niji



RÉINVESTIR LES GAINS DE L’IA POUR TRANSFORMER DURABLEMENT L’ORGANISATION.

EDITO

Pour la cinquième année consécutive, nous avons le plaisir de vous livrer les principales tendances issues de notre Baromètre annuel de la transformation digitale des entreprises, désormais élargi à la data et à l'intelligence artificielle.
Les décideurs de plus de cent entreprises et administrations, directions générales, directions des systèmes d'information, directions métiers et de la transformation, nous ont partagé l'état d'avancement de leurs feuilles de route et leurs convictions pour l'année à venir.



Hugues Meili
Président Niji Digital
hugues.meili@niji.fr

Le constat qui traverse cette édition est clair : si les attentes vis-à-vis de la technologie n'ont jamais été aussi fortes, les moyens, eux, n'ont jamais été aussi contraints. Dans ce paradoxe, l'intelligence artificielle s'est installée, à la fois source de demandes nouvelles et gisement de productivité inédit.

Les organisations ont pris le sujet à bras-le-corps. Les Comex s'en sont emparés bien au-delà de l'effet de démonstration ; les cas d'usage se multiplient côté métiers comme au sein des usines technologiques, et un retour sur investissement est désormais exigé.
En ce sens, nous pouvons dire que la mesure de la révolution a été prise.

Mais la révolution avance vite. D'ici cinq ans, l'intelligence artificielle sera intégrée au fonctionnement nominal des organisations, et les gains qu'elle procure actuellement auront été consommés. Les choix majeurs, budgétaires, organisationnels et technologiques, restent donc à faire… et tout de suite. La fenêtre de tir est courte, et se joue dès la construction des budgets 2027.

C'est tout l'objet de cette édition de notre Baromètre que de vous aider à transformer un risque bien réel en une opportunité tout aussi concrète et durable, à la lumière de nos retours d'expérience nourris de vingt-cinq années d'observation et d'action auprès d'un panel large et diversifié de clients fidèles.

Je vous souhaite une bonne lecture.

© NIJI 2026

SOMMAIRE

06 **Mémento**
L'IA est à la fois une menace et une opportunité

08 **Chiffres clés**

10 CHAPITRE I
Transformation digitale
Où en sommes-nous ?

18 CHAPITRE II
Une maturité en progression

34 CHAPITRE III
L'IA, une affaire sérieuse
Organiser la transformation en préservant des SI déjà complexes

46 CHAPITRE IV
Cap sur 2027
Les incontournables pour changer durablement l'équation

54 **Conclusion**
L'heure des choix, c'est cette année

56 **Annexes**
Ensemble des infographies du Baromètre sous forme de tableaux

MÉTHODE

Plus de

100

organisations et administrations clientes de Niji

Le Baromètre Niji rend compte des grandes tendances et des évolutions des principaux piliers structurants de la transformation digitale et data/IA.

En 2026, il a été conduit auprès de plus de 100 organisations et administrations clientes de Niji (grands groupes internationaux, champions nationaux, ETI et acteurs publics) représentatives des grands secteurs d'activité et présentant des niveaux variés de maturité digitale.

Les résultats proposés dans cette étude reposent sur des entretiens approfondis auprès de décideurs du digital et de la technologie : directions générales, directions des systèmes d'information, directions métiers et directions de la transformation. Pour cette cinquième édition, ces résultats ont été mis en perspective avec les chiffres de l'édition précédente, offrant une plus grande richesse d'analyse.

Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur temps et leurs éclairages.



MÉMENTO

La relation entre les métiers et les directions IT et leur capacité à communiquer pour aller dans le même sens ont toujours été des éléments déterminants de l'organisation des entreprises.
En 2026, l'équation se durcit en un double effet ciseau. D'un côté, toujours plus d'ambition avec moins de moyens.

Faire plus avec moins, et faire de l'IA en plus

La quasi-totalité des organisations maintiennent ou accroissent leurs attentes vis-à-vis de la technologie, quand plus de la moitié affichent des budgets à l'étal ou en baisse. De l'autre, l'IA joue sur les deux lames.

Elle génère une abondance de projets nouveaux, donc des coûts et de la complexité supplémentaires, et offre, au sein de la fonction technologique, des gains de productivité capables de restaurer des marges de manœuvre.

Les actions traditionnelles de simplification du SI avancent trop lentement pour dégager les budgets qui permettraient de résoudre cette tension.

L'IA est ainsi à la fois une menace et une opportunité. Menace, si les organisations se contentent d'absorber la profusion de demandes qu'elle suscite, en accumulant des coûts de run et une nouvelle dette sur des SI déjà complexes. Opportunité, si l'automatisation de la production IT est menée à son terme pour permettre de dégager les budgets qui permettront à leur tour de transformer les éléments onéreux du SI.

Réinvestir les gains : la fenêtre de tir est étroite

Toute la question se trouve là : que faire des gains ? Les rendre intégralement, ou les consommer en projets supplémentaires, conduit à un nouvel étouffement budgétaire. La voie raisonnable consiste donc à en réinvestir une partie dans la DSI elle-même pour simplifier le SI, traiter la dette technique et technologique, financer la transformation de l'operating model et le reskilling des équipes.

Mais cette politique de redistribution des gains doit se décider maintenant. L'IA s'industrialise si vite qu'elle intégrera bientôt le fonctionnement normal des organisations. Les gains atteindront un plateau, et ce qui aura échappé à la réallocation dès 2027 aura tout simplement disparu. Une année, dans ce contexte, pèsera très lourd et les organisations qui tarderont à prendre ce virage se laisseront distancer, jusqu'à l'asphyxie.

La perspective d'un changement de paradigme majeur

L'organisation des entreprises s'est toujours façonnée autour d'une contrainte, la capacité de l'IT à produire. Créer un objet technologique, l'améliorer, l'exploiter, le simplifier… Chaque geste représentait un coût et un délai incompressibles. Ce goulot d'étranglement a structuré la relation entre les métiers et la technologie, au point que le métier s'autocensurait, renonçant à exprimer des besoins jugés trop chers ou trop longs à satisfaire.

L'IA fait aujourd'hui voler ce paradigme en éclats. Le coût et le délai de production de l'IT se réduisent considérablement, tandis que des problèmes restés hors de portée peuvent désormais être adressés. Le métier peut obtenir rapidement ce qu'il désire, encore faut-il qu'il sache l'exprimer. C'est finalement toute l'organisation de l'entreprise, bâtie autour de ce goulot d'étranglement, qui est remise en question. L'avant/après concerne autant les métiers que la DSI, et invite à repenser l'excellence de leur côté aussi.

Romain Delavenne
Directeur Consulting
romain.delavenne@niji.fr

OPPORTUNITÉ

CHIFFRES CLÉS

98 %

des organisations et administrations maintiennent ou accroissent un niveau d'attente fort quant à la contribution de la technologie à la performance (90 %).

92 %

des organisations utilisent l'IA pour le développement logiciel : une rupture consommée.

77 %

placent l'efficacité opérationnelle sur le podium de leurs priorités 2026, dont 26 % en première position.

40 à 60 %

de gains de productivité estimés à 3 ans sur la chaîne digitale. Un résultat plus que doublé en un an (15 à 20 %).

53 %

affichent des budgets à l'étal ou en baisse par rapport à 2025 (50 %), dans un contexte où le run, le SaaS et le Cloud sont, hors exception, en croissance.

28 %

maîtrisent la conduite du changement et l'adoption, alors même que les projets de transformation s'intensifient.

23 %

seulement anticipent l'impact de l'IA sur leurs compétences et leur GPEC, le signal faible le plus préoccupant de cette édition.

19 %

déploient des cas d'usage IA sur l'ensemble de la chaîne de valeur digitale (1 %).

16 %

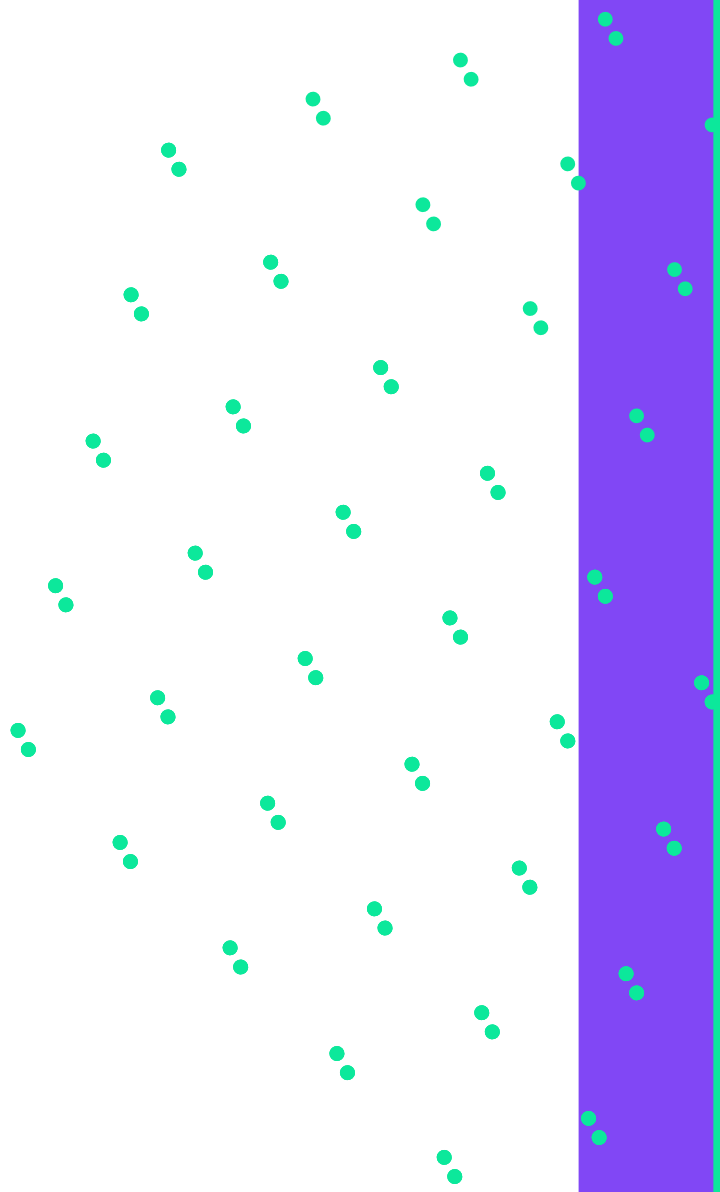
disposent déjà d'une plateforme agentique industrialisée.

Les chiffres entre parenthèses sont issus de l'édition 2025 du Baromètre Niji.

Transformation digitale

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Après une année 2025
placée sous le signe des paradoxes,
toujours plus d'attentes avec toujours
moins de budgets,
l'édition 2026 constate que le nœud
de contraintes se resserre.
La nouveauté est que l'IA s'invite
des deux côtés de l'équation :
elle amplifie la demande et,
dans le même temps, s'impose comme
l'opportunité de trancher ce nœud.



I.1

EN 2026, LE DOUBLE EFFET CISEAU S'AMPLIFIE

98 % des organisations et administrations (90 % en 2025) maintiennent ou accroissent un niveau d'attente fort quant à la contribution de la transformation technologique à la performance. Dans le même temps, 53 % (50 %) affichent des budgets à l'étal ou en baisse par rapport à 2025, sachant qu'un budget informatique constant est, en réalité, un budget en baisse. Les coûts de run, de SaaS et de Cloud sont, hors exception, en croissance structurelle.

À cette première tension s'ajoute une seconde : l'IA génère une abondance de projets nouveaux, qu'il s'agisse d'exploiter son potentiel immédiat ou de préparer les usages futurs (data, plateformes, API, etc.). Ces besoins doivent se loger dans des budgets contraints.

Mais l'IA est aussi un outil de productivité pour les équipes technologiques et nombreuses sont les organisations qui l'exploitent déjà, au sein de la fonction technologique, pour dégager des marges de manœuvre. Les plus sages gardent une partie des gains réalisés pour alimenter la transformation dans ses dimensions les plus structurelles.

98 %

des organisations et administrations maintiennent ou accroissent un niveau d'attente fort (90 % en 2025)

BUDGETS IT

ATTENTES VIS-À-VIS DE LA TECHNOLOGIE

53 %

affichent des budgets à l'étal ou en baisse (50 % en 2025)

I.2

LA RECHERCHE DE RENTABILITÉ DOMINE LES PRIORITÉS

Les priorités 2026 sont stables et convergent vers une même exigence : des résultats concrets. L'efficacité opérationnelle reste en tête.
Dans le contexte économique actuel, elle demeure le moyen de rééquilibrer l'équation économique d'organisations dont les coûts augmentent structurellement avec l'inflation.
La satisfaction client et la croissance des revenus complètent un trio de tête orienté résultats et performance, à la fois commerciale et opérationnelle.

Les organisations attendent notamment de la technologie qu'elle serve :

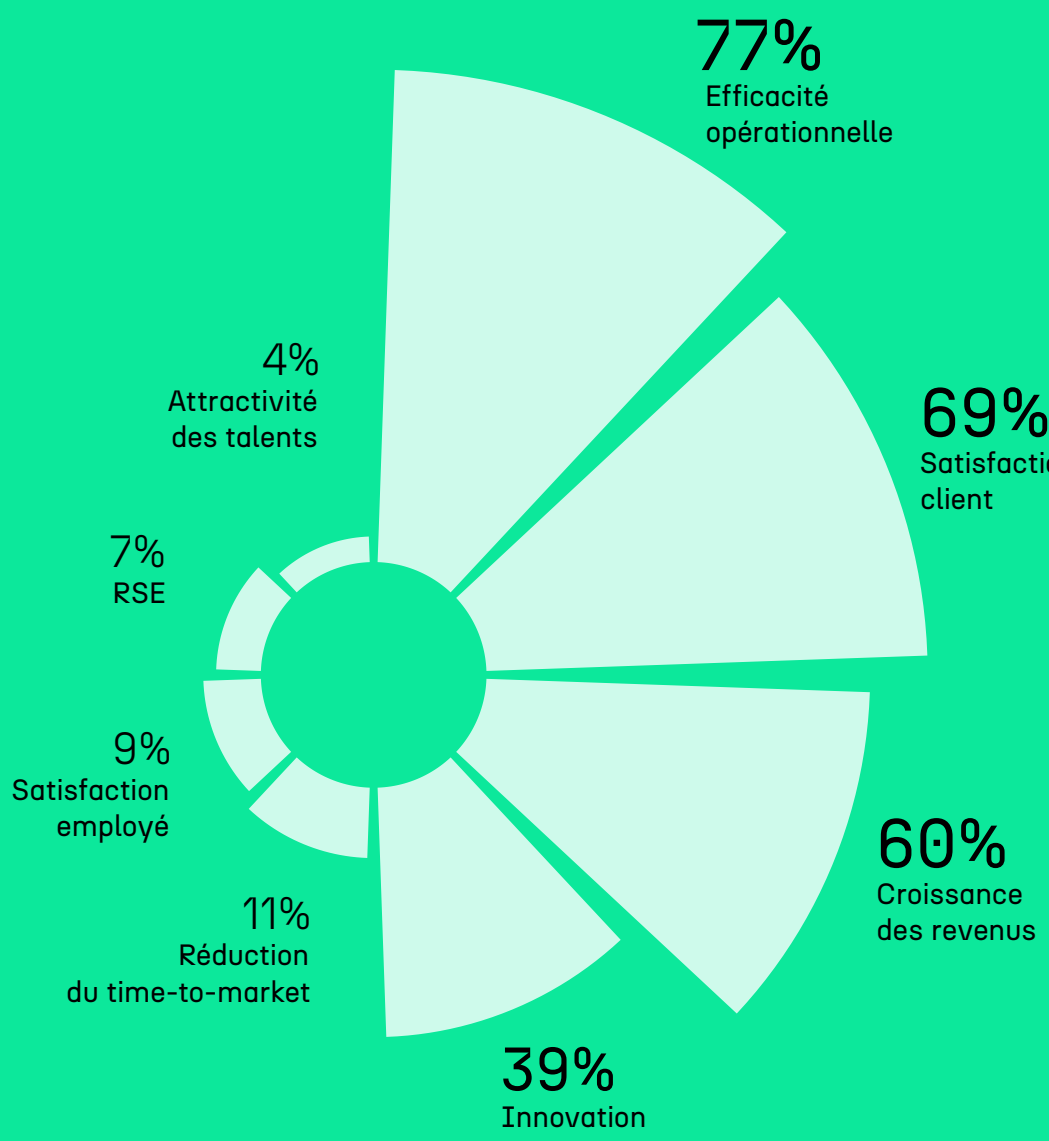
- **L'efficacité opérationnelle** : **77 %**, dont **26 %** en première position ;
- **La satisfaction client** : **69 %** ;
- **La croissance des revenus** : **60 %**, priorité absolue pour **35 %** des organisations ;
- **L'innovation** : **39 %**. Il est intéressant de constater un retour en force de l'innovation digitale, portée par l'IA, qui avait disparu des priorités des entreprises ces dernières années.

Loin derrière, on retrouve la réduction du time-to-market (**11 %**), la satisfaction employé (**9 %**), la RSE (**7 %**) et l'attractivité des talents (**4 %**).

À noter que l'engagement pour la durabilité, lui, poursuit son recul, entamé dès 2024.

TABLEAU 1*

Priorités des entreprises en 2026
(taux de présence en priorité 1, 2 ou 3 pour 2026)



*Tous les infographies sont disponibles sous forme de tableaux en annexe.

I.3

TENSION BUDGÉTAIRE

L'ARBITRAGE COURT-TERMISTE DOIT LAISSER LA PLACE AUX OPTIMISATIONS DE MOYEN TERME

9 organisations sur 10 priorisent une meilleure sélection de leurs projets en amont

7 organisations sur 10 mobilisent déjà l'IA pour optimiser leurs processus et leur SI

Face à la tension budgétaire, l'urgence commande une plus grande sélectivité des projets, voire l'arrêt de projets en cours, et 9 organisations sur 10 priorisent une meilleure sélection de leurs projets en amont. C'est la réponse court-termiste déjà observée en 2025 qui consiste à agir sur la demande plutôt que sur la productivité.

Pour autant, de nouvelles opportunités liées à l'IA, sur des leviers de moyen terme, doivent permettre de réduire les coûts sur la durée : 7 organisations sur 10 mobilisent déjà l'IA pour optimiser leurs processus et leur SI.

L'IA est d'ores et déjà un levier d'optimisation, à la fois pour produire du code à moindre coût (en temps comme en ressources) et pour « refactorer » des applications. Surtout, la réécriture de certains applicatifs, désormais facilitée et rendue abordable par l'IA, est envisagée pour simplifier le patrimoine et réduire durablement les coûts de run ou de licences/ SaaS. Ce qui relevait hier du projet pharaonique devient un chantier réaliste. C'est l'un des basculements majeurs de cette édition.

I.4

DES BUDGETS RÉALLOUÉS VERS L'IA ET LA DATA, AU PRIX DES TRANSFORMATIONS DE FOND

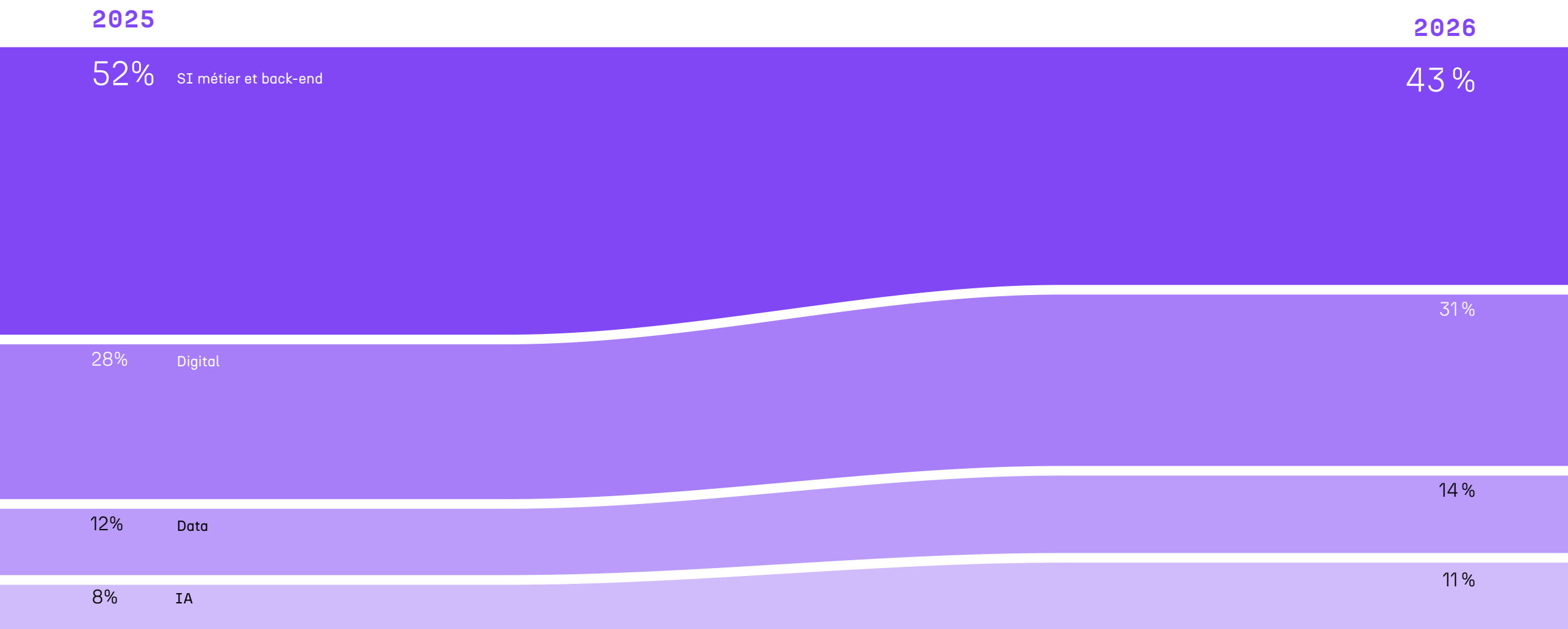
La répartition budgétaire des investissements technologiques en 2026 traduit une réallocation nette : IA **11 %** (**8 %**), Data **14 %** (**12 %**), Digital **31 %** (**28 %**), SI métier et back-end **43 %** (**52 %**). Les investissements sur l'IA et la data ont significativement augmenté tandis que les fronts digitaux et les SI orientés revenus ont été maintenus pour préserver l'équilibre métier.

En revanche, les capacités ont été ponctionnées sur les programmes de longue haleine de transformation des SI métiers et back-ends, principalement parce que ces programmes pluriannuels peuvent accommoder un retard peu visible. La conséquence probable est une efficacité budgétaire plus limitée, du fait d'une fragmentation accrue et du décalage dans le temps des bénéfices des transformations au long cours.

Cette reconfiguration des investissements aura des impacts sur les capacités humaines mobilisées. La flexibilité des ressources devient par exemple primordiale. Historiquement, ces bascules d'une année sur l'autre ont été rendues possibles en utilisant le sourcing externe comme variable d'ajustement. En se projetant sur les gains de productivité liés à l'IA, il devient indispensable d'ajuster les modèles opérationnels pour que cette flexibilité puisse aussi s'opérer en redéployant des ressources internes.

TABLEAU 2

Répartition budgétaire des investissements technologiques



Une maturité en progression

MAIS À UN RYTHME ENCORE TROP LENT POUR DESSERRER LA CONTRAINTE

Comme chaque année, le Baromètre Niji passe en revue les cinq piliers de la maturité digitale des organisations. Le bilan 2026 tient en une phrase : la maturité progresse sur tous les piliers, à un rythme toutefois insuffisant pour rattraper l'ambition et desserrer la contrainte budgétaire. Trois angles morts persistent : la transformation des processus transverses (**30 %** seulement en maîtrise), la conduite du changement (**28 %** seulement en maîtrise) et la mesure (seules **20 %** des organisations maîtrisent le ROI).

II

EN SYNTHÈSE DES CINQ PILIERS

01 **Vision stratégique et transformation**
Une orientation désormais claire, la stratégie est un acquis, l'écart se loge entre l'ambition et la capacité à délivrer.

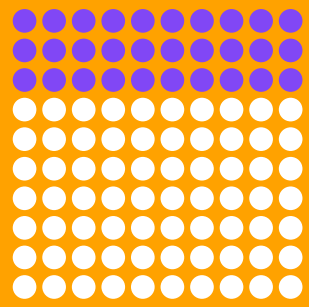
02 **Gouvernance et organisation**
Le mode produit et agile a atteint un état stable et bénéfique, mais il montre ses limites dès qu'il s'agit de traiter des objets transverses.

03 **Fondations technologiques**
Une progression réelle, notamment sur la gestion de la dette, dans un contexte d'incertitude technologique inédit lié à l'IA.

04 **Culture et compétences**
Un socle technique solide, la conduite du changement et la GPEC face à l'IA restent en revanche peu maîtrisés et anticipés.

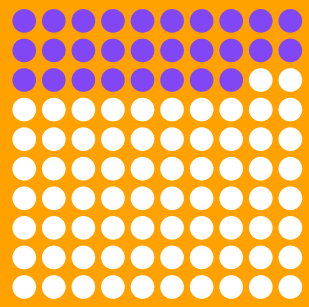
05 **Mesure de la performance**
Une prolifération d'indicateurs, en attente du bon niveau de hiérarchisation et de la boucle de retour pour en tirer de la valeur.

TROIS ANGLES MORTS PERSISTENT



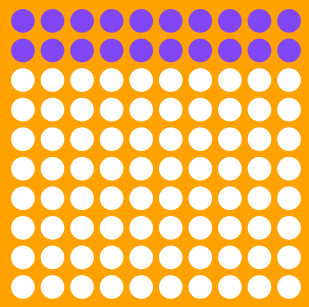
30 %

La transformation des processus transverses : 30 % seulement en maîtrise



28 %

La conduite du changement : 28 % seulement en maîtrise



20 %

La mesure : seules 20 % des organisations maîtrisent le ROI

PILIER

01

VISION STRATÉGIQUE ET TRANSFORMATION

UNE ORIENTATION CLAIRE, UNE EXÉCUTION ENCORE COMPLEXE

Avec **83 %** des organisations qui affichent une orientation claire, nous pouvons dire que la stratégie est désormais un acquis. L'alignement Direction/Métiers/SI progresse fortement, signal positif d'une maturité organisationnelle croissante, dans la continuité des progrès observés en 2025 sur la gouvernance alignée.

Pour autant, l'écart entre l'ambition stratégique et la capacité à délivrer concrètement (25 points) traduit une difficulté à exécuter la stratégie, et plus encore à l'inscrire dans un plan pluriannuel (29 points d'écart sur l'alignement d'une roadmap à 3 ans). Les mécanismes d'arbitrage budgétaire sont maîtrisés ; leur articulation avec la roadmap reste insuffisante. L'organisation sait arbitrer, mais elle sait moins bien tenir son cap.

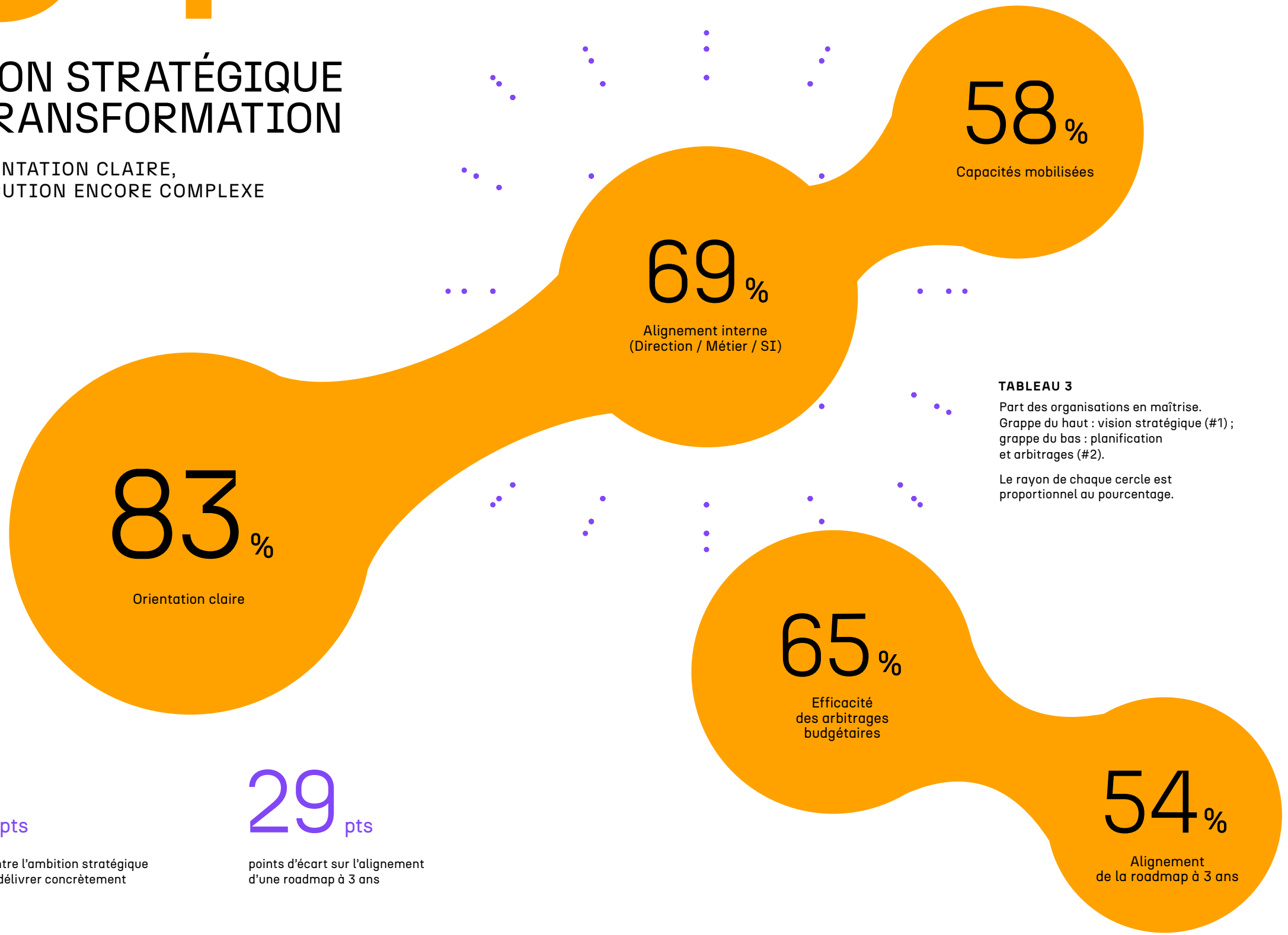


TABLEAU 3

Part des organisations en maîtrise. Grappe du haut : vision stratégique (#1) ; grappe du bas : planification et arbitrages (#2).

Le rayon de chaque cercle est proportionnel au pourcentage.

25 pts

points d'écart entre l'ambition stratégique et la capacité à délivrer concrètement

29 pts

points d'écart sur l'alignement d'une roadmap à 3 ans

PILIER

02

GOUVERNANCE ET ORGANISATION

LE MODE PRODUIT À L'ÉPREUVE DE LA TRANSVERSALITÉ

Atteinte de l'agilité ciblée 50%

Adoption organisation produit 64%

Alignement de la gouvernance SaaS 38%

Transformation des processus transverses 30%

Les transformations initiées autour du mode produit et de l'agilité ont permis d'atteindre un état stable, avec des bénéfices constatés sur l'agilité, malgré une légère baisse de l'agilité perçue par rapport à l'objectif. Le recours au SaaS est désormais bien maîtrisé, avec des gouvernances syndiquées entre IT et métiers.

Mais le mode produit est poussé à ses limites dès lors qu'il s'agit de traiter des objets transverses. Seules **30 %** des organisations se sentent en maîtrise de la transformation des processus de bout en bout, qui est pourtant la priorité depuis 2025. Le silotage des projets rend difficile le traitement d'objets mobilisant plusieurs produits, en dépit de PI plannings rigoureux. Le financement de ces transformations reste lui-même fragmenté avec un arbitrage par portefeuille, un financement au cas par cas, et rarement un budget dédié aux processus end-to-end.

Environ 1 organisation sur 4 a alloué des moyens spécifiques pour traiter ces besoins transverses, et ce sont celles qui sont le plus en maîtrise. Pour les autres, la voie est connue et consiste à renforcer le sponsoring au plus haut niveau et adapter les modes de fonctionnement (budget ad hoc, co-pilotage DSI-métiers, coordination de la transversalité par un produit « primus inter pares », etc.).

Seules
30 %
des organisations
se sentent en maîtrise
de la transformation
des processus
de bout en bout

1/4



des organisations
ont alloué des moyens
spécifiques pour traiter
ces besoins transverses,
et ce sont celles qui sont
le plus en maîtrise

TABLEAU 4
Maturité de l'organisation
des projets et gestion
de la transversalité

- Maturité de l'organisation des projets
- Gestion de la transversalité
- Non maîtrisé (8, 3, 8 et 10 %)

PILIER

03

FONDATIONS TECHNOLOGIQUES

PROGRESSER DANS L'INCERTITUDE

1/3

Fait nouveau et structurant, la confiance dans les choix technologiques chute d'un tiers dès que l'horizon s'allonge, passant de 7,5/10 à 2 ans à guère plus de 5/10 à 5 ans.

La dynamique de l'IA, dont le potentiel évolue de semaine en semaine, installe une incertitude globale qui peut ralentir les optimisations des SI.
Deux attitudes de sagesse s'imposent :

a. **Réserver les projets de long terme (plus de 3 ans, amortis sur 5 à 7 ans) aux seuls choix technologiques sûrs, et réallouer ces budgets vers ce dont on est certain d'avoir besoin, autrement dit valoriser l'existant (« faire utile, faire durer ») ;**
b. **et investir massivement sur la donnée, carburant de l'IA.**

Dans ce contexte, la maîtrise des fondations progresse. La gestion de la dette SI, sujet peu maîtrisé l'an passé, est passée de **38 %** à **58 %** en un an. Les organisations l'ont intégrée à leur fonctionnement à court terme avec des actions de mitigation, plutôt en flux tendu. Le cloud, la cybersécurité, l'ouverture du SI et la structuration de plateformes data progressent à la cadence de l'impératif métier.
Et des travaux de fond « enablers » de l'IA émergent : les plateformes agentiques (**19 %** d'organisations en maîtrise, sur un sujet apparu en une année) et l'intégration de l'IA dans la chaîne CI/CD.

La simplification du SI, elle, reste le chantier toujours différé. Pourtant, le sous-groupe du panel qui s'y consacre activement (43 organisations sur 100 avec une maîtrise supérieure à 7/10) en tire des bénéfices tangibles : **90 %** maîtrisent leur dette technique (contre **67 %** pour la moyenne du panel), avec un SI plus modulaire aux impacts projets plus ciblés, une meilleure ouverture par les API et un meilleur accès aux données. De quoi questionner l'approche « gestion de risque » au profit d'une approche volontariste, a fortiori dans le double contexte de l'IA, qui facilite ces travaux et génère des poches de productivité dont une partie peut y être réaffectée.

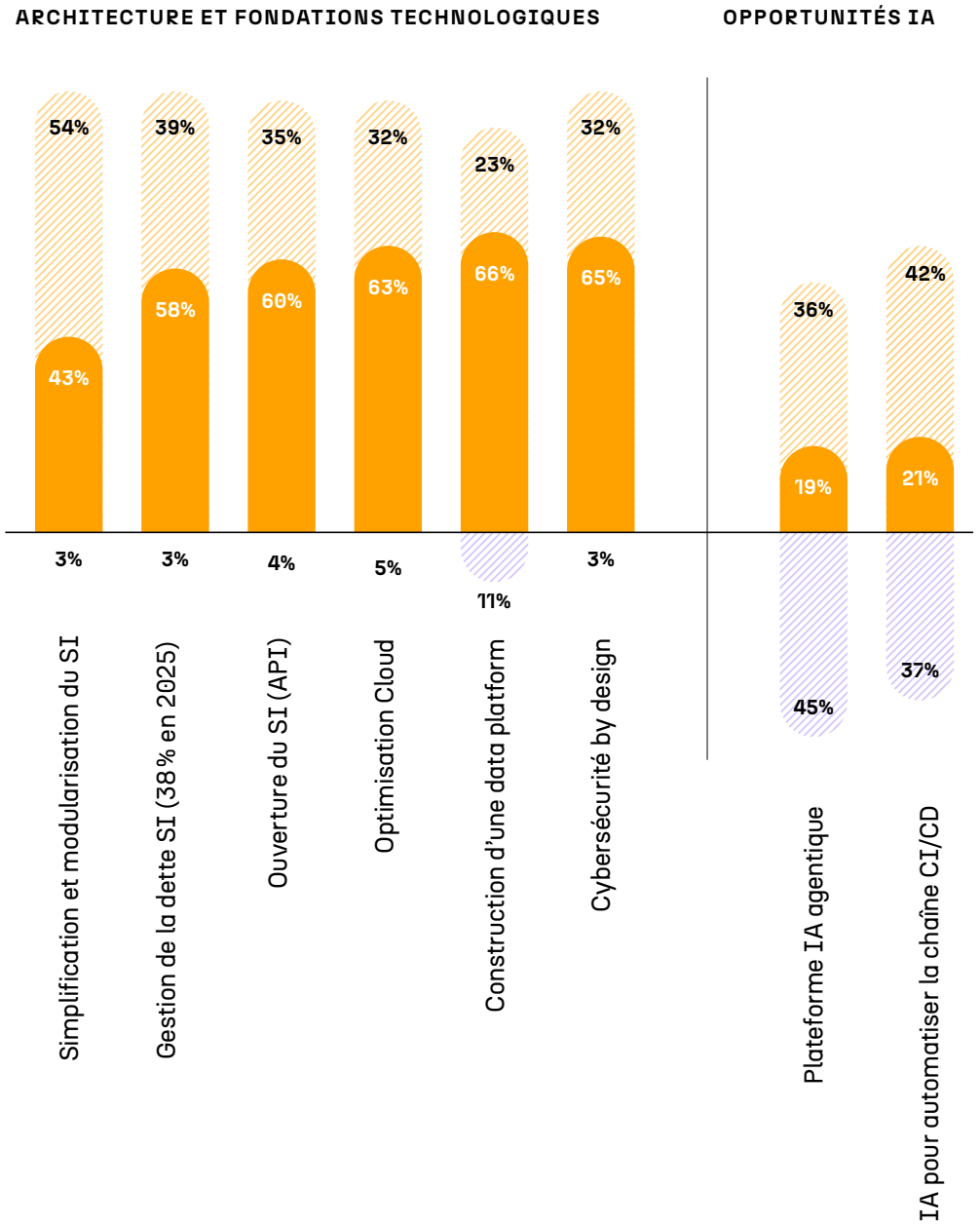


TABLEAU 5
Architecture et fondations technologiques, opportunités IA naissantes

PILIER

04

CULTURE ET COMPÉTENCES

UN SOCLE SOLIDE, UN ANGLE MORT SUR LE CHANGE ET LA GPEC

Build & Run
81%

Data
52%

Compétences change et adoption
28%

IA
26%

Lean
25%

Gestion de l'impact de l'IA sur la GPEC
23%

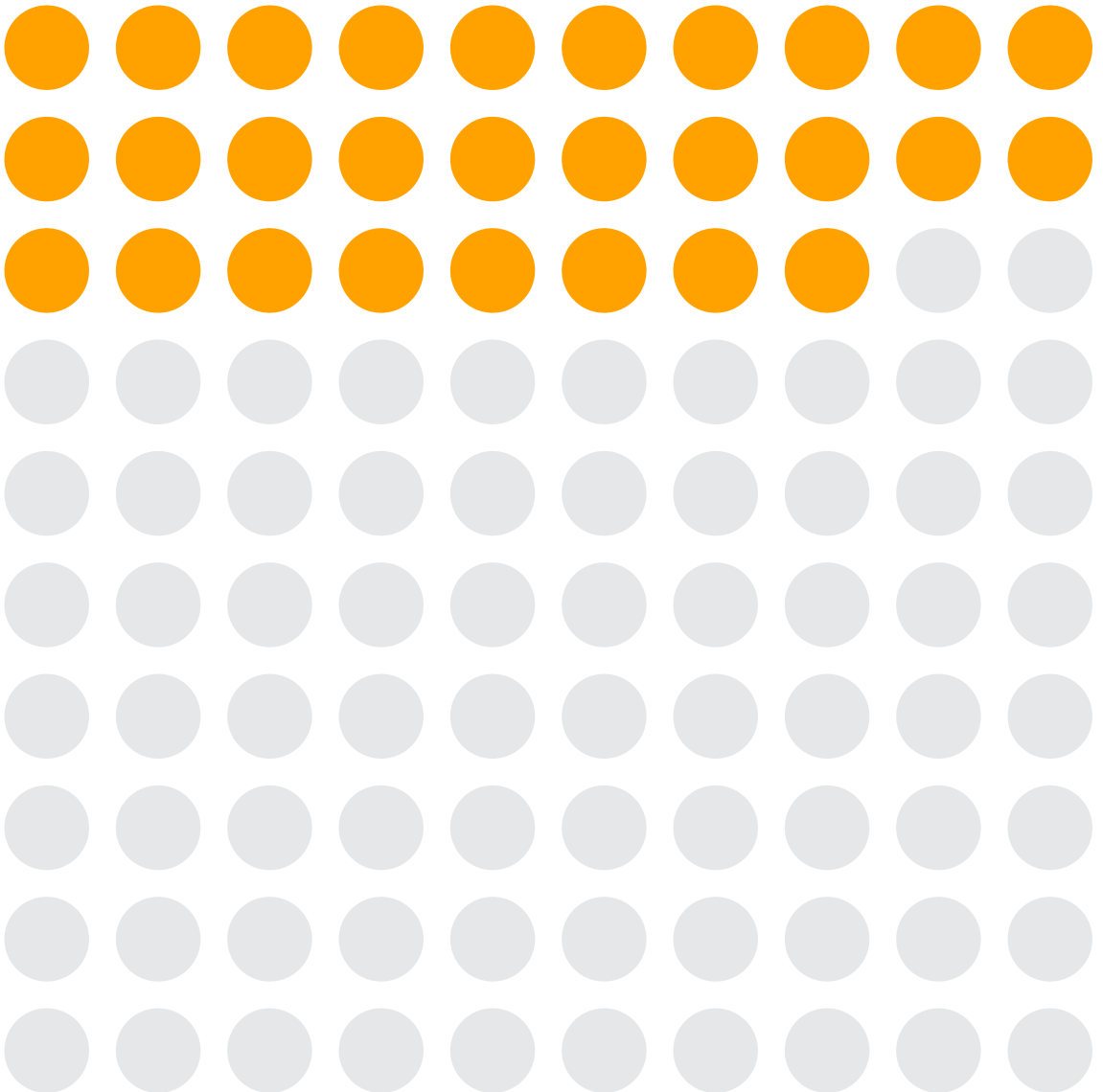
TABLEAU 6
Culture et compétences : niveaux de maîtrise : part des organisations en maîtrise

Les compétences essentielles, sur les fonctions de build et de run, sont bien acquises. Des compétences critiques restent en tension, notamment en data et en IA. Le vrai sujet est ailleurs. Il tient au fait que **28 %** seulement des organisations maîtrisent la conduite du changement et l'adoption, alors même que les projets de transformation s'intensifient. L'écart entre la vitesse du changement technologique et la capacité à embarquer les équipes se creuse. Le Baromètre Niji le répète depuis plusieurs éditions : ce déficit est rédhibitoire pour tirer la valeur des projets engagés.

Seules

28 %

des organisations maîtrisent la conduite du changement et l'adoption



23 %

des organisations seulement anticipent l'impact de l'IA sur leurs compétences et leur GPEC, le signal faible le plus préoccupant de cette édition.

1 organisation sur 6 seulement a construit un plan de transformation

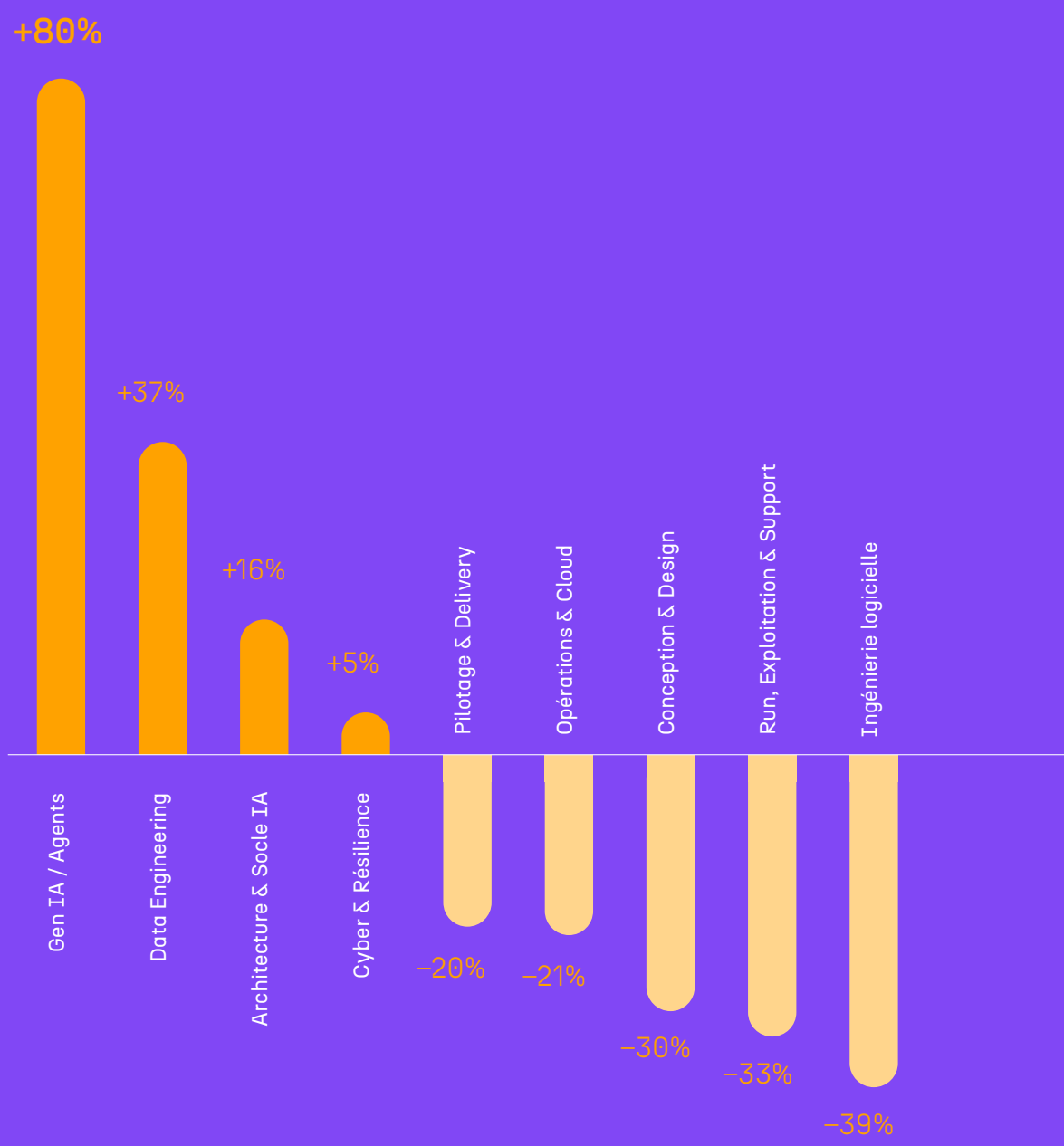
1 sur 10 active proactivement le sourcing externe pour amortir le choc

Cette édition relève un signal d'alerte : **23 %** seulement des organisations anticipent l'impact de l'IA sur leurs compétences et leur Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), à l'heure où les métiers de la technologie se transforment en profondeur. Les organisations interrogées convergent pourtant sur l'émergence de redistributions significatives, en volume et en nature des rôles : des hypothèses allant jusqu'à **+80 %** sur les profils IA générative et agents, et des baisses de **20 à 40 %** sur certaines fonctions de run et d'ingénierie logicielle classique.

Or certaines hypothèses semblent décalées, comme la capacité à reskiller les équipes de run. 1 organisation sur 6 seulement a construit un plan de transformation, et 1 sur 10 active proactivement le sourcing externe pour amortir le choc. Dans le contexte des gains de productivité induits par l'IA au sein de l'usine technologique, il y a pourtant une réelle opportunité de reskilling vers les compétences liées au change et à la revue des processus de bout en bout.

TABLEAU 7

Impact de l'IA sur la GPEC tech : hypothèses d'évolution des ETP à 3 ans



HYPOTHÈSE DE RÉALLOCATION DES ÉCARTS EN ETP

Reskilling 63% | Recrutement/sortie 37%

PILIER

05

UNE PROLIFÉRATION D'INDICATEURS, EN ATTENTE D'UNE BOUCLE DE RETOUR

On observe globalement un progrès dans la mise en place des indicateurs, avec toutefois une dominante d'indicateurs « opérationnels », orientés suivi des contrats de niveau de service (SLA). Le déficit demeure sur ce qui compte, à savoir la contribution à la stratégie et la création de valeur. Alors que l'arbitrage des projets est devenu le levier principal de gestion budgétaire, la promesse desdits projets reste insuffisamment suivie chez **80 %** des organisations. Seules **20 %** maîtrisent la mesure du ROI, et la prise d'actions correctives dans le cadre de boucles d'amélioration continue structurées reste la pratique d'un tiers d'entre elles.

Le FinOps et l'IAOps, maîtrisés par **27 %** des organisations seulement, sont les nouveaux venus dans le paysage et représentent un enjeu de maîtrise budgétaire majeur dans un contexte où les coûts du Cloud et de l'IA (jusqu'aux tokens) deviennent structurants pour éviter les dérives budgétaires.

Cela fait des années que le Baromètre Niji pointe le problème du doigt : piloter l'efficacité, et demain le ROI de l'IA, exige de mesurer. À l'heure où **55 %** des organisations exigent une prévision de ROI pour leurs projets IA, l'absence de boucle de mesure et d'amélioration continue devient une incohérence intenable.

PART DES ORGANISATIONS

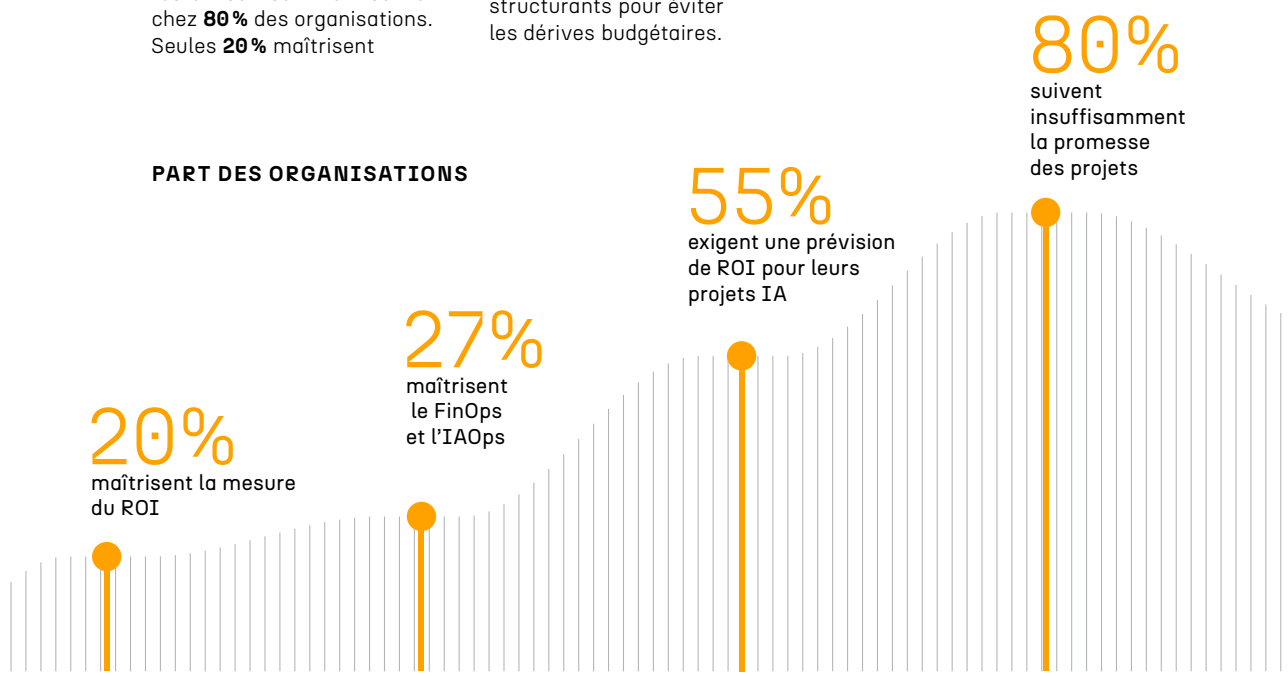
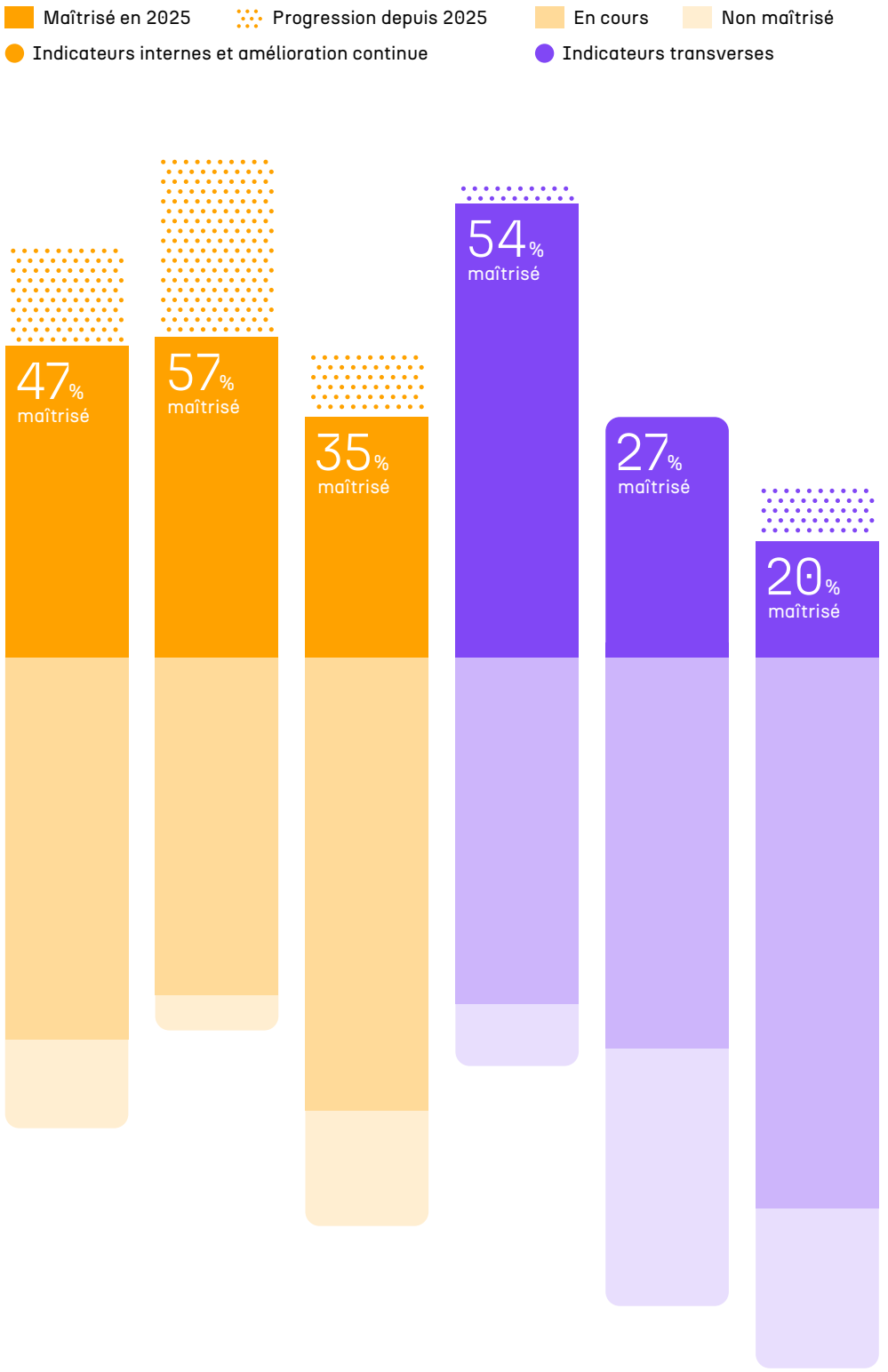


TABLEAU 8

Indicateurs internes et amélioration continue, indicateurs transverses



Définition des KPI alignés avec la stratégie	**Définition et mesure des indicateurs IT**	**Amélioration continue basée sur les indicateurs**	**Définition et mesure des indicateurs clients**	**Définition et mesure des indicateurs FinOps, IAOps**	**Indicateurs ROI et time-to-market**
en 2025 : 35 %	en 2025 : 36 %	en 2025 : 27 %	en 2025 : 51 %	**44 %** en cours	**62 %** en cours
43 % en cours	**38 %** en cours	**51 %** en cours	**39 %** en cours	**29 %**	**18 %** non maîtrisé
10 % non maîtrisé	**4 %** non maîtrisé	**13 %** non maîtrisé	**7 %** non maîtrisé	non maîtrisé	

L'IA
une affaire sérieuse

ORGANISER LA TRANSFORMATION EN PRÉSERVANT DES SI DÉJÀ COMPLEXES

S'il fallait retenir un seul enseignement de cette édition, ce serait l'importance accordée à l'IA. Les organisations s'y intéressent bien au-delà de l'effet « waouh ». La plupart des Comex sont à la manœuvre, un ROI est exigé, et les cas d'usage couvrent désormais toutes les fonctions de l'entreprise, avec une volonté d'industrialisation significative. L'enjeu est d'organiser cette transformation, en évitant d'ajouter une nouvelle dette à des SI déjà complexes.

III.1

UNE IMPULSION AU PLUS HAUT NIVEAU, DES BUDGETS SANCTUARISÉS

L'IA est impulsée au plus haut niveau, comme un enjeu stratégique : 63 % des organisations ont un lead Comex sur le sujet, 19 % un co-lead DSI et Comex. Le DSI incarne souvent le rôle d'éclaireur au sein du Comex, et en est la cheville ouvrière : 69 % des budgets dévolus à l'IA sont gérés par la DSI/CTO. La majorité des organisations consacrent entre 1 % et 5 % de leur budget IT à l'IA, et dans une période de restriction, la volonté de sanctuariser ces investissements prouve l'engagement des directions.



Le signe de maturité le plus parlant est sans doute incarné par les **55 %** des organisations qui exigent une prévision de ROI pour leurs projets IA. Nous sommes passés d'une utilisation « à la mode » à la réalité d'un outil stratégique.

Concernant la pénétration de l'IA dans les organisations, la partie « haute » des organisations a déjà pivoté : deux tiers des Comex ont intégré l'IA comme levier stratégique et 7 organisations sur 10 ont une gouvernance adaptée.

En revanche, l'embarquement de l'ensemble de l'organisation reste à construire avec deux chantiers à mener : embarquer l'ensemble des équipes (8 sur 10 ont encore des efforts à faire) et leur apporter un meilleur cadre normatif (architecture IA, API, intégration SI, catalogue, qualification des fournisseurs, run structuré pour superviser l'IA en production), dont seul un quart des organisations dispose aujourd'hui pour passer à l'échelle.

63 %

des organisations ont un lead Comex sur le sujet, 19 % un co-lead DSI et Comex

55 %

des organisations exigent une prévision de ROI pour leurs projets IA

69 %

des budgets dévolus à l'IA sont gérés par la DSI/CTO

III.2

TOUS LES MAILLONS DE LA CHAÎNE DE VALEUR SONT ACTIVÉS

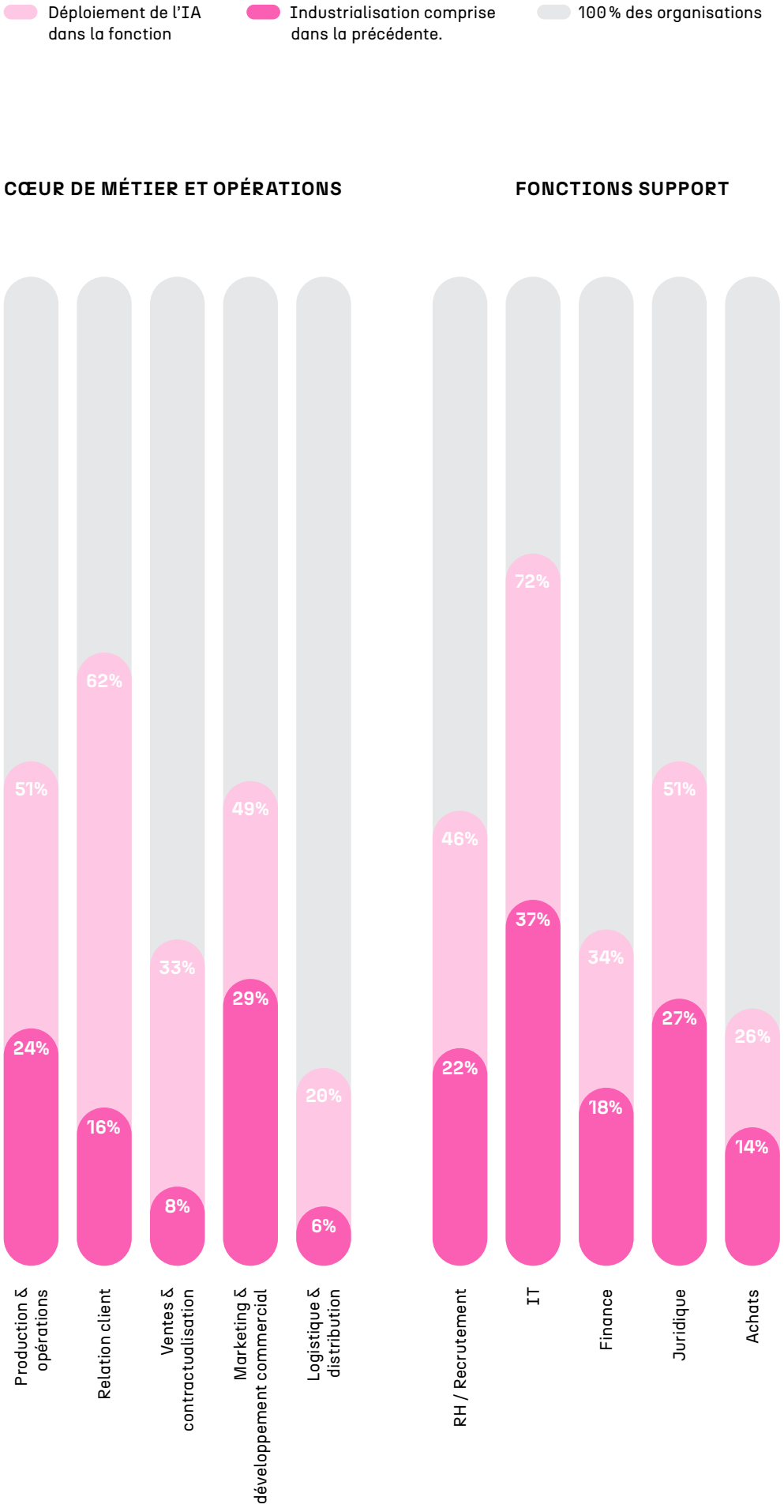
L'IA est désormais un levier utilisé sur l'ensemble des fonctions de l'organisation : cœur de métier, relation client, sales, marketing, supply chain, mais aussi fonctions internes, RH, IT, finance, juridique, achats.

Les taux d'industrialisation par fonction (jusqu'à 29 % sur le marketing, 24 % sur la production et les opérations) montrent que certains maillons sont activés par une proportion significative des organisations interrogées.

Le niveau d'industrialisation global peut paraître en baisse sur certaines fonctions. Il s'agit en fait d'un mirage statistique, compte tenu de l'explosion du nombre d'initiatives par rapport à l'année passée. À ce stade, les organisations privilégient majoritairement l'optimisation de l'existant avec l'IA et la réinvention des modèles reste devant elles.

TABLEAU 9

Cas d'usage d'IA métiers : cœur de métier, opérations et fonctions support

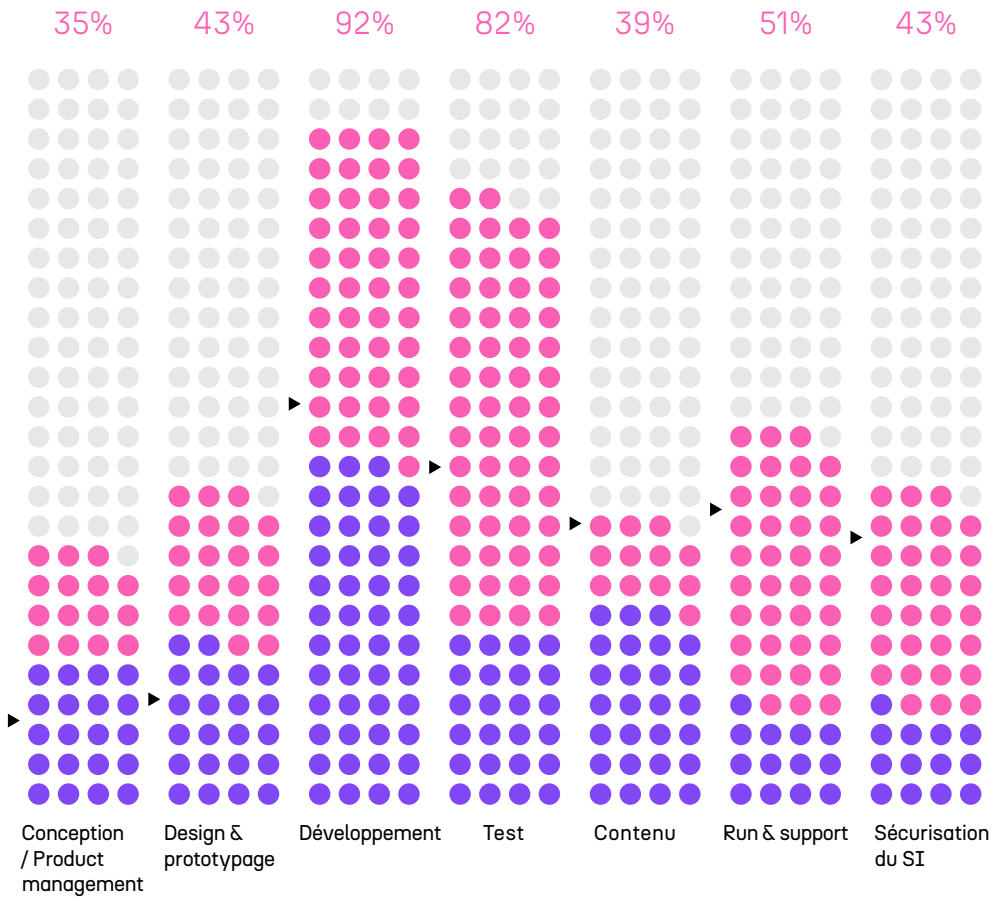


III.3

L'IA EST DEVENUE LE NOUVEAU STANDARD DE L'USINE TECHNOLOGIQUE

TABLEAU 10

Cas d'usage IA sur la chaîne de valeur digitale : 2025 vs 2026

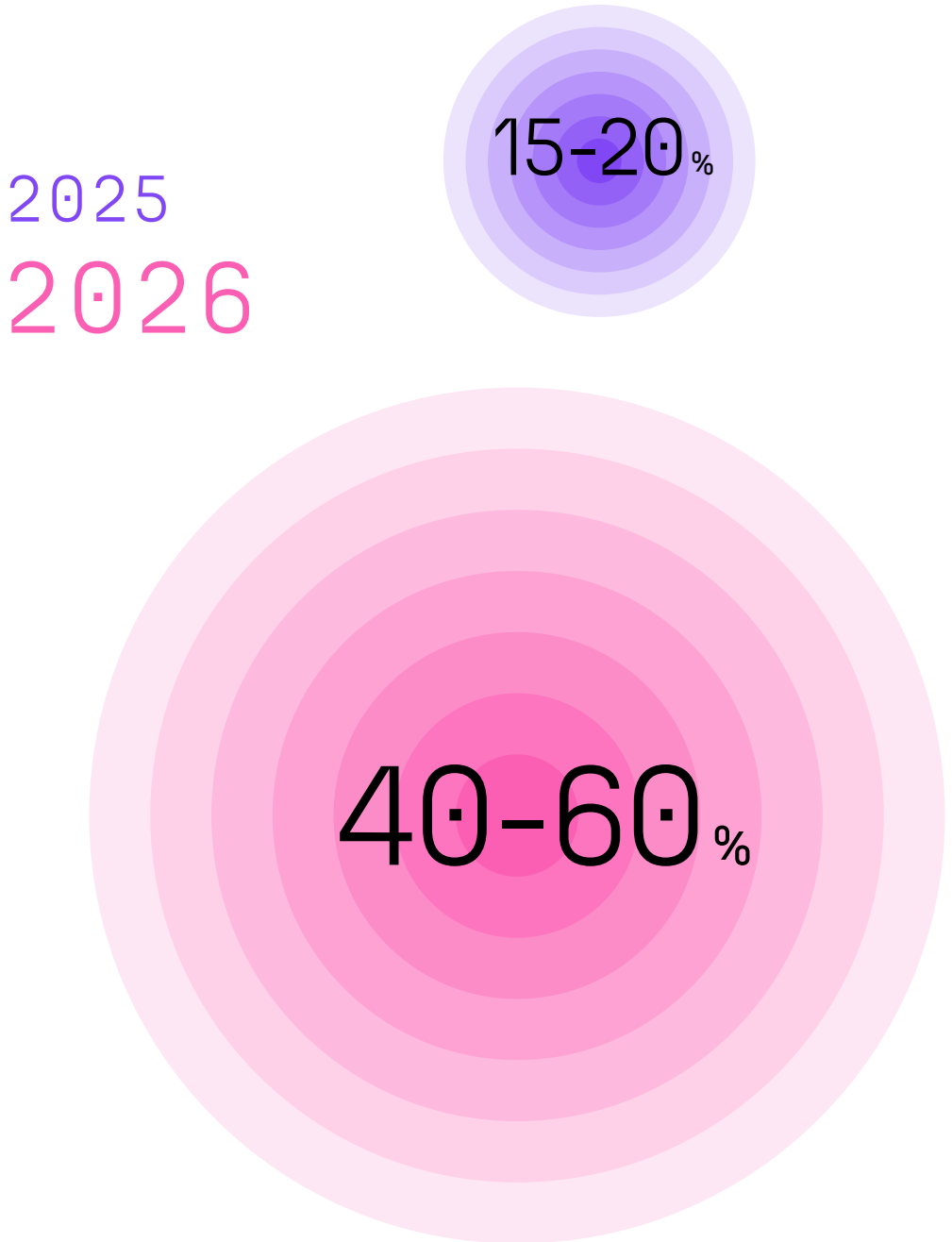


Chez **92%** des organisations, l'IA est déployée pour le développement. Plus de 6 organisations sur 10 ont déployé au moins un cas d'usage industriel dans leur chaîne digitale, en progression par rapport à 2025. Surtout, **19%** des organisations déploient désormais des cas d'usage sur l'ensemble de la chaîne, conception, design, développement, test, contenu, run et support, sécurisation, contre **1%** seulement l'an passé. Cela illustre que près d'une organisation sur cinq construit sa transformation de manière systémique.

Et les gains sont concrets. Les gains de productivité estimés à 3 ans sont revus en nette progression, à **40-60%** sur la chaîne transformée en système, contre **15-20%** dans l'édition 2025. L'expérience de Niji sur sa propre chaîne le confirme. Donneur d'ordre, PO, développeur et testeur peuvent partager, échanger et s'aligner en continu, au bénéfice de la qualité. Reste à transformer l'ensemble de la chaîne, en système, pour les 4 organisations sur 5 qui pilotent encore leurs cas d'usage en silos.

GAINS DE PRODUCTIVITÉ ESTIMÉS À 3 ANS

Et les gains sont concrets



sur la chaîne transformée en système,
contre 15-20 % dans l'édition 2025

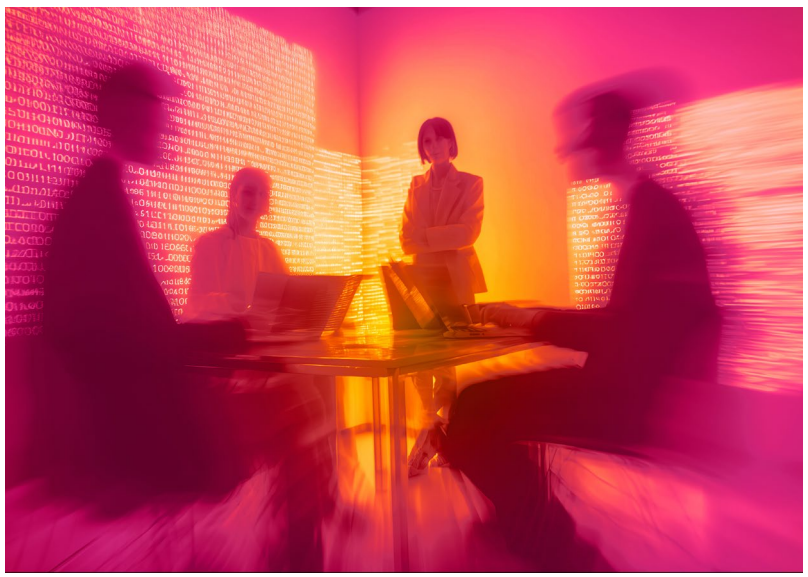
PLATEFORMES AGENTIQUES

III.4

INDUSTRIALISER EN ÉVITANT LA PROCHAINE BULLE DE DETTE

Le sujet est pleinement actif. Plus des deux tiers des organisations sont déjà engagées (POC ou premiers agents en production), et 16 % disposent d'une plateforme agentique industrialisée. Face aux incertitudes technologiques, ces plateformes sont architecturées avec pragmatisme : frameworks de marché ou cadre modulaire ad hoc, recyclage des actifs préexistants (data, connaissance, capacités d'intégration au SI), choix module par module au fur et à mesure que l'incertitude se dissipe.

Ces plateformes répondent à un double enjeu, à savoir accélérer les cas d'usage, et les industrialiser pour éviter l'apparition d'une nouvelle « bulle » de dette compte tenu du foisonnement sur l'IA. L'attentisme, une posture d'observation encore fréquente, se comprend face à l'incertitude, mais il devient risqué à mesure que la plateforme agentique s'affirme comme le pilier d'industrialisation et, on le verra, comme une solution de contournement de SaaS coûteux.



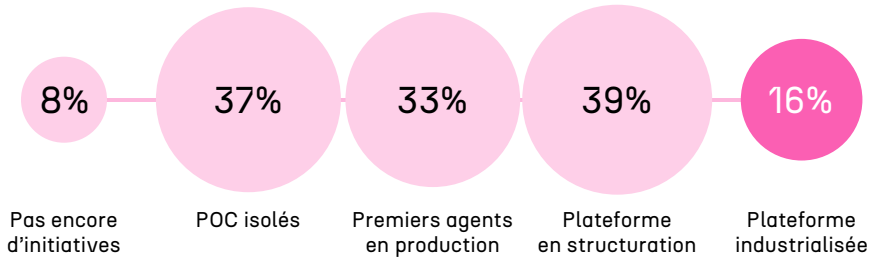
16 %

des organisations disposent d'une plateforme agentique industrialisée

TABLEAU 11

IA agentique : maturité et stratégie de plateforme (réponses multiples)

MATURITÉ AGENTIQUE
de l'exploration à l'industrialisation →



STRATÉGIE DE PLATEFORME

44 %
Attendre / observer

37 %
Structurer une plateforme unique mutualisée

34 %
S'appuyer sur un éditeur / un hyperscaler

25 %
Déployer plusieurs plateformes par domaine

III.5

LA REDISTRIBUTION DES GAINS

LE SUJET QUI RESTE À TRAVAILLER

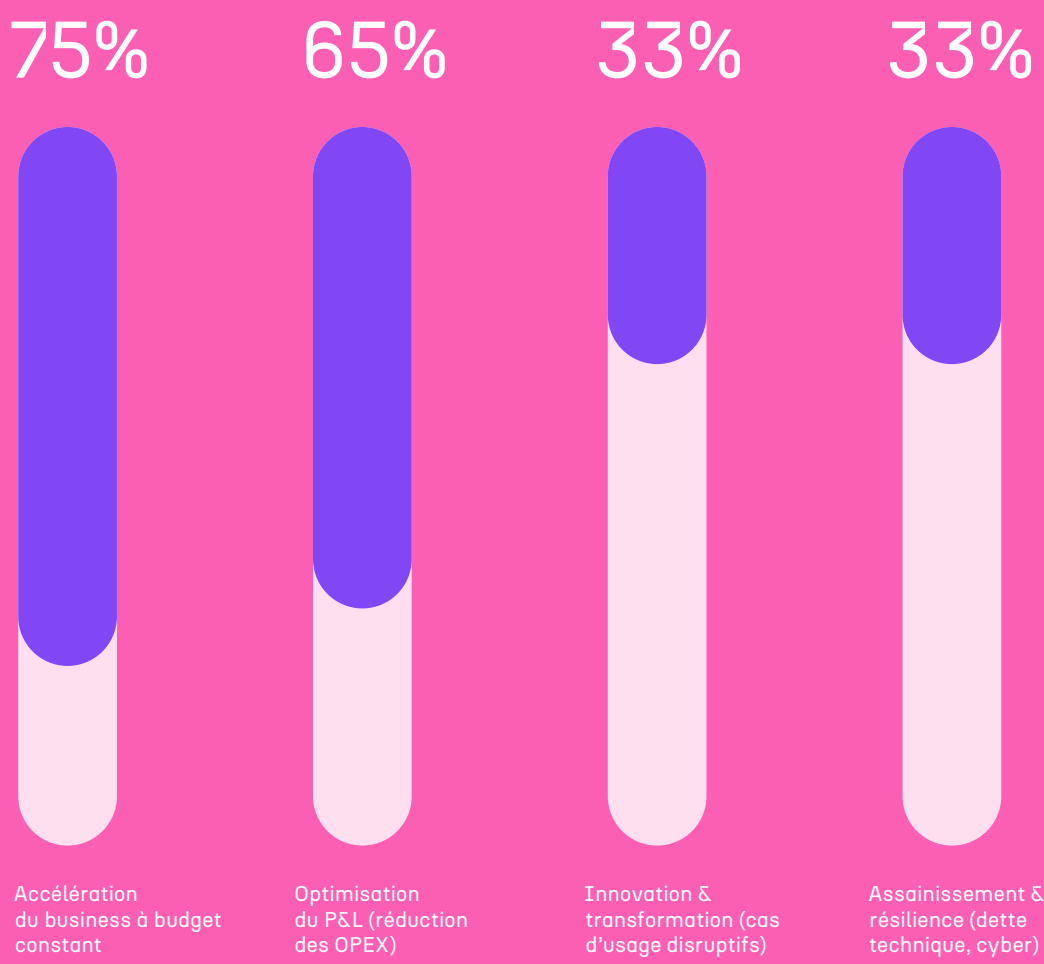


TABLEAU 12

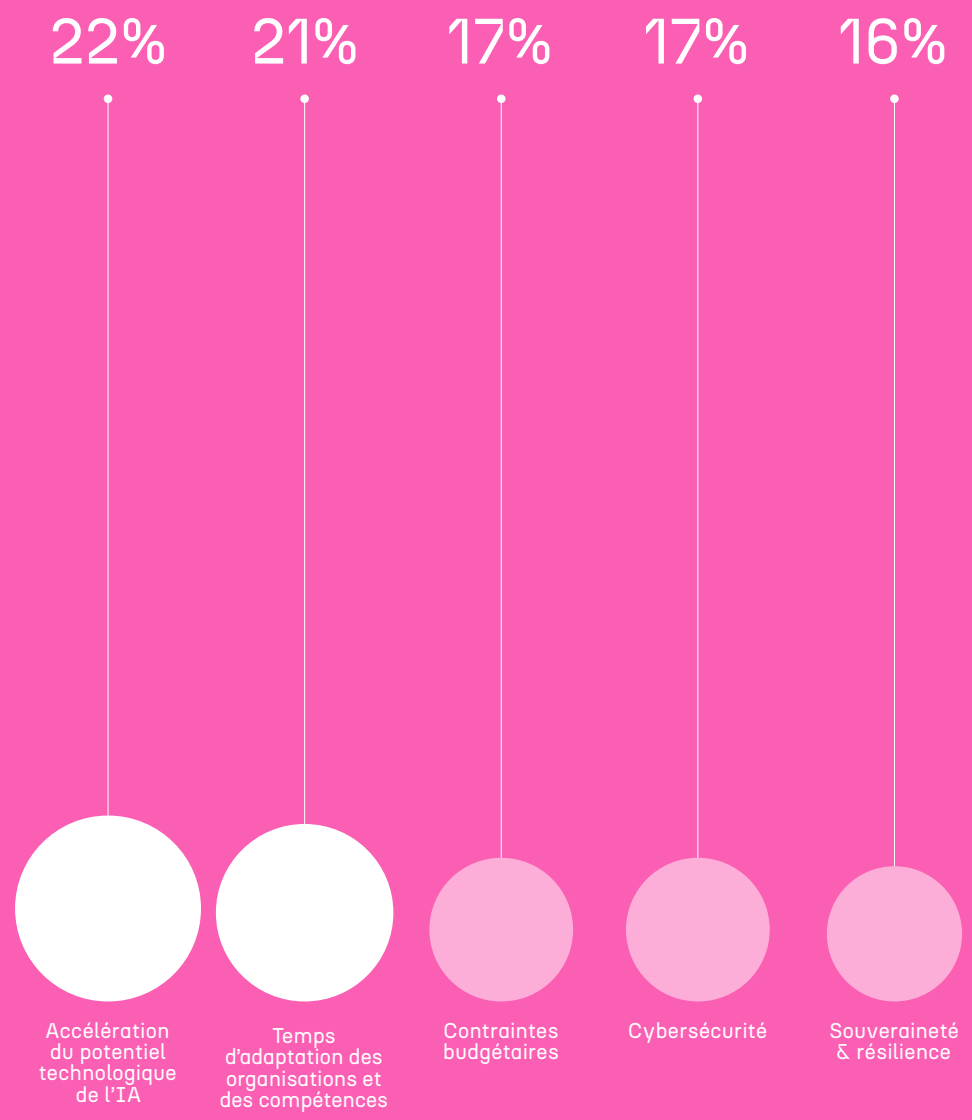
Réinvestissements privilégiés des gains générés par l'IA générative dans la DSI (réponses multiples)

C'est l'angle mort de cette dynamique, et le cœur du message 2026. Les gains de l'IA portent surtout sur le build. Développer coûte moins cher et va plus vite, mais un projet fait avec l'IA a une empreinte de run au moins équivalente, et la profusion de nouveaux projets accumule des coûts de run sur lesquels l'IA a un impact marginal. Rendre tous les gains, ou les consommer en produisant plus, conduit donc mécaniquement à un nouvel étouffement budgétaire. La baisse des coûts de build n'étant pas proportionnelle à l'évolution des coûts de run, notamment du run des nouveaux développements produits plus rapidement, la DSI s'appauvrit et la fenêtre d'opportunité pour une transformation durable de l'équilibre entre build et run se referme.

Les réinvestissements aujourd'hui privilégiés (accélération du business à budget constant, optimisation du P&L) confirment que la redistribution des gains reste à travailler et pourrait, en l'état, fragiliser l'équilibre build/run. Réinvestir astucieusement une partie des gains côté IT, pour simplifier et moderniser le SI, voire sortir de certains SaaS coûteux, permettra au contraire de réduire durablement les coûts de run, et de financer la transformation de l'operating model et le reskilling des équipes. Il s'agit d'un enjeu clé de la préparation des budgets 2027.

III.6

LES PRÉOCCUPATIONS MAJEURES POUR 2026



Interrogées sur leurs préoccupations majeures, les organisations placent en tête le différentiel entre la vitesse d'évolution du potentiel technologique de l'IA (**22 %**) et le temps nécessaire à l'adaptation des organisations (**21 %**), deux faces d'un même défi, qui constituent le risque n°1 de 2026. Suivent les contraintes budgétaires (**17 %**), qui limitent la capacité d'investissement précisément au moment où l'effort est le plus nécessaire, et le risque cyber amplifié par l'IA (**17 %**).

TABLEAU 13

Préoccupations majeures pour 2026

La souveraineté et la résilience (**16 %**) montent en puissance, signal d'une prise de conscience géopolitique sur les dépendances technologiques, que le Baromètre 2025 appelait de ses vœux en pointant la paresse des réflexions sur le sujet.

La question porte désormais sur la manière d'intégrer ces dépendances dans de véritables stratégies technologiques.

Cap sur 2027

LES INCONTOURNABLES
POUR CHANGER
DURABLEMENT L'ÉQUATION

RÉSUMÉ

de la démonstration

1

LES ORGANISATIONS DOIVENT FAIRE TOUJOURS PLUS AVEC TOUJOURS MOINS, et faire de l'IA en plus.

2

LES ACTIONS TRADITIONNELLES DE simplification avancent trop lentement pour dégager des budgets. L'IA, elle, peut constituer une menace : plus de demandes, plus de complexité, plus de dette.

3

ELLE PEUT AUSSI CONSTITUER L'OPPORTUNITÉ tant attendue en dégageant des marges de manœuvre de productivité, et une capacité à transformer différemment le SI. La clé pour trancher le nœud de contraintes tient en une stratégie de réinvestissement des gains liés à l'IA.

LA FENÊTRE DE TIR EST ÉTROITE

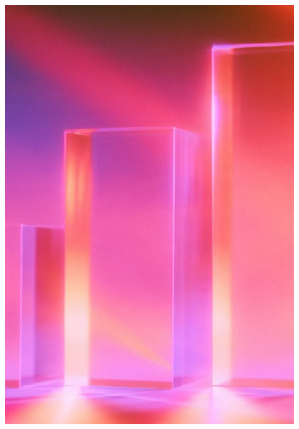
Il faut le dire avec gravité. L'IA s'industrialise si vite qu'elle intégrera rapidement le fonctionnement normal des organisations. Les gains atteindront alors un plateau, et auront été consommés.
Ce qui aura échappé à la réallocation dès le budget 2027 échappera aussi au financement de la stratégie de refactoring. Les arbitrages se jouent dès l'automne 2026. C'est donc maintenant qu'il faut y penser.

Le Baromètre Niji propose cette année des incontournables, au sens fort du terme. Six chantiers, qui contribuent tous au septième, le plan d'ensemble. Six piliers pour créer le pont, le septième étant le pont lui-même.



CAP SUR 2027

LES SIX INCONTOURNABLES



01

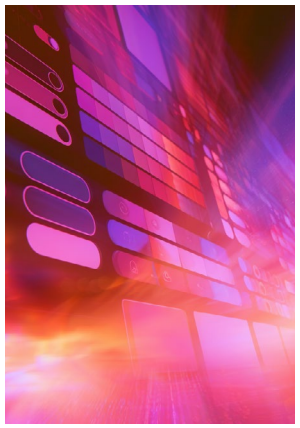
Une politique de redistribution des gains au profit de la transformation de la DSI.

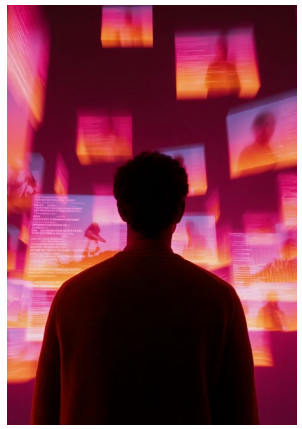
Une fois les gains de l'IA constatés, en ramener une partie dans la DSI pour simplifier le SI, gagner en efficience et financer les chantiers structurels, plutôt que de tout rendre ou de tout consommer en projets nouveaux.

02

Une stratégie de refactoring des SI historiques et des SaaS les plus coûteux.

L'IA rend enfin abordable la réécriture d'applicatifs : simplifier le patrimoine, le rendre plus modulaire, réduire les coûts de run, et traiter cette dette technique et technologique éternellement reléguée derrière les priorités business, dont l'abandon conduit à l'asphyxie.





03

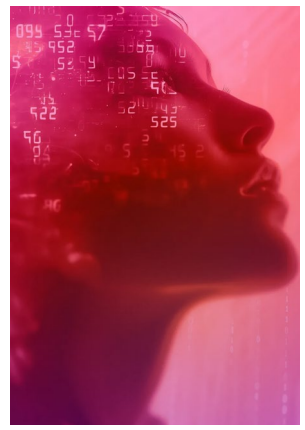
Un durcissement du cadre normatif pour l'IA.

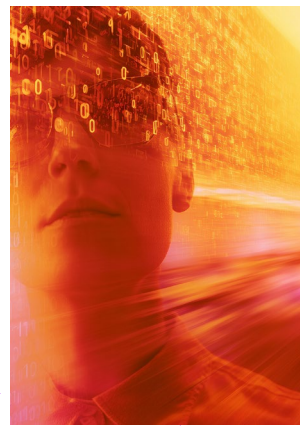
Architecture IA (API, intégration SI, catalogue), qualification des fournisseurs, run structuré pour superviser l'IA en production ; le passage à l'échelle exige un cadre complet, dont seul un quart des organisations dispose aujourd'hui.

04

Une plateforme agentique comme pilier d'industrialisation et solution de contournement des SaaS.

Donner un cadre modulaire aux agents, capitaliser sur les actifs existants, et éviter que le foisonnement de l'IA crée la prochaine bulle de dette.





05

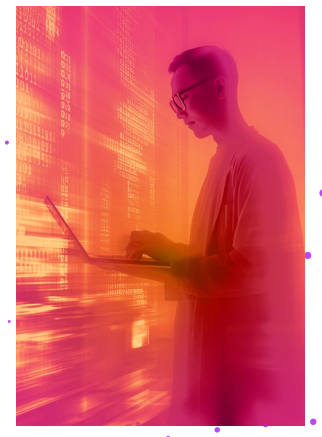
Une GPEC structurée et adaptée à l'IA, y compris une stratégie de sourcing.

Anticiper les gains de productivité et le repérimétrage des rôles, voire leur réinvention ; accompagner les équipes (upskilling, nouveaux rôles) ; adapter la stratégie de sourcing pour amortir le choc.

06

Une transformation du target operating model pour un modèle adapté à l'IA.

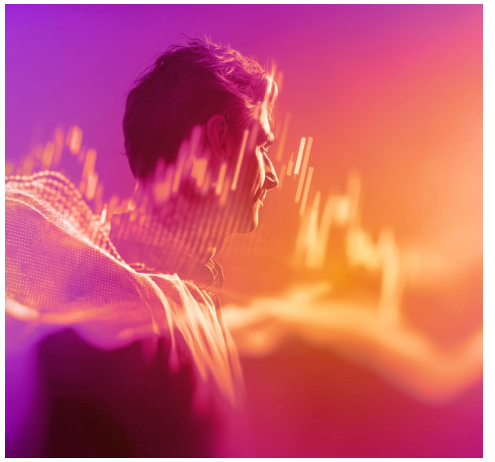
Rééquilibrer interne et externe, organiser la flexibilité dans l'allocation des ressources, repenser les modes de delivery à l'heure où le goulot d'étranglement de la production disparaît.



CAP SUR 2027

LE SEPTIÈME INCONTOURNABLE

UN PLAN VOLONTARISTE DE TRANSFORMATION DE L'USINE TECHNOLOGIQUE

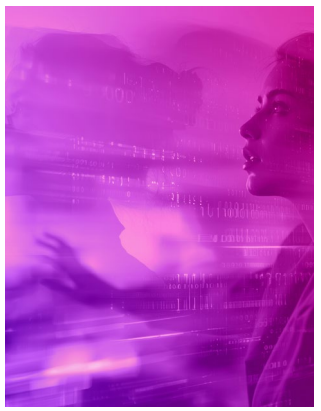


« C'est l'ensemble qui crée le pont entre l'IT d'aujourd'hui et l'organisation de demain. »

Le septième incontournable intègre les six précédents. Il s'agit d'un plan volontariste de transformation des usines technologiques, porté au plus haut niveau, financé par les gains de l'IA, et piloté, enfin, par la mesure.

Le budget 2027 doit être l'opportunité de dynamiser les transformations liées à l'IA pour ancrer leurs résultats. Réallouer les gains liés à l'IA vers l'usine tech, c'est acheter une meilleure productivité durable, et la capacité de rester maître de son destin technologique.

C'est ici que se rejoignent les deux sentiments d'urgence qui traversent cette édition. Le premier est calendaire : la réallocation des gains dans les budgets 2027 conditionne la capacité des organisations à piloter l'IA plutôt qu'à la subir. Le second est systémique : il faut cocher toutes les cases. Les six incontournables se renforcent mutuellement ; une GPEC sans refactoring, une plateforme agentique sans cadre normatif, une redistribution sans transformation du TOM resteraient des efforts orphelins. C'est l'ensemble qui crée le pont entre l'IT d'aujourd'hui et l'organisation de demain.



CONCLUSION

L’HEURE DES CHOIX, C’EST CETTE ANNÉE

L’an passé, le Baromètre s’achevait sur une série de paradoxes : plus d’ambition pour moins de budgets, une priorité à l’efficacité sans priorité à la productivité, des projets à fort impact sans conduite du changement ni mesure. L’édition 2026 marque le moment d’en sortir.

Les organisations ont pris la mesure de la révolution de l’IA. Les Comex sont à la manœuvre, les cas d’usage couvrent toutes les fonctions, l’usine technologique a fait de l’IA son nouveau standard, et les gains attendus ont doublé en un an.
La conviction est acquise ; restent à présent des choix à faire (de budget, de GPEC, de refactoring, d’operating model, etc.).

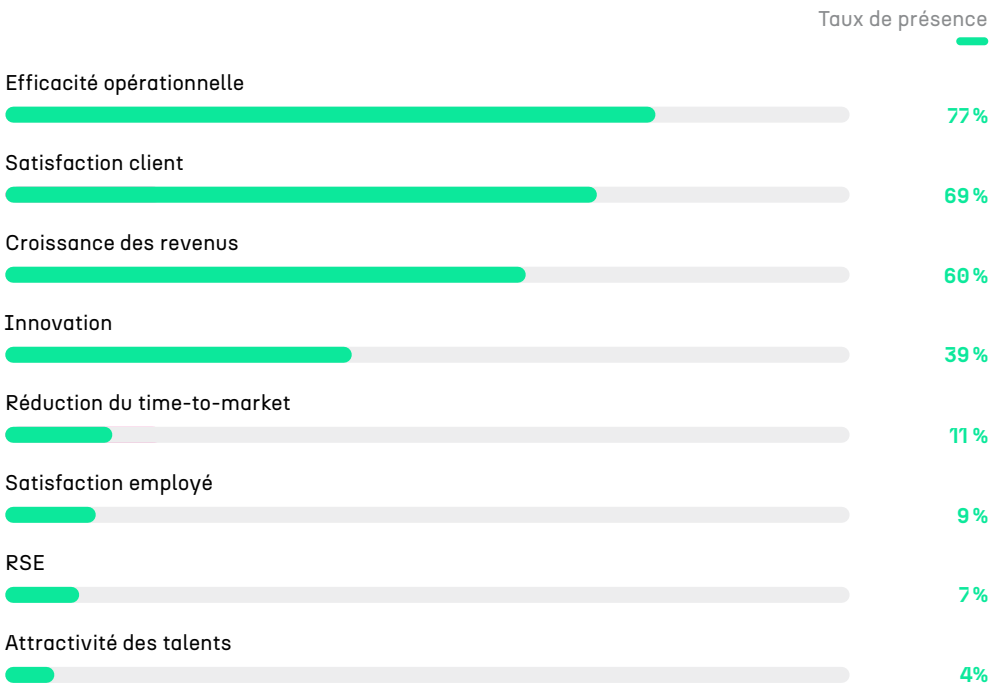
D’ici cinq ans, l’IA sera totalement intégrée au fonctionnement des organisations. Celles qui auront utilisé la fenêtre actuelle, cette période brève pendant laquelle les gains de l’IA sont encore disponibles pour financer la transformation, auront simplifié leur SI, adapté leur organisation et leurs compétences, et bâti le pont vers un nouveau modèle. Les autres auront consommé les gains sans rien transformer, et auront manqué le coche.
Entre les deux, tout se joue dès maintenant.

ANNEXES

Ensemble des tableaux de l'édition 2026, dans l'ordre d'apparition dans le texte.

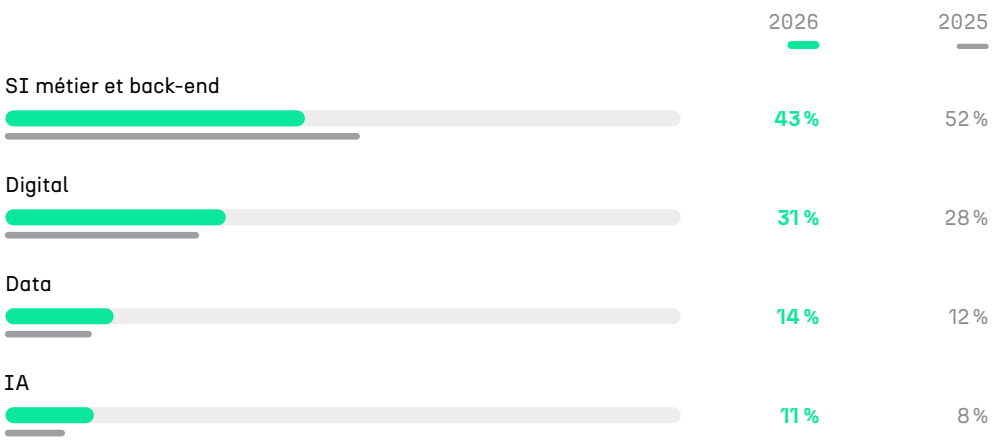
01 TABLEAU 1

Axes priorisés (taux de présence en priorité 1, 2 ou 3 pour 2026)



02 TABLEAU 2

Répartition budgétaire des investissements technologiques



03 TABLEAU 3

Vision stratégique (#1) et planification et arbitrages (#2)

	Maîtrisé	En cours	Non maîtrisé
VISION STRATÉGIQUE (#1)			
Orientation claire	83 %	16 %	1 %
Alignement interne (Direction / Métier / SI)	69 %	30 %	1 %
Capacités mobilisées	58 %	42 %	0 %
PLANIFICATION ET ARBITRAGES (#2)			
Alignement de la roadmap à 3 ans	54 %	44 %	1 %
Efficacité des arbitrages budgétaires	65 %	35 %	0 %

04 TABLEAU 4

Maturité de l'organisation des projets et gestion de la transversalité

	Maîtrisé	En cours	Non maîtrisé
MATURITÉ DE L'ORGANISATION DES PROJETS			
Atteinte de l'agilité ciblée	50 %	42 %	8 %
Adoption organisation produit	64 %	33 %	3 %
Alignement de la gouvernance SaaS	38 %	55 %	8 %
GESTION DE LA TRANSVERSALITÉ			
Transformation des processus transverses	30 %	60 %	10 %

05 TABLEAU 5

Architecture et fondations technologiques, opportunités IA naissantes

	Maîtrisé	En cours	Non maîtrisé
ARCHITECTURE ET FONDATIONS TECHNOLOGIQUES			
Simplification et modularisation du SI	43 %	54 %	3 %
Gestion de la dette SI (38 % en 2025)	58 %	39 %	3 %
Ouverture du SI (API)	60 %	35 %	4 %
Optimisation Cloud	63 %	32 %	5 %
Construction d'une data platform	66 %	23 %	11 %
Cybersécurité by design	65 %	32 %	3 %
OPPORTUNITÉS IA NAISSANTES			
Plateforme IA agentique	19 %	36 %	45 %
IA pour automatiser la chaîne CI/CD	21 %	42 %	37 %

06 TABLEAU 6

Culture et compétences : niveaux de maîtrise

	Maîtrisé	En cours	Non maîtrisé
Build & Run	81 %	19 %	0 %
Data	52 %	42 %	6 %
IA	26 %	61 %	13 %
Compétences change et adoption	28 %	63 %	8 %
Lean	25 %	62 %	13 %
Gestion de l'impact de l'IA sur la GPEC	23 %	39 %	38 %

07 TABLEAU 7

Impact de l'IA sur la GPEC tech : hypothèses d'évolution des ETP à 3 ans

	ETP à 3 ans
Gen IA / Agents	+80 %
Data Engineering	+37 %
Architecture & Socle IA	+16 %
Cyber & Résilience	+5 %
Pilotage & Delivery	−20 %
Opérations & Cloud	−21 %
Conception & Design	−30 %
Run, Exploitation & Support	−33 %
Ingénierie logicielle	−39 %
HYPOTHÈSE DE RÉALLOCATION DES ÉCARTS EN ETP	
Reskilling	63 %
Recrutement / sortie	37 %

08 TABLEAU 8

Indicateurs internes et amélioration continue, indicateurs transverses

	Maîtrisé	Rappel 2025	En cours	Non maîtrisé
INDICATEURS INTERNES ET AMÉLIORATION CONTINUE				
Définition des KPI alignés avec la stratégie	47 %	35 %	43 %	10 %
Définition et mesure des indicateurs IT	57 %	36 %	38 %	4 %
Amélioration continue basée sur les indicateurs	35 %	27 %	51 %	13 %
INDICATEURS TRANSVERSES				
Définition et mesure des indicateurs clients	54 %	51 %	39 %	7 %
Définition et mesure des indicateurs FinOps, IAOps	27 %	—	44 %	29 %
Indicateurs ROI et time-to-market	20 %	13 %	62 %	18 %

09 TABLEAU 9

Cas d'usage d'IA métiers : cœur de métier, opérations et fonctions support

	Industrialisation	Déploiement
CŒUR DE MÉTIER ET OPÉRATIONS		
Production & opérations	24 %	51 %
Relation client	16 %	62 %
Ventes & contractualisation	8 %	33 %
Marketing & développement commercial	29 %	49 %
Logistique & distribution	6 %	20 %
FONCTIONS SUPPORT		
RH / Recrutement	22 %	46 %
IT	37 %	72 %
Finance	18 %	34 %
Juridique	27 %	51 %
Achats	14 %	26 %

10 TABLEAU 10

Cas d'usage IA sur la chaîne de valeur digitale : 2025 vs 2026

	Industrialisation 2026	Usage 2026	Usage 2025
Conception / Product management	20 %	35 %	12 %
Design & prototypage	22 %	43 %	15 %
Développement	47 %	92 %	57 %
Test	24 %	82 %	48 %
Contenu	27 %	39 %	40%
Run & support	13 %	51 %	42 %
Sécurisation du SI	13 %	43 %	38 %

11 TABLEAU 11

IA agentique : maturité et stratégie de plateforme (réponses multiples)

	Part des organisations
MATURITÉ AGENTIQUE	
Pas encore d'initiatives	8 %
POC isolés	37 %
Premiers agents en production	33 %
Plateforme en structuration	39 %
Plateforme industrialisée	16 %
STRATÉGIE DE PLATEFORME	
Attendre / Observer	44 %
Structurer une plateforme unique mutualisée	37 %
S'appuyer sur un éditeur / un hyperscaler	34 %
Déployer plusieurs plateformes par domaine	25 %

12 TABLEAU 12

Réinvestissements privilégiés des gains générés par l'IA générative dans la DSI (réponses multiples)

	Part des organisations
Accélération du business à budget constant	75 %
Optimisation du P&L (réduction des OPEX)	67 %
Innovation & transformation (cas d'usage disruptifs)	33 %
Assainissement & résilience (dette technique, cyber)	33 %

13 TABLEAU 13

Préoccupations majeures pour 2026

	Part des organisations
Accélération du potentiel technologique de l'IA	22 %
Temps d'adaptation des organisations et des compétences	21 %
Contraintes budgétaires	17 %
Cybersécurité	17 %
Souveraineté & résilience	16 %

À PROPOS DE NIJI

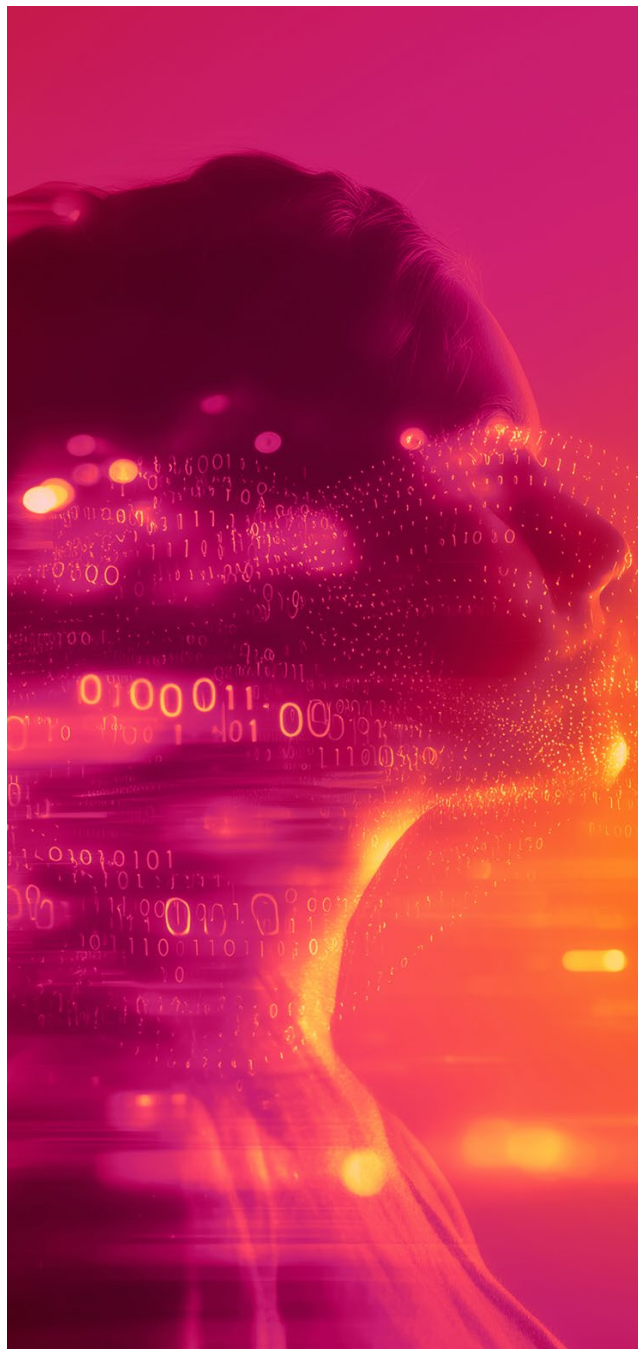
Niji est une société de conseil, de design et de mise en œuvre technologique, entièrement dédiée à la transformation numérique des entreprises et des organismes publics.

Fortement outillée par l'IA, Niji intervient depuis plus de 25 ans auprès de ses clients, grands comptes nationaux et internationaux mais aussi ETI des territoires, de l'idée à la réalité pour les accompagner dans la prise en compte du numérique dont l'IA et la data, à trois niveaux :

- Leur stratégie, la définition de leur offre de produits et services et la mise en œuvre des modèles économiques associés ;
- Leur développement commercial, la distribution de leur offre de produits et services et la relation à leurs utilisateurs tant externes que internes ;
- L'évolution de leurs processus organisationnels et, le cas échéant, de leurs outils industriels.

Niji dispose également d'une expertise forte en cybersécurité ainsi que d'une importante activité d'intégration de solutions cloud des éditeurs Salesforce, Akuiteo et Cegid.

Ce Baromètre de la Transformation Digitale a été défini et réalisé par les équipes Digital Consulting de Niji.



Forts d'un ADN d'innovation et de mise en œuvre opérationnelle, les consultants pluridisciplinaires de Niji étudient et calibrent les nouvelles opportunités stratégiques des entreprises.

Présente à Rennes, Paris, Lille, Nantes, Angers, Lyon, Nice et Bordeaux, mais aussi à Singapour, Casablanca, Madrid et Valencia, Niji, qui emploie plus de 1 400 personnes, a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de 132,5 millions d'euros.

Romain Delavenne
Directeur Consulting
romain.delavenne@niji.fr

Xavier Belet
Directeur Commercial
xavier.belet@niji.fr

Frédéric Payen
Directeur Marketing & Communication
frederic.payen@niji.fr

Marie Cruz
Cheffe de Projets
Communication Senior
marie.cruz@niji.fr

niji.fr
contact@niji.fr

Crédits

Directrice de rédaction :
Charlotte Henry de Villeneuve

Contributions :
Romain Delavenne, Karen Tetelbom,
Olivier Morbé, Charles Morel-Joudon

Réalisation :
Melissa El Howayek,
Cindy Borges-Soares,
Benjamin Le Panse

Iconographie : Libre de droit

Imprimeur : Repronumérique

Date de publication : Octobre 2026

niji

niji.fr