

Enjeux CIO 2026-2027

La grande bifurcation

Executive Summary

Un rapport Agile Enterprise Partner

Édition 2026-2027

Par Sébastien Delayre

Avril 2026

1. En 2025, vous avez adopté l'IA. En 2026-2027, votre modèle opérationnel va décider de votre trajectoire.

L'édition 2025 de cette série constatait un mouvement : 92 % des DSI prévoyaient de déployer l'IA dans leur organisation. Un an plus tard, le constat a basculé. L'IA n'est plus le sujet. L'IA agentique l'est. Selon le Gartner 2026 CIO Survey réalisé auprès de 2 500 dirigeants IT, 64 % des CIO prévoient de déployer des agents autonomes dans les 24 prochains mois. Parallèlement, 89 % des CIO augmentent leur budget IA en 2026 et 35 % de plus d'une année sur l'autre.

Pourtant, derrière ces chiffres, une fracture se creuse silencieusement. Elle risque de définir pour plusieurs années qui réussira la transformation de sa DSI. Et qui restera bloqué.

2. La fracture révélée par les études 2025- 2026

Trois signaux convergent vers un même diagnostic.

2.1. Signal 1 — L'écart pilotes / valeur

L'étude *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025* publiée par le MIT Project NANDA analyse 300 déploiements IA publics, 52 entretiens d'executives et 153 réponses de dirigeants. Son constat est brutal : 95 % des pilotes d'IA générative ne produisent aucun impact mesurable sur le P&L. Seuls 5 % des déploiements intégrés créent de la valeur significative.

2.2. Signal 2 — L'accélération des abandons

Selon une analyse RAND Corporation 2025 croisée avec Deloitte, 80 % des projets IA échouent à délivrer leur valeur business attendue. En 2025, 42 % des entreprises ont abandonné au moins un projet IA, avec un coût moyen d'échec de 7,2 M\$ par grande entreprise et 2,3 initiatives abandonnées par organisation de plus de 10 000 collaborateurs. Le coût global des échecs IA en 2025 est estimé à 547 milliards de dollars sur 684 milliards investis.

2.3. Signal 3 — La maturité retarde l'ambition

Le 2026 Hype Cycle for Agentic AI de Gartner montre que seulement 17 % des organisations ont déployé des agents IA à ce jour, alors que plus de 60 % prévoient de le faire dans les deux ans. Gartner prédit également que plus de 40 % des projets agentic AI seront annulés d'ici fin 2027. Non par faute technologique, mais par absence de gouvernance, d'observabilité et de ROI clair dès le départ.

3. Deux cohortes émergent

Ces trois signaux tracent deux trajectoires divergentes.

La cohorte minoritaire, entre 15 et 25 % des DSI selon les études, refonde son modèle opérationnel pour accueillir l'agentique comme colonne vertébrale. Ces DSI industrialisent leur Product Operating Model autour de l'IA, déploient un Agent Control Plane en production, pilotent leur portefeuille via des Agent Value Streams, structurent leur gouvernance autour d'un trio CIO-CISO-CDO, maîtrisent leur FinOps IA. Elles gagnent un facteur 2 à 10 en productivité et deviennent des fabriques d'agents à l'échelle. Selon une étude Accenture 2025, les organisations ayant pleinement adopté l'IA dans leurs processus affichent une productivité 2,4 fois supérieure à celle de leurs pairs.

La cohorte majoritaire superpose les agents IA sur un modèle opérationnel pensé pour les applications. Les agents s'y empilent sans gouvernance commune, sans économie claire, sans intégration dans les chaînes de valeur. Cette cohorte atteint 10 à 20 % de gain de productivité locale. Elle voit son modèle s'éroder sous le poids des zombie agents, des dérives budgétaires (*Gartner évalue à 35 % du budget IT annuel la part consommée par les dérives d'IA générative non maîtrisées*) et de la Shadow AI non gouvernée.

Le différentiateur n'est ni le budget, ni la technologie, ni la maturité des équipes. Le différentiateur est le modèle opérationnel.

4. Cinq lignes de fracture, cinq chantiers structurants

Cette édition 2026-2027 identifie cinq enjeux qui décident, individuellement et collectivement, de quel côté de la bifurcation une DSI se situe. Chaque enjeu est à la fois un diagnostic (où en êtes-vous ?) et une feuille de route (comment basculer du bon côté ?).

4.1. Enjeu 1 — De l'IA à l'entreprise agentique : le Product Operating Model 2026

La tension : comment passer d'un modèle opérationnel conçu pour des applications à un modèle opérationnel conçu pour des agents autonomes. Le Product Operating Model 2026 n'est plus celui de 2020 : il intègre l'agent IA comme acteur à part entière des équipes produit, pas comme un outil d'appoint. **Trois transformations structurantes** : agents intégrés aux squads, SDLC humain-IA, mesure de la contribution hybride.

4.2. Enjeu 2 — Gouvernance, AI Act & Agentic Constitution

La tension : l'AI Act entre en application pleine le 2 août 2026. Les sanctions atteignent 35 M€ ou 7 % du CA mondial. Parallèlement, la Shadow AI prolifère (42 % des entreprises selon Gartner) et

la gouvernance par comités ne tient plus. **Le saut à franchir** : passer d'une gouvernance documentaire à une gouvernance opérationnelle. Cela s'incarne dans quatre leviers techniques : policy-as-code, out-of-process enforcement, Agentic Constitution, trio CIO-CISO-CDO structurel.

4.3. Enjeu 3 — FinOps IA & souveraineté de l'inférence

La tension : le coût d'inférence représente désormais 85 % du budget IA en production selon IDC FutureScape 2026. Les budgets IA grossissent (*en moyenne 30 % par an selon IDC*) sans que les DSI puissent attribuer le coût à la valeur. **Les trois pathologies** à traiter : zombie agents, Big Model Fallacy, absence d'Unit Economics Attribution. Le FinOps IA devient la condition d'existence d'une DSI scalable.

4.4. Enjeu 4 — Agentic Value Streams : le nouveau pilier du portefeuille IT

La tension : les méthodes de pilotage Strategic Portfolio Management pensées en 2018-2022 ne survivent pas au SI agentique. Les Value Streams traditionnels ignorent les agents IA comme acteurs à part entière. **Le nouveau standard** : Agentic Value Streams cartographiés en ArchiMate agents-first, OKR avec ventilation contribution humain/IA/hybride, refonte du SDLC autour du pairing humain-IA.

4.5. Enjeu 5 — Leadership Transformation IA : la bascule personnelle du CIO

La tension : le réflexe de contrôle qui a fait la valeur du CIO pendant 20 ans se retourne contre lui face aux agents IA. Un agent ne se pilote pas comme une application. **La transformation à opérer** : passer de CIO-contrôleur à CIO Agent-Enabler. Trois croyances profondément ancrées à déverrouiller. Un triptyque de leader 2026 à adopter : donner du sens, développer les capacités, améliorer le système.

5. Cinq recommandations transverses

Au-delà des recommandations spécifiques à chaque enjeu, cinq recommandations transverses émergent de l'ensemble de l'étude.

5.1. Recommandation 1 — Faire de votre modèle opérationnel le projet prioritaire 2026-2027

Avant les POC, avant les pilotes, avant les use cases : refonder le POM pour accueillir les agents. Les DSI qui industrialisent d'abord leur modèle opérationnel réussissent 2 à 3 fois mieux leurs déploiements agentiques.

5.2. Recommandation 2 — Structurer dès maintenant le trio CIO-CISO-CDO

La gouvernance IA ne peut plus reposer sur un CIO seul. Les trois rôles doivent partager un cadre commun, des métriques communes, un rythme de revue commun. Les entreprises qui ne formalisent pas ce trio d'ici fin 2026 prendront 18 mois de retard sur la gouvernance de l'agentique.

5.3. Recommandation 3 – Traiter le FinOps IA comme un chantier structurel, pas comme une option

L'économie de l'inférence est fondamentalement différente de celle des applications SaaS. Inference economics, Unit Economics Attribution, Hybrid Consumption Architecture : ces concepts ne sont pas des raffinements. Ce sont les fondamentaux de la DSI scalable.

5.4. Recommandation 4 – Réécrire votre cartographie EA en agents-first, pas en applications-first

Les agents IA ne sont pas des micro-services augmentés. Ils raisonnent, choisissent, agissent, parfois se trompent. Leur cartographie en ArchiMate exige un nouveau niveau de modélisation, agent-centric plutôt qu'application-centric.

5.5. Recommandation 5 – Investir en priorité dans la transformation personnelle du CIO et de ses N-1

La bascule technique sans la bascule humaine produit des architectures brillantes mais désalignées. Le coaching de dirigeants, le travail sur le savoir-être, la bascule Agent-Enabler ne sont pas accessoires. Ils sont la condition structurelle de réussite.

6. Ce que cette édition n'est pas

Cette étude n'est pas une prédiction technologique. Elle n'est pas un catalogue d'outils. Elle n'est pas un manifeste de l'IA triomphante ni une alerte technophobe.

C'est une lecture lucide des signaux 2025-2026 par un cabinet de conseil indépendant qui accompagne depuis 15 ans les DSI de grands comptes (LVMH, Sephora, Dior, HSBC, Servier, ING, Worldline, SGSS, Groupe Rocher, OTIS) dans la transformation de leur modèle opérationnel.

La bifurcation 2026-2027 est réelle. Elle se joue dès maintenant. Les cinq PDF qui suivent détaillent chacune des cinq lignes de fracture, et les leviers pour basculer du bon côté.

7. Comment lire cette édition

Chaque enjeu fait l'objet d'un PDF thématique de 20 à 25 pages, téléchargeable indépendamment. Chaque PDF suit la même structure : contexte et enjeux 2026-2027, état de l'art, analyse AEP, thèse, recommandations actionnables, cas et retours d'expérience publics, bibliographie vérifiée.

Vous pouvez lire les cinq PDF dans l'ordre (parcours recommandé pour une vision d'ensemble) ou commencer par celui qui vous intéresse en priorité (parcours thématique). Un article blog d'accroche accompagne chaque PDF pour en exposer la thèse principale.

L'édition 2026-2027 n'est pas une fin. Elle est une cartographie de la bifurcation en cours. La question qui ouvre ce rapport est celle qui doit ouvrir votre réflexion 2026 : de quel côté serez-vous en 2027 ?

8. À propos d'Agile Enterprise Partner

Agile Enterprise Partner est un cabinet de conseil indépendant qui accompagne les CIO, CDO et Directeurs de la Transformation IT & Digitale des grands comptes. Notre positionnement 2026 : architectes du modèle opérationnel IT & Digital à l'ère de l'IA agentique. Nos six offres couvrent l'ensemble des chantiers décrits dans cette édition : Product Operating Model, CIO Office IA-Ready, Enterprise Architecture pour SI agentique, Leadership Transformation IA, Strategic Portfolio Management, Gouvernance IA & Conformité AI Act.

Contact : contact@agile-enterprise-partner.com / +33 6 32 54 58 92

Site : <https://agile-enterprise-partner.com>