

# Observatoire Data & IA en Suisse **2026**



Colombus  
Consulting

ORACLE

h e g

Haute école de gestion  
Genève

# Sommaire

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Observatoire Data & IA 2026*                                         | 3  |
| Regards croisés                                                      | 5  |
| Editorial                                                            | 8  |
| 1. Le paysage actuel de la Data & IA en Suisse                       | 9  |
| 2. Passer de la conviction à l'exécution mesurable                   | 11 |
| 3. Construire une organisation et un écosystème adaptés et évolutifs | 15 |
| 4. Faire de la confiance un levier de passage à l'échelle            | 18 |
| 5. IA agentique : l'autonomie progresse, mais sous contrôle          | 21 |
| 6. Industrialiser l'IA : passer de l'usage à la valeur mesurable     | 23 |
| Conclusion                                                           | 25 |
| Equipe de l'observatoire                                             | 26 |
| Contacts                                                             | 27 |

En 2026, l'IA n'est plus une question d'adoption en Suisse, c'est une question d'orchestration durable. Les entreprises ne se demandent plus si elles vont y aller, mais comment transformer une conviction stratégique désormais largement partagée en valeur mesurable et répétable. Le vrai différenciateur n'est plus l'accès aux modèles ni le niveau d'investissement, mais la capacité à articuler fondations data, gouvernance, leadership et transformation organisationnelle.

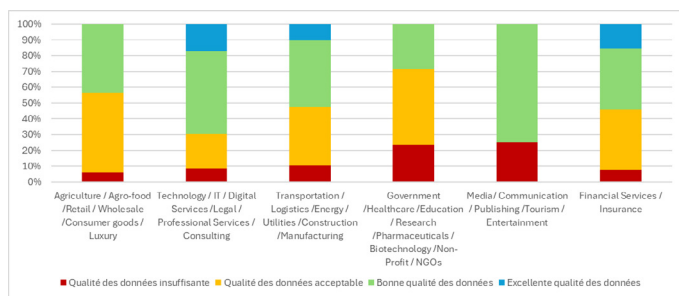


## 1. Le paysage Data & IA en Suisse : un marché qui progresse, des fondations encore fragiles

La maturité progresse, mais de façon non linéaire. À mesure que les ambitions montent, les limites des fondations deviennent plus visibles :

82 % ▲ 4 pts des entreprises ont un écosystème Data & IA faible ou intermédiaire — l'IA reste cloisonnée, expérimentale ou seulement partiellement intégrée.

51 % ▼ 10 pts déclarent une qualité de données bonne à excellente. Un recul qui traduit moins une dégradation qu'une exigence accrue face à des cas d'usage plus ambitieux



87 % des organisations qui jugent leur qualité de données élevée sont optimistes sur la capacité de l'IA à résoudre des problèmes complexes, contre 74 % chez celles qui jugent leur qualité de données plus faible

La maturité Data & IA est un moteur statistiquement confirmé du déploiement de l'IA à l'échelle, le budget seul n'est pas un prédicteur significatif

Les fondations progressent vraiment, mais elles deviennent désormais le principal facteur limitant du passage à l'échelle, devant la technologie elle-même.



## 2. De la conviction à l'exécution : combler le « knowing-doing gap »

Les entreprises suisses ne doutent plus du potentiel de l'IA. Mais entre dire et faire, le fossé persiste, et change de nature.

81 % estiment que l'IA peut résoudre, au moins partiellement, des défis complexes de leur secteur

47 % ▲ 12 pts considèrent l'IA comme un axe stratégique long-terme... mais seules 9 % la placent véritablement au cœur de leur stratégie

28 % des initiatives IA sont désormais portées par la vision stratégique du leadership

Le budget seul n'est pas un prédicteur du déploiement IA à l'échelle, mais la maturité Data & IA ressort comme facteur explicatif significatif. On n'achète pas la mise à l'échelle, on la construit.

Le défi 2026 n'est plus un manque de conviction, mais un déficit de structuration : portefeuille priorisé, sponsors identifiés, mécanismes d'arbitrage et pilotage de la valeur.

Comblé ce gap suppose une organisation qui sait orchestrer, pas seulement expérimenter.



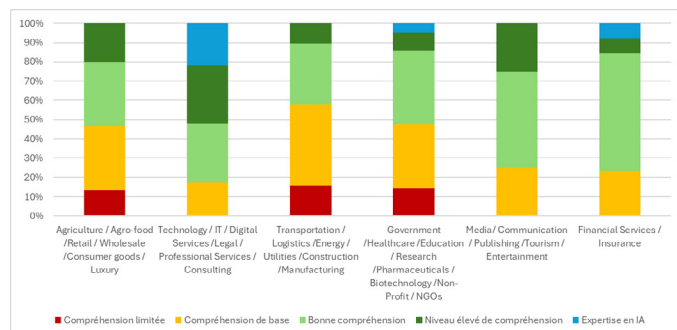
## 3. Organisation, leadership & talents : orchestrer plutôt qu'expérimenter

L'IA se diffuse au plus près des métiers et le défi devient organisationnel avant d'être technologique.

57 % des initiatives IA partent désormais des besoins métiers

65 % ▲ 8 pts des organisations ont au moins une petite équipe IA interne

55 % ▼ 8 pts des équipes dirigeantes ont une connaissance bonne à élevée de l'IA, atteignant un plateau après le bond de 2025



36 % ▼ 8 pts n'ont aucun talent IA interne et dépendent entièrement de consultants

## La Conduite du changement, le nouveau défi

82 % considèrent le Change Management comme mission critique pour la réussite de l'IA

46 % se limitent toutefois à de la formation et de la montée en compétence, le levier le plus facile, pas le plus impactant

11 % seulement redessinent activement les rôles autour de la collaboration humain-IA

Les organisations à fort leadership IA sont 2,5x plus susceptibles d'engager une refonte des rôles (30 % vs 13 %)

L'enjeu n'est plus de recruter des experts, mais de faire émerger des rôles translationnels (référénts IA métiers, product owners Data & IA, champions métiers) qui démultiplient les noyaux d'expertise existants. Former est nécessaire, mais insuffisant.

Cette montée en autonomie de l'IA change la nature même de ce qu'il faut « orchestrer » et l'IA agentique en est aujourd'hui l'expression la plus avancée.

\* Etude réalisée entre janvier et avril 2026, auprès d'un panel de plus de 100 organisations suisses de secteur, taille, et couverture géographique différente

# Observatoire Data & IA 2026\*

Alors que la GenAI se recentre sur des cas d'usage à valeur démontrée et que l'IA agentique entre en exploration active, le passage à l'échelle reste freiné par une transformation organisationnelle à peine amorcée, une mesure de la valeur insuffisante et des enjeux de confiance qui s'imposent désormais comme des conditions opérationnelles.



## 4. IA générative & IA agentique : adoption visible, autonomie sous contrôle

La GenAI consolide ses acquis, l'IA agentique entre dans les feuilles de route. Mais l'enjeu n'est plus la performance des modèles, c'est le niveau d'autonomie que l'organisation accepte de déléguer.

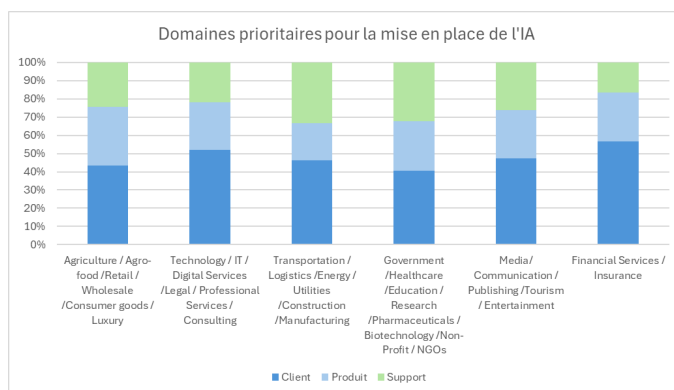
49 % ▼ 7 pts ont identifié des cas d'usage et lancé des pilotes actifs

46 % ▼ 29 pts ont déployé des assistants GenAI à l'échelle, un recul qui traduit un recentrage sur la valeur, pas un désengagement

44 % ▲ 2 pts des usages GenAI se concentrent sur les domaines Client / Marketing

25 % ▼ 11 pts sur les domaines Produit / Supply Chain

15 % ▲ 3 pts sur les fonctions support (RH, Finance...)



Tandis que la GenAI consolide ses acquis, une nouvelle vague émerge : l'IA Agentique.

69 % des entreprises sont en phase d'exploration ou d'expérimentation sur l'IA Agentique

Seules 8 % ont atteint le stade d'Intégration (agents spécialisés déployés) d'IA Agentique

3 % seulement déploient des systèmes multi-agents à l'échelle

90 % maintiennent l'autonomie de l'IA Agentique à « Zéro » ou « Humain dans la boucle »

Les entreprises avec une gouvernance des données avancée sont nettement plus avancées sur l'IA Agentique.

L'objectif n'est pas d'aller vers l'autonomie maximale, mais vers une autonomie proportionnée au risque. Le prochain palier ne sera pas de multiplier les agents, mais de sélectionner ceux dont les actions sont répétables, traçables, supervisables et réversibles.

Plus l'IA agit, plus la confiance devient une condition opérationnelle et non plus seulement un principe.



## 5. Régulation, éthique & souveraineté : faire de la confiance un levier de passage à l'échelle

L'éthique change de statut : de contrainte perçue, elle devient un facteur de confiance qui accélère l'adoption, à condition d'être traduite en mécanismes concrets.

72 % ▲ 4 pts des entreprises intègrent des considérations éthiques dans leurs décisions IA

38 % ne mettent toujours aucune mesure spécifique en place pour identifier ou atténuer les biais

34 % ▲ 14 pts n'offrent toujours pas de formation formelle aux enjeux éthiques, alors que l'IA se diffuse au-delà des équipes expertes

62 % des organisations mesurent activement leur niveau de souveraineté ou le considèrent comme un point bloquant

40 % souhaitent mesurer l'impact durabilité de leur écosystème Data & IA (9 % en font déjà un critère bloquant)

La conformité devient un socle minimum viable, non un aboutissement. La réglementation n'est pas une contrainte ; c'est un révélateur d'organisation qui pousse à structurer les expertises, clarifier les responsabilités et renforcer la traçabilité.



## 6. Industrialiser l'IA : de l'usage à la valeur mesurable

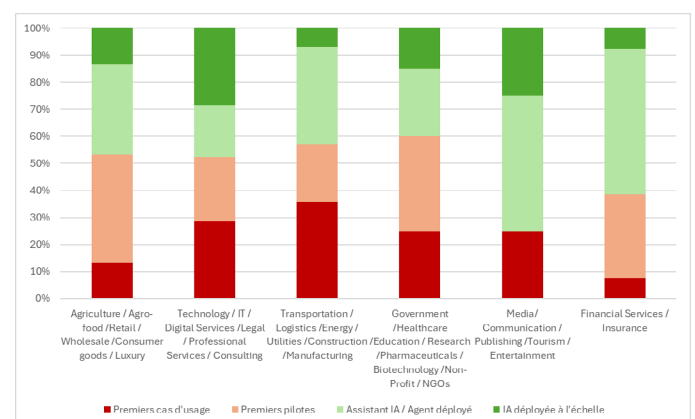
L'industrialisation ne se mesure pas au nombre de pilotes lancés, mais à la capacité de prouver une valeur répétable, mesurable et arbitrable.

23 % ▼ 3 pts ont identifié de premiers cas d'usage

29 % = 0 pts ont lancé de premiers pilotes

32 % ▼ 25 pts disposent d'un assistant ou agent IA déployé

16 % ▼ 1 pt seulement ont déployé l'IA à l'échelle



36 % des organisations ne mesurent pas encore de valeur tangible liée à leurs projets IA

34 % évaluent le ROI uniquement via la productivité ou la réduction des coûts, laissant de côté la croissance du revenu, la qualité, la réduction du risque ou les nouveaux modèles d'affaires

L'industrialisation ne consiste plus à lancer davantage de pilotes. Elle consiste à sélectionner moins de cas d'usage, mais mieux qualifiés, mieux gouvernés et plus directement reliés à la valeur business. La tendance 2026 est claire : passer d'une logique de projets IA à une logique de modèle opérationnel.

\* Etude réalisée entre janvier et avril 2026, auprès d'un panel de plus de 100 organisations suisses de secteur, taille, et couverture géographique différente

# Regards croisés



**Anouch Seydtaghia**

Journaliste au Temps, spécialisé en technologie, responsable du Pôle Cyber



LE TEMPS

A l'heure de l'IA, les défis pour les responsables de PME ou de plus grands entreprises sont énormes. Tout comme la pression. Ils doivent observer ce que font leurs concurrents, estimer, au delà des discours marketing, comment l'IA des géants du domaine pourra leur être utile, ou encore aborder la question de la souveraineté numérique. Sans parler de l'importance de comprendre les attentes des employés et de collaborer étroitement pour tirer le meilleur parti de l'IA. Son potentiel est énorme, c'est certain, mais tout va si vite.



**Yannis Papasavvas**

Chef du département du patrimoine et des actifs, Genève Aéroport



GENÈVE  
AÉROPORT

La stratégie repose sur une conviction forte : l'IA ne peut délivrer sa promesse sans une maîtrise absolue du patrimoine informationnel. Cela se traduit par une montée en puissance des investissements sur les fondamentaux, illustrée par la mise en œuvre d'un référentiel des actifs aéroportuaire (passerelles, ascenseurs ...). Ce référentiel devient la colonne vertébrale de l'infrastructure, permettant de passer d'une gestion réactive à une gouvernance proactive des actifs.

Nous observons une réelle prise de conscience de la valeur intrinsèque de la donnée. C'est cette valeur qui justifie aujourd'hui nos investissements massifs dans la gouvernance et la qualité. Vouloir accélérer sur l'IA sans des bases saines, c'est bâtir sur du sable. Le potentiel est évident, mais la priorité reste la solidité de nos fondations.



**Aurélien Fiévez**

Responsable de la Stratégie numérique et Professeur associé, HES-SO Genève



Hes-so

L'IA ne doit pas être pensée comme une simple couche technologique ajoutée aux organisations. Elle agit comme un révélateur : elle met en lumière la qualité de la gouvernance, la solidité des données, la clarté des finalités, la capacité d'apprentissage des équipes et la maturité des choix institutionnels. L'enjeu des prochaines années ne sera donc pas seulement d'accélérer l'adoption de l'IA, mais d'apprendre à en faire un usage situé, mesuré, explicable et responsable. La question décisive n'est plus : que peut faire l'IA ? Elle devient : que voulons-nous apprendre, préserver, transformer et déléguer avec elle ?



**Delphine Seitiée**

Secrétaire générale Alp ICT



alp.ict  
Centre  
national  
digital  
cluster

Aujourd'hui, l'IA impose un déploiement plus organique. Sa véritable valeur se révèle sur le terrain, lorsque les collaborateurs se l'approprient au quotidien pour répondre à leurs propres enjeux. Pour les entreprises, l'urgence n'est donc plus de forcer l'implémentation technologique, mais bien de maîtriser cette transformation en profondeur : il s'agit désormais de convertir ces initiatives individuelles en une véritable intelligence collective.



**Jean-Christophe  
MAKUCH**

Responsable de  
la recherche et de  
l'innovation numériques  
– SICPA



Après des années passées à accumuler des données à une échelle sans précédent, le monde entre désormais dans une phase où l'IA et les infrastructures qui la sous-tendent ont atteint un niveau de maturité suffisant pour être mises en œuvre. Le défi majeur de 2026 sera celui de la souveraineté dans un monde en mutation rapide : souveraineté des données, souveraineté technologique et capacité à agir de manière indépendante tout en restant connecté au reste du monde. Cela ne peut être dissocié des questions de durabilité, de sécurité et du besoin crucial de talents capables de libérer tout le potentiel de l'IA.

Les deux prochaines années seront décisives pour développer et concrétiser le potentiel de l'IA générative en un impact réel. La question centrale n'est plus de savoir si la technologie fonctionne, mais comment nous pouvons garantir que les citoyens, les nations, les institutions et les industries puissent l'adopter de manière responsable et en tirer largement profit. Dans cette nouvelle ère, la confiance restera le fondement ultime

**Hugo ROCHE**

Directeur  
Transformation &  
Technology, Bongénie,  
Brunschwig & Cie



**BONGÉNIE**

Dans le retail omnicanal, la transformation data & IA s'impose comme l'axe horizontal qui donne de la cohérence à tous les chantiers structurants, ERP, CRM, expérience client, au même titre que la digitalisation a redéfini les métiers de la vente. Elle ne prend de valeur que si les équipes métiers en deviennent actrices à part entière. Car la vraie rupture n'est pas technologique : c'est l'organisation qui doit apprendre à piloter par la donnée. Le facteur clé de succès reste de construire le socle le plus sobre possible, capable de créer un effet de levier réel sans surcharger l'organisation, condition pour tenir cette transformation dans la durée, dans un secteur en pleine mutation.



**Jean MENEVEAU**

Directeur associé  
data & AI – Columbus  
Consulting



Depuis l'édition 2024 de notre Observatoire, l'adoption de l'IA est une évidence. Mais l'édition 2026 soulève un paradoxe central : 82 % des entreprises jugent la conduite du changement, mais seules 11 % engagent réellement une refonte de leurs rôles autour de l'IA. On le sait. On ne le fait pas.

Et pendant ce temps, l'IA n'attend pas. Les modèles se succèdent en quelques mois, l'IA agentique devient une réalité, alors même que la transformation organisationnelle se compte, elle, en années.

Dit autrement, le vrai sujet devient le modèle opérationnel, l'organisation, les compétences, les processus. Malgré la prise de conscience des dirigeants, la réorganisation concrète du travail et la redistribution des rôles restent encore largement ignorées ou sous-estimées.

Et c'est précisément le chantier le plus long, le plus difficile, et le plus sous-estimé de toute transformation IA.

**Candice Valembais**

Recruteuse IT, Data  
& IA – Fondatrice de  
DatAfterwork



Du point de vue du recrutement, l'IA en Suisse fait évoluer en profondeur les compétences recherchées. La demande se concentre sur des profils capables d'industrialiser l'IA : maîtrise des pipelines de données, MLOps, déploiement en production et monitoring. Les entreprises recherchent des profils hybrides, combinant data engineering, machine learning et compréhension métier. Les enjeux de gouvernance, sécurité et intégration deviennent centraux. Le principal défi reste la rareté de talents capables d'aligner performance technique, scalabilité et impact business.

## Yvan COGNASSE



Responsable de  
l'ingénierie des  
solutions pour la région  
DACH et l'Europe  
centrale, Oracle



ORACLE

Le point de bascule mis en lumière par l'Observatoire 2026 est crucial : la fin de l'expérimentation naïve et le retour à l'exigence du modèle opérationnel. L'accessibilité de l'IA générative a parfois créé une dangereuse illusion de facilité, laissant croire qu'il suffisait d'adopter l'outil pour transformer l'entreprise. C'est ignorer la dette technique invisible et les compromis historiques sur la qualité des données. La maturité d'une organisation ne se mesure plus aujourd'hui à sa capacité à lancer de nouveaux projets IA, mais à sa lucidité pour dissiper le brouillard. C'est-à-dire sa capacité à renoncer aux initiatives futiles, à traiter la donnée comme un véritable actif stratégique et à transformer des gains de productivité individuels en performance financière pérenne à l'échelle de l'entreprise.

## Béatrice GUILLAUME GRABISCH



ex-EVP de Nestlé et  
membre du conseil  
d'administration  
de L'Oréal



La Suisse fait preuve d'une forte sensibilisation à l'IA et d'une adoption croissante, mais ce n'est pas le moment de se reposer sur ses lauriers ! Il faut passer à l'action !

Les technologies ne cessent d'évoluer, si bien que ce que vous avez appris hier ne sera déjà plus d'actualité demain... nous venons tout juste d'entamer cette courbe d'apprentissage incontournable !

Les données, les données, les données... sans une excellente qualité, une large couverture et une cohérence parfaite des données, aucun système ne produira de résultats exceptionnels... Au contraire, il peut devenir trompeur et fournir des résultats erronés !

La gestion du changement est l'une des compétences les plus difficiles... en cette période d'évolutions technologiques rapides, les entreprises ne savent pas comment passer de l'organisation actuelle à l'organisation future souhaitée : la gestion du changement est la voie à suivre !

Au milieu de toutes ces évolutions techniques rapides, restez centrés sur l'humain, sinon le progrès sera rejeté (par les humains pour se protéger).

## Alexandre CABOUSSAT

Professeur associé  
et responsable de la  
formation continue,  
HEG-Genève.



h e g  
Haute école de gestion  
Genève

Expérimenter c'est bien, mais passer à l'échelle c'est plus difficile. Dans l'écosystème de la HEG-Genève, nous rencontrons de nombreuses organisations dont de nombreux employés expérimentent afin d'augmenter leur productivité individuelle. Néanmoins, la plupart de ces organisations, publiques ou privées, peinent à industrialiser cette utilisation de l'IA afin de dégager de nouvelles activités, de trouver de nouveaux marchés, et de développer de nouveaux modèles d'affaires.

Quels sont les obstacles marquants ? Une gouvernance pas bien définie laissant libre cours à l'interprétation personnelle, un manque d'accompagnement des employés donnant lieu à une adoption hétérogène, mais surtout un manque de données de qualité, nettoyées, bien labellisées, et consolidées dans l'organisation.

L'expérimentation individuelle a montré des succès indéniables. Mais elle ne suffit plus. C'est à l'organisation de prendre le lead sur une approche structurée et structurante de l'IA.



**Magdalena PICARIELLO**

Directrice générale,  
Datali



2020 : 20 jours. 2026 : 5 jours.

Ce qu'il faut à un ingénieur pour livrer un PoC. Longtemps, développer coûtait cher. Le vibe coding a changé la donne.

Les Ops sortent des démos brillantes en quelques jours. Le marketing les recycle en quelques heures. Même mon commercial code avec Claude.

Construire est devenu peu coûteux. Se tromper aussi. Jusqu'à la production, où la facture des données et de l'architecture tombe. Et là, se tromper coûte des millions.

La plupart des portefeuilles IA sont pleins de shiny objects. Deux idées à construire. Trois pièges déguisés en quick wins. Sept qui videront votre budget.

Vous pouvez toutes vibe coder. Le risque n'est plus de ne pas construire. C'est d'investir des millions dans la mauvaise chose.



**Xavier NICOLVICI**

Expert et conférencier IA



L'IA générative ne remplacera pas les métiers : elle les réinventera.

Pour en tirer pleinement parti, les organisations doivent exploiter son potentiel et maîtriser ses limites dans un même élan.

Cela implique de revoir en profondeur le travail : moins d'opérationnel, plus de contrôle, et l'adoption d'une culture du doute, un esprit critique, comme identifier les biais ou croiser les sources, pour concilier innovation et rigueur.

# Editorial

## Mesurer la structuration : l'IA suisse entre accélération, sélectivité et passage à l'échelle

L'intelligence artificielle n'est plus un signal faible technologique. Elle s'installe progressivement dans les chaînes de valeur des entreprises suisses, mais son adoption ne suit plus une trajectoire linéaire. Après une phase de progression rapide entre 2024 et 2025, l'édition 2026 révèle un marché plus mature dans ses ambitions, mais encore hétérogène dans ses capacités d'exécution.

Les signaux sont contrastés. D'un côté, l'IA s'ancre davantage dans les priorités stratégiques : près d'une entreprise sur deux l'intègre désormais systématiquement dans sa planification long terme ou va plus loin. Les capacités internes progressent également, avec 65 % des organisations disposant au moins d'une petite équipe IA interne. De l'autre, les fondations data deviennent désormais le principal facteur limitant du passage à l'échelle de l'IA : à mesure que les cas d'usage deviennent plus autonomes et critiques, les limites de qualité, de gouvernance et de traçabilité apparaissent plus visibles que les limites technologiques elles-mêmes.

C'est précisément ce décalage qui rend nécessaire une mesure régulière. L'enjeu n'est plus seulement de suivre l'adoption de l'IA, mais de comprendre ce qui permet réellement de passer de l'expérimentation à l'impact. Les analyses 2026 confirment un enseignement structurant : le seul niveau d'investissement ne suffit pas à expliquer le passage à l'échelle opérationnel. La maturité Data & IA apparaît comme un prédicteur significatif du déploiement, tandis que la gouvernance data est fortement associée à l'avancement vers l'IA agentique. La compréhension du leadership et la culture data restent, elles, étroitement liées au niveau de maturité IA.

Trois mouvements de fond se dégagent :

- Une ambition stratégique plus affirmée, mais une exécution encore incomplète : 47 % des organisations intègrent désormais l'IA dans leur stratégie long terme ou vont plus loin, mais seules 9 % placent réellement l'IA au cœur de leur stratégie.
- Des fondations data encore discriminantes : 49 % des entreprises disposent toujours d'une gouvernance limitée ou basique, et la qualité perçue des données recule par rapport à 2025.
- Une montée des enjeux de confiance : souveraineté, éthique, formation et supervision humaine deviennent des conditions de passage à l'échelle, notamment avec l'émergence de l'IA agentique.

Notre ambition reste la même : offrir aux décideurs un instrument de navigation pour comprendre le présent, anticiper les virages et comparer leurs progrès à ceux du marché. L'édition 2026 montre que la course n'est plus seulement à l'adoption, mais à la capacité d'orchestrer durablement la Data et l'IA au service de la performance, de la confiance et de la responsabilité.

# I. Le paysage actuel de la Data & IA en Suisse

## **a. Le marché progresse, mais la maturité reste fragile**

En 2026, l'IA confirme son repositionnement stratégique. Près de 28 % des organisations indiquent que leurs initiatives IA sont désormais portées par la vision stratégique du leadership, tandis que 47 % intègrent l'IA dans leur planification long terme ou vont plus loin. Pourtant, seules 9 % placent véritablement l'IA au cœur de leur stratégie.

Cette dynamique ne signifie pas que le marché ait atteint un stade avancé généralisé. Au contraire, 82 % des entreprises restent à un niveau faible ou intermédiaire de maturité Data & IA. La progression observée depuis 2024 est réelle, mais elle marque un ralentissement : l'enjeu n'est plus seulement d'adopter l'IA, mais de construire les fondations permettant de la faire durer.

## **b. Les fondations data progressent, mais de manière non linéaire**

La gouvernance s'améliore nettement : la part des entreprises sans gouvernance formelle est passée de 17 % en 2024 à 8 % en 2026. Dans le même temps, 18 % des organisations disposent désormais d'une gouvernance avancée, contre 5 % en 2024.

La qualité des données envoie toutefois un signal plus nuancé. En 2026, 51 % des entreprises déclarent disposer de données bonnes à excellentes. Ce niveau reste proche de 2024, mais il recule de 10 points par rapport à 2025. Le message est donc moins celui d'une progression continue que celui d'une exigence accrue : à mesure que les cas d'usage deviennent plus ambitieux, les limites des fondations data deviennent plus visibles.

## **c. L'intégration technologique devient hybride**

Les entreprises suisses privilégient de plus en plus des approches hybrides. En 2026, une entreprise sur deux déclare combiner développement interne, adaptation de modèles de langage et solutions du marché. Cette logique traduit moins une maturité acquise qu'une phase de recherche d'équilibre : les organisations testent plusieurs voies pour adapter l'IA à leurs besoins, sécuriser leurs usages et composer progressivement un écosystème cohérent.

L'usage direct ou l'adaptation de modèles de langage représente 18 % des réponses, mais c'est surtout la montée des approches mixtes qui structure le marché. La question n'est plus l'accès à la technologie. Elle devient celle de son intégration dans les processus, les données, les contrôles et les modèles de gouvernance.

## **d. Les freins restent perçus comme techniques, mais les leviers sont organisationnels**

Les freins perçus restent pluriels : technologie, infrastructure, sécurité, conformité, stratégie et démonstration de la valeur continuent d'apparaître comme des points de blocage. Cette perception montre que l'IA reste encore souvent appréhendée comme un défi d'architecture ou de contrôle.

Les analyses de passage à l'échelle nuancent toutefois cette lecture. Le budget seul ne constitue pas un levier discriminant ; la maturité Data & IA ressort comme un facteur plus explicatif du déploiement. Le défi 2026 n'est plus l'adoption de l'IA, mais sa capacité d'orchestration à l'échelle : aligner données, gouvernance, leadership, transformation des métiers et création de valeur dans un cadre de confiance durable.

## 2. Passer de la conviction à l'exécution mesurable

## **a. De la stratégie à la capacité d'exécution : combler le gap « knowing vs doing »**

Les entreprises suisses n'ont plus de doute sur le potentiel de l'IA : 81 % estiment qu'elle peut contribuer à résoudre des problèmes complexes de leur industrie. Pourtant, le passage à l'action reste incomplet. Si près d'une organisation sur deux place désormais l'IA au cœur de sa planification stratégique, seules 9 % déclarent une stratégie long terme véritablement centrée sur l'innovation et le leadership IA.

Ce différentiel confirme la persistance d'un gap "knowing vs doing". Il ne traduit plus un manque de conviction, mais un déficit de structuration : portefeuille priorisé de cas d'usage, sponsors clairement identifiés, mécanismes d'arbitrage et pilotage de la valeur.

L'édition 2026 confirme aussi un signal important : la maturité Data & IA reste un facteur explicatif du passage à l'échelle, là où le budget ne suffit pas à lui seul. L'investissement peut aider à inscrire l'IA dans la trajectoire stratégique, mais ne garantit pas un déploiement robuste. L'enjeu est désormais de prouver que l'IA crée une valeur mesurable et répétable.

## **b. Les leviers réels du passage à l'échelle : data, gouvernance et leadership**

Les analyses invitent à une lecture plus structurelle : le passage à l'échelle ne dépend pas seulement des freins technologiques perçus, mais de la capacité à structurer les fondations data, la gouvernance, le leadership et la transformation des métiers.

Les fondations data ressortent comme un facteur discriminant du passage à l'échelle, en particulier lorsque les répondants classent les obstacles les plus critiques. Elles doivent toutefois être lues avec les autres freins majeurs : infrastructure, sécurité et conformité, stratégie, valeur et compétences.

La gouvernance devient donc un levier d'accélération, en particulier pour les usages les plus autonomes : les entreprises dotées d'une gouvernance data avancée progressent plus vite vers l'IA agentique. Le leadership joue également un rôle clé : 55 % des organisations déclarent un bon ou haut niveau de compréhension de l'IA au sein de leurs équipes dirigeantes, mais cette compréhension doit désormais se traduire en arbitrages concrets.

La transformation du travail reste toutefois le maillon faible. 82 % des entreprises considèrent le change management comme critique ou très important, mais seules 11 % déclarent engager une refonte active des rôles autour de la collaboration avec l'IA. Le passage à l'échelle repose donc sur un triptyque clair : data maîtrisée, leadership engagé, organisation transformée.

## **c. L'effet structurant de l'IA générative : accélérer sans confondre adoption et industrialisation**

L'année 2026 confirme l'ancrage de l'IA dans les organisations suisses, mais aussi la nécessité de distinguer adoption visible et industrialisation réelle. Sur l'IA au sens large, 23 % des organisations déclarent avoir identifié de premiers cas d'usage, 29 % avoir lancé de premiers pilotes, 32 % disposer d'un assistant ou agent IA déployé, et seules 16 % indiquent avoir déployé l'IA à l'échelle. Cette distinction invite à ne pas confondre la diffusion rapide de certains usages, notamment d'IA générative, avec une industrialisation généralisée de l'IA.

Les modèles de langage abaissent les barrières à l'entrée, accélèrent les tests et rendent l'IA plus accessible aux métiers. Mais cet accès simplifié peut aussi créer une illusion de maturité : l'accès aux modèles devient progressivement une commodité, et la différenciation concurrentielle ne repose plus principalement sur la technologie elle-même, mais sur la capacité à l'intégrer dans des processus métiers, des données propriétaires et une gouvernance opérationnelle robuste. La technologie ne garantit donc ni la qualité des données, ni la robustesse des processus, ni la capacité de valider les résultats obtenus.

Les organisations les plus avancées ne se distinguent pas par le nombre de cas d'usage lancés, mais par leur capacité à intégrer les modèles de langage dans un cadre structuré : gouvernance des usages, contrôle des risques, mesure de performance et articulation avec les systèmes existants. La GenAI accélère l'adoption, mais ne remplace ni la discipline opérationnelle, ni la maturité organisationnelle.

## **d. De l'éthique à la confiance : un levier d'accélération inattendu**

Les dimensions éthiques, réglementaires et de conformité prennent une place croissante dans les stratégies IA. 72 % des entreprises intègrent désormais des considérations éthiques dans leurs décisions IA, que ce soit comme facteur clé ou comme élément secondaire par rapport aux objectifs business.

Cette évolution traduit un changement de posture : l'éthique n'est plus seulement un registre de conformité ; elle devient un facteur de confiance et un possible accélérateur d'adoption lorsque la formation et les responsabilités sont clarifiées. Les données suggèrent ce lien, sans permettre d'établir une causalité. Elle contribue ainsi à réduire les résistances et à rendre les arbitrages plus explicites lorsque les cas d'usage deviennent plus sensibles ou plus autonomes.

La formation reste toutefois un point de vigilance : un tiers des organisations ne proposent encore aucune formation formelle sur les enjeux éthiques liés à la Data & IA. Cette vigilance reste toutefois inégalement diffusée, malgré l'AI Act européen qui pousse les organisations à formaliser leurs pratiques, clarifier leurs responsabilités et renforcer la traçabilité.

## **e. Une transformation encore incomplète : le défi de l'alignement**

Malgré les progrès observés, la transformation reste inachevée. 82 % des entreprises se situent encore à un niveau faible ou intermédiaire de maturité Data & IA. Les initiatives progressent, mais les fondations restent inégalement structurées.

Cette hétérogénéité crée un enjeu d'alignement entre ambition stratégique et capacité réelle d'exécution. Trois risques principaux se dessinent : dispersion des initiatives faute de priorisation claire, sous-exploitation des cas d'usage en l'absence de transformation des processus, et difficulté à démontrer la valeur.

Les organisations qui franchissent ce cap sont celles qui alignent durablement trois piliers : une vision stratégique explicite, des fondations data robustes et une gouvernance de la valeur capable d'arbitrer les efforts dans la durée.

### 3. Construire une organisation et un écosystème adaptés et évolutifs

## **a. Faire émerger une organisation capable d'orchestrer, et non plus seulement d'expérimenter**

L'IA se diffuse désormais au plus près des usages : 57 % des entreprises indiquent que leurs initiatives IA partent des besoins des métiers. Ce mouvement rapproche l'IA des priorités opérationnelles, mais augmente aussi le risque de fragmentation si les initiatives ne sont pas priorisées, arbitrées et mutualisées.

Les facteurs de succès du passage à l'échelle confirment ce basculement : collaboration transverse, clarté des cas d'usage, adhésion des parties prenantes, change management et leadership ressortent devant l'infrastructure. Le défi n'est donc plus uniquement technologique. Il devient organisationnel.

Cette transition reste incomplète. Dans près d'un cas sur deux, la fonction Data & IA reste rattachée à l'IT, tandis qu'une part significative des organisations fonctionne encore sans structure centralisée. L'enjeu est donc de passer d'initiatives dispersées à une capacité d'orchestration alignée sur le modèle économique, les priorités métiers et le niveau de maturité de l'entreprise.

## **b. Un écosystème hybride, évolutif et piloté par la confiance**

Les entreprises suisses convergent vers un modèle d'intégration pragmatique : une entreprise sur deux privilégie une approche hybride, combinant développement interne, adaptation de modèles existants et solutions du marché. Cette logique remplace progressivement les arbitrages binaires entre développement interne et achat de solutions.

Mais cette hybridation ne peut fonctionner durablement sans fondations robustes. La qualité et la gouvernance des données restent des conditions critiques de mise à l'échelle, en particulier lorsque les cas d'usage deviennent plus autonomes, intégrés ou sensibles.

Avec l'émergence de l'IA agentique, ce point devient critique. Les organisations dotées d'une gouvernance data avancée progressent plus vite dans cette trajectoire. L'écosystème IA de 2026 est donc celui d'une autonomie progressive, encadrée et maîtrisée, où la confiance devient une condition de passage à l'échelle.

## c. Les nouveaux rôles deviennent translationnels

Le marché ne se tend plus uniquement sur les profils techniques. Il se recompose autour de rôles capables de relier technologie, métiers, adoption, gouvernance et gestion du risque. Près des deux tiers des entreprises disposent désormais d'une capacité IA interne, mais cette capacité reste souvent concentrée dans des équipes réduites.

La priorité devient donc d'augmenter la portée de ces noyaux d'expertise grâce à des rôles "translationnels" : responsables de cas d'usage, référents IA métiers, product owners Data & IA, profils de gouvernance IA ou champions métiers.

Le change management est désormais largement reconnu comme critique, mais la réponse reste encore centrée sur la formation et l'upskilling. Former est nécessaire, mais insuffisant : le prochain palier de maturité passera par une transformation plus structurelle des responsabilités, des processus et des modes de décision.

### Focus bonnes pratiques

Un « Data & AI Operating Office » doit jouer un rôle d'orchestration, au-delà des centres d'expertise isolés. Il vise à garantir la cohérence entre priorisation business, fiabilité des fondations data, cadre de confiance et adoption opérationnelle.

Concrètement, cet office doit couvrir quelques mécanismes clés : structuration du portefeuille de cas d'usage, clarification des niveaux d'autonomie acceptables, définition des critères de passage à l'échelle et alignement des parties prenantes autour de décisions communes. Il doit aussi mieux activer l'écosystème externe : une organisation sur cinq déclare ne pas encore tirer parti de l'écosystème suisse, alors que les collaborations académiques, le recrutement de talents issus des hubs suisses et les incubateurs restent des leviers encore sous-exploités.

Un chantier central reste ouvert : transformer le travail. L'enjeu n'est plus uniquement d'équiper les collaborateurs avec de nouveaux outils, mais de réorganiser durablement la manière dont l'humain et l'IA créent de la valeur ensemble.

## 4. Faire de la confiance un levier de passage à l'échelle

## **a. Passer de l'intention éthique aux mécanismes de contrôle**

L'éthique est désormais reconnue comme un pilier de la transformation IA : 72 % des entreprises intègrent des considérations éthiques dans leurs décisions IA. Mais cette prise en compte reste encore inégalement opérationnalisée.

Le passage de l'intention à la pratique demeure incomplet : 38 % des organisations ne mettent pas encore en place de mesures spécifiques pour identifier ou atténuer les biais. L'éthique doit donc être traduite en mécanismes concrets : protocoles de test, documentation, supervision humaine, gestion des biais et responsabilité claire des propriétaires de cas d'usage.

La formation reste un point de vigilance. 48 % des entreprises forment l'ensemble des collaborateurs aux enjeux éthiques liés à la Data & IA, mais 34 % ne proposent encore aucune formation formelle. À mesure que l'IA se diffuse dans les métiers, la capacité de discernement doit elle aussi être distribuée.

## **b. Intégrer souveraineté et durabilité dès la conception**

La souveraineté et la durabilité ne sont plus des sujets périphériques. Sur la souveraineté, 62 % des organisations mesurent activement leur niveau de contrôle ou considèrent déjà ce sujet comme un point de blocage. Elle devient un critère de conception, d'architecture et d'arbitrage.

Sur la durabilité, la dynamique est réelle mais moins avancée : 40 % des organisations souhaitent mesurer l'impact de leur écosystème Data & IA, tandis que seules 9 % en font déjà un critère bloquant. Le numérique responsable passe donc progressivement du registre symbolique à celui de l'évaluation.

Ces dimensions influencent désormais la sélection des partenaires, les choix d'hébergement, les niveaux d'externalisation et la gouvernance des dépendances technologiques. L'enjeu est de les intégrer sans ralentir excessivement l'exécution.

## c. Transformer la régulation en discipline opérationnelle

L'AI Act européen agit comme un révélateur d'organisation. Au-delà de la conformité, il pousse les entreprises à structurer leurs expertises, clarifier leurs responsabilités et renforcer leurs pratiques éthiques.

Parmi les répondants se prononçant sur son impact, 33 % citent d'abord la montée en expertise juridique, devant l'allocation de ressources dédiées à la conformité et le renforcement des pratiques éthiques, cités chacun par 25 %.

La régulation impose donc une préparation opérationnelle : classification des cas d'usage, seuils de risque, supervision humaine, formation, traçabilité des décisions et articulation entre métiers, IT, sécurité et conformité. La conformité devient un socle minimum viable, non un aboutissement.

### Focus bonnes pratiques

Un cadre de confiance opérationnel ne doit pas rester un corpus de principes : il doit relier qualification du risque, éthique appliquée, souveraineté des choix technologiques, durabilité des infrastructures et responsabilités des acteurs impliqués dans le cycle de vie des systèmes IA.

Concrètement, ce cadre doit rendre les arbitrages plus explicites, sans alourdir l'exécution. Par exemple, il doit permettre une classification des cas d'usage selon leur niveau de risque et des contrôles de biais et de qualité.

Un chantier prioritaire reste ouvert : la formation éthique. Un tiers des organisations ne propose encore aucune formation formelle sur ces sujets, alors même que l'IA se diffuse au-delà des équipes expertes. Les entreprises les plus résilientes seront celles qui sauront diffuser un socle commun de discernement, tout en réservant des dispositifs plus avancés aux profils les plus exposés.

## 5. IA agentique : l'autonomie progresse, mais sous contrôle

## a. Un nouveau front d'expérimentation

L'IA agentique s'impose comme le nouveau terrain d'exploration des entreprises suisses. Le signal est fort : 69 % des organisations sont déjà en phase d'exploration ou d'expérimentation, avec des cas d'usage identifiés ou de premiers pilotes lancés.

Mais cette dynamique reste encore très éloignée d'une industrialisation massive. Seules 8 % des entreprises déclarent avoir intégré des agents spécialisés dans des workflows précis, et 3 % seulement indiquent avoir mis en place des systèmes multi-agents à l'échelle. L'IA agentique entre donc dans les feuilles de route, mais elle reste majoritairement en phase d'apprentissage.

Cette distinction est importante : contrairement aux assistants GenAI classiques, les agents IA peuvent préparer, déclencher ou exécuter des actions. La question n'est plus seulement celle de la performance du modèle, mais celle du niveau d'autonomie que l'organisation accepte de déléguer.

## b. Une autonomie encore très supervisée

Les entreprises avancent avec prudence. Parmi les répondants se prononçant sur le niveau d'autonomie des agents IA, 90 % les maintiennent dans des modèles "zero autonomy" ou "human-in-the-loop". Dans le détail, 42 % limitent les agents à un rôle strictement informationnel, tandis que 48 % autorisent l'IA à préparer une action, sous validation humaine systématique.

Cette prudence n'est pas un signe de retard. Elle traduit plutôt une prise de conscience : plus l'IA agit sur les processus, plus les règles de supervision, de traçabilité et d'escalade deviennent critiques. L'objectif n'est pas d'aller vers l'autonomie maximale, mais vers une autonomie proportionnée au risque.

## c. La maturité devient la condition de l'autonomie

L'IA agentique agit comme un révélateur de maturité. Les analyses montrent que les organisations dotées d'une gouvernance data avancée progressent plus vite vers l'IA agentique. Le niveau d'autonomie accordé dépend également davantage de la maturité Data & IA que de la taille de l'entreprise.

Le prochain palier ne consistera donc pas à multiplier les agents, mais à sélectionner les bons cas d'usage : ceux où les actions sont répétables, traçables, supervisables et réversibles. L'IA agentique ne pourra se déployer durablement que là où l'organisation sait clairement ce qu'elle accepte de déléguer.

## 6. Industrialiser l'IA : passer de l'usage à la valeur mesurable

## **a. Une adoption visible, mais une industrialisation encore sélective**

La GenAI constitue aujourd'hui la forme d'IA la plus visible et la plus largement diffusée. Mais cette adoption ne doit pas être confondue avec une industrialisation généralisée de l'IA. Sur l'IA au sens large, 23 % des organisations déclarent avoir identifié de premiers cas d'usage, 29 % avoir lancé de premiers pilotes, 32 % disposer d'un assistant ou agent IA déployé, et seules 16 % indiquent avoir déployé l'IA à l'échelle.

Le marché suisse se situe donc dans une phase de transition. Certains usages GenAI se diffusent rapidement, les déploiements IA au sens large restent plus sélectifs, et l'IA agentique progresse avec des niveaux d'autonomie encore très contrôlés. Cette lecture en trois niveaux permet d'éviter une interprétation trop homogène de la maturité du marché.

## **b. La valeur devient le véritable filtre**

Le passage à l'échelle ne peut plus être justifié par la seule faisabilité technique. Or la mesure de valeur reste fragile : 36 % des organisations déclarent ne pas encore mesurer de valeur tangible liée à leurs projets IA.

Lorsque le ROI est mesuré, il reste principalement centré sur l'efficacité opérationnelle : 34 % des entreprises l'évaluent par la productivité ou la réduction des coûts. Les dimensions plus transformationnelles, comme la croissance du revenu, la qualité, la réduction du risque ou les nouveaux modèles d'affaires, restent moins systématiquement mobilisées.

Cela confirme un point clé : l'industrialisation ne dépend pas du nombre de cas d'usage lancés, mais de la capacité à prouver une valeur répétable, mesurable et arbitrable, ainsi qu'un retour sur investissement démontrable.

## **c. Le vrai sujet devient le modèle opérationnel**

Les freins au passage à l'échelle ne sont plus uniquement technologiques. La maturité data, la gouvernance, les compétences, la culture et la capacité à démontrer le ROI deviennent les véritables conditions d'industrialisation.

La tendance 2026 est claire : les organisations doivent passer d'une logique de projets IA à une logique de modèle opérationnel. Cela implique des sponsors identifiés, des critères de passage en production, des mécanismes de contrôle, une mesure de la valeur et une capacité de support dans la durée.

L'industrialisation de l'IA ne consiste plus à lancer davantage de pilotes. Elle consiste à sélectionner moins de cas d'usage, mais mieux qualifiés, mieux gouvernés et plus directement reliés à la valeur business.

# Conclusion

## De l'adoption à l'orchestration

L'édition 2026 de l'Observatoire montre que les entreprises suisses ne découvrent plus l'IA : elles apprennent désormais à la rendre durable. L'ambition progresse, la GenAI se diffuse, et l'IA agentique entre dans les feuilles de route. Mais la différenciation ne se joue plus dans l'accès aux modèles ni dans le seul niveau d'investissement.

Le passage à l'échelle repose sur des conditions plus exigeantes : des fondations data robustes, une gouvernance claire, un leadership capable d'arbitrer, une mesure de valeur crédible et un cadre de confiance opérationnel. Les organisations les plus avancées ne seront pas nécessairement celles qui lanceront le plus de cas d'usage, mais celles qui sauront les prioriser, les intégrer aux processus et en démontrer l'impact.

Avec l'émergence de l'IA agentique, cette exigence devient encore plus forte. La question n'est plus seulement ce que l'IA peut produire, mais ce que l'entreprise accepte de lui déléguer, sous quelles conditions, avec quel niveau de supervision et quelle traçabilité.

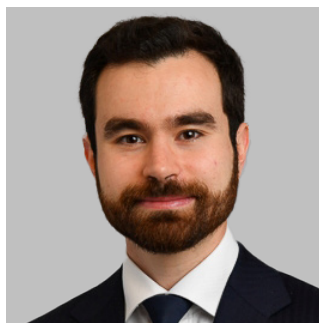
Le prochain cycle de maturité ne sera plus défini par le nombre de cas d'usage déployés, mais par la capacité des organisations à arbitrer : où automatiser, où superviser, où déléguer et où conserver le contrôle humain. La performance durable ne dépendra plus uniquement de la puissance des modèles

# Equipe de l'observatoire



**Jean MENEVEAU**

Directeur Associé,  
Colombus Consulting  
Suisse



**Giancarlo AVOLIO**

Manager data & AI,  
Colombus Consulting  
Suisse



**Merwan BARKAT**

Consultant senior data & AI,  
Colombus Consulting  
Suisse



**Alexandre CABOUSSAT**

Professeur associé et  
responsable de la formation  
continue, HEG-Genève.



**Jennifer SPIESER**

Assistante HES, HEG-  
Genève & MSc student  
in Data Science



**Frederic BORETTI**

Directeur de  
Transformation,  
Oracle Suisse



**Yvan COGNASSE**

Responsable de  
l'ingénierie des solutions  
pour la région DACH et  
l'Europe centrale, Oracle



# Contacts

## Colombus Consulting

[colombus-consulting.com](https://colombus-consulting.com)



## Oracle

[oracle.com](https://oracle.com)



## HEG-Genève

[hesge.ch/heg](https://hesge.ch/heg)



## LinkedIn Group

[linkedin.com/groups/13262197](https://linkedin.com/groups/13262197)



# Observatoire Data & IA en suisse **2026**



ORACLE

h e g

Haute école de gestion  
Genève