'autres sociétés. La liste complète des marques déposées d'IBM est disponible sur le site web d'IBM, dans la section « Informations sur le droit d'auteur et les marques déposées » : [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Ce document est valable à la date de sa publication initiale et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présente.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE. EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS, MAIS SANS AUCUNE GARANTIE DE QUALITÉ MARCHANDE, D'ADÉQUATION À UN USAGE PARTICULIER POUR UN USAGE PARTICULIER ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION DE NON-VIOLATION.

Les produits IBM sont garantis conformément aux termes et conditions des accords en vertu desquels ils sont fournis.

Ce rapport est fourni à titre indicatif uniquement. Il ne saurait se substituer à une recherche approfondie ni à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM décline toute responsabilité en cas de préjudice subi par toute organisation ou personne se fondant sur cette publication.

