

# L'état de l'IA début 2024 : l'adoption de l'IA par la génération montante et commence à générer de la valeur

30 mai 2024 | Enquête

Alors que l'adoption de l'IA générative s'accélère, les personnes interrogées font état d'avantages mesurables et d'une atténuation accrue du risque d'inexactitude. Un petit groupe d'entreprises très performantes montre la voie.

---

## TÉLÉCHARGEMENTS

[↓ Article \(23 pages\)](#)

**Si 2023** a été l'année où le monde a découvert [l'IA générative \(gen AI\)](#), 2024 sera l'année où les organisations ont véritablement commencé à utiliser cette nouvelle technologie et à en tirer une valeur commerciale. Dans la dernière [enquête mondiale de McKinsey](#) sur l'IA, 65 % des répondants déclarent que leurs organisations utilisent régulièrement l'IA générative, soit près du double du pourcentage de notre enquête précédente il y a seulement dix mois. Les attentes des répondants quant à l'impact de l'IA générative restent aussi élevées [que l'année dernière](#), les trois quarts d'entre eux prédisant que l'IA générative entraînera des changements importants ou perturbateurs dans leurs secteurs dans les années à venir.

Les entreprises constatent déjà des bénéfices tangibles liés à l'utilisation de l'IA de génération, signalant à la fois une baisse des coûts et une hausse des revenus dans les unités commerciales qui déploient cette technologie. L'enquête fournit également des informations sur les types de risques présentés par l'IA de génération, notamment l'inexactitude, ainsi que sur les pratiques émergentes des entreprises les plus performantes pour atténuer ces défis et générer de la valeur.

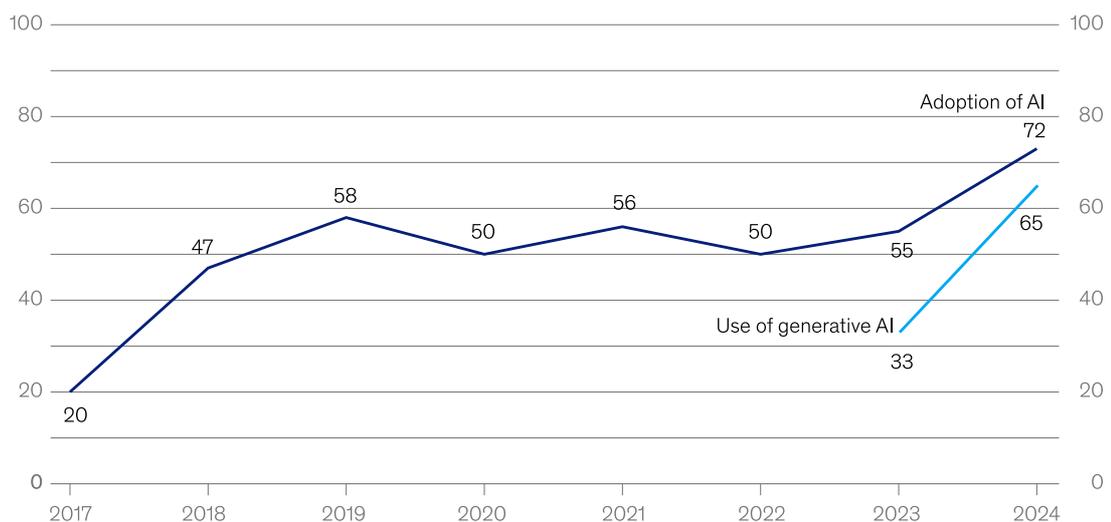
# L'adoption de l'IA explose

L'intérêt pour l'IA générative a également mis en lumière un ensemble plus large de capacités d'IA. Au cours des six dernières années, l'adoption de l'IA par les organisations des répondants a oscillé autour de 50 %. Cette année, l'enquête révèle que l'adoption a bondi à 72 % (graphique 1). Et l'intérêt est véritablement mondial. Notre enquête de 2023 a révélé que l'adoption de l'IA n'atteignait 66 % dans *aucune* région ; cependant, cette année, plus des deux tiers des répondants dans presque *toutes* les régions déclarent que leur organisation utilise l'IA.<sup>[1]</sup> En examinant les différents secteurs d'activité, la plus forte augmentation de l'adoption est observée dans les services professionnels.<sup>[2]</sup>

Pièce 1

## AI adoption worldwide has increased dramatically in the past year, after years of little meaningful change.

Organizations that have adopted AI in at least 1 business function,<sup>1</sup> % of respondents



<sup>1</sup>In 2017, the definition for AI adoption was using AI in a core part of the organization's business or at scale. In 2018 and 2019, the definition was embedding at least 1 AI capability in business processes or products. Since 2020, the definition has been that the organization has adopted AI in at least 1 function. Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey & Company

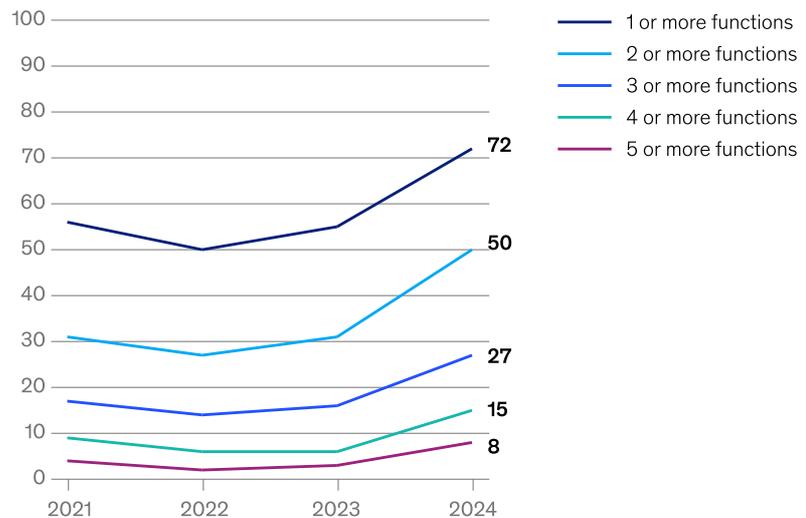
En outre, les réponses suggèrent que les entreprises utilisent désormais l'IA dans davantage de domaines de l'activité. La moitié des répondants déclarent que leur organisation a adopté l'IA dans deux fonctions commerciales ou plus, contre moins d'un tiers des répondants en 2023 (graphique 2).

Pièce 2

---

## Survey findings suggest that organizations are using AI in more business functions now than in previous years.

Business functions at respondents' organizations that have adopted AI,<sup>1</sup> % of respondents



<sup>1</sup>In 2021, n = 1,843; in 2022, n = 1,492; in 2023, n = 1,684; in early 2024, n = 1,363.  
Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey & Company

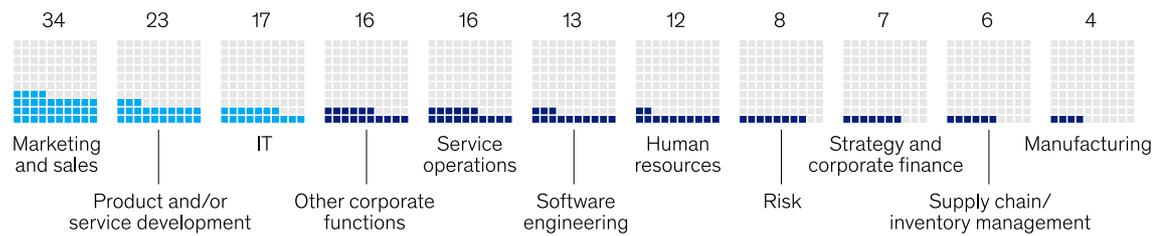
---

## L'adoption de l'IA générale est plus courante dans les fonctions où elle peut créer le plus de valeur

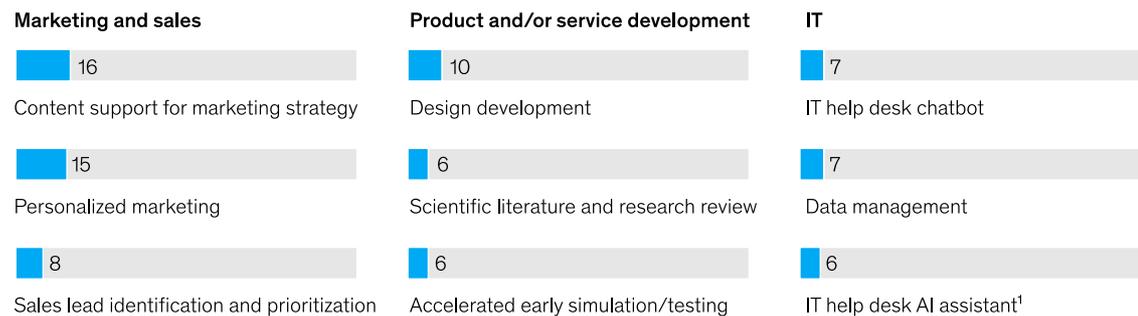
La plupart des répondants déclarent désormais que leur organisation, et eux-mêmes en tant qu'individus, utilisent l'IA de génération. Soixante-cinq pour cent des répondants déclarent que leur organisation utilise régulièrement l'IA de génération dans au moins une fonction commerciale, contre un tiers l'année dernière. L'organisation moyenne qui utilise l'IA de génération le fait dans deux fonctions, le plus souvent dans le marketing et les ventes et dans le développement de produits et de services, deux fonctions dans lesquelles [des recherches antérieures](#) ont déterminé que l'adoption de l'IA de génération pourrait générer le plus de valeur.<sup>[3]</sup>— ainsi que dans le domaine informatique (graphique 3). La plus forte augmentation par rapport à 2023 se constate dans le marketing et les ventes, où l'adoption déclarée a plus que doublé. Pourtant, dans toutes les fonctions, seuls deux cas d'utilisation, au sein du marketing et des ventes, sont signalés par 15 % ou plus des répondants.

## Respondents most often report generative AI adoption in their marketing-and-sales, product- and service-development, and IT functions.

Respondents' organizations regularly using generative AI (gen AI), by function, % of respondents



Most commonly reported gen AI use cases within function, % of respondents



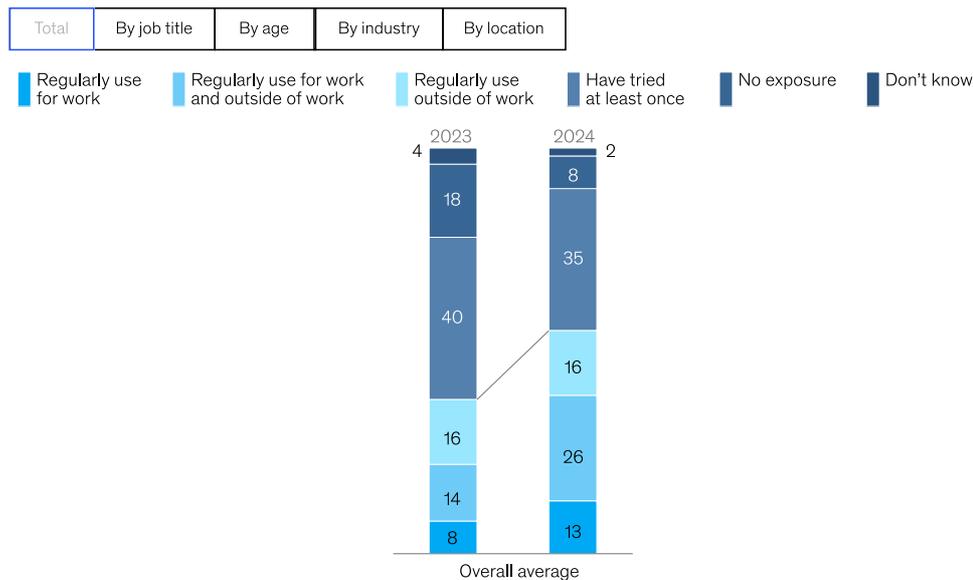
<sup>1</sup>Eg, providing real-time assistance and script suggestions to help desk employees during human-to-human conversations.  
Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey & Company

L'IA de génération fait également son chemin dans la vie personnelle des répondants. Par rapport à 2023, les répondants sont beaucoup plus susceptibles d'utiliser l'IA de génération au travail et encore plus susceptibles de l'utiliser à la fois au travail et dans leur vie personnelle (graphique 4). L'enquête révèle une hausse de l'utilisation de l'IA de génération dans toutes les régions, les plus fortes augmentations ayant eu lieu en Asie-Pacifique et en Grande Chine. Les répondants aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, quant à eux, affichent des hausses plus importantes dans l'utilisation des outils d'IA de génération au travail et en dehors du travail par rapport à leurs pairs de niveau intermédiaire. En examinant des secteurs spécifiques, les répondants travaillant dans l'énergie et les matériaux et dans les services professionnels signalent la plus forte augmentation de l'utilisation de l'IA de génération.

## Respondents are much more likely now than in 2023 to say they are using generative AI.

Personal experience with generative AI tools, 2023–24,<sup>1</sup> % of respondents



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.  
<sup>1</sup>In 2023, n = 1,684; in 2024, n = 1,363.

Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

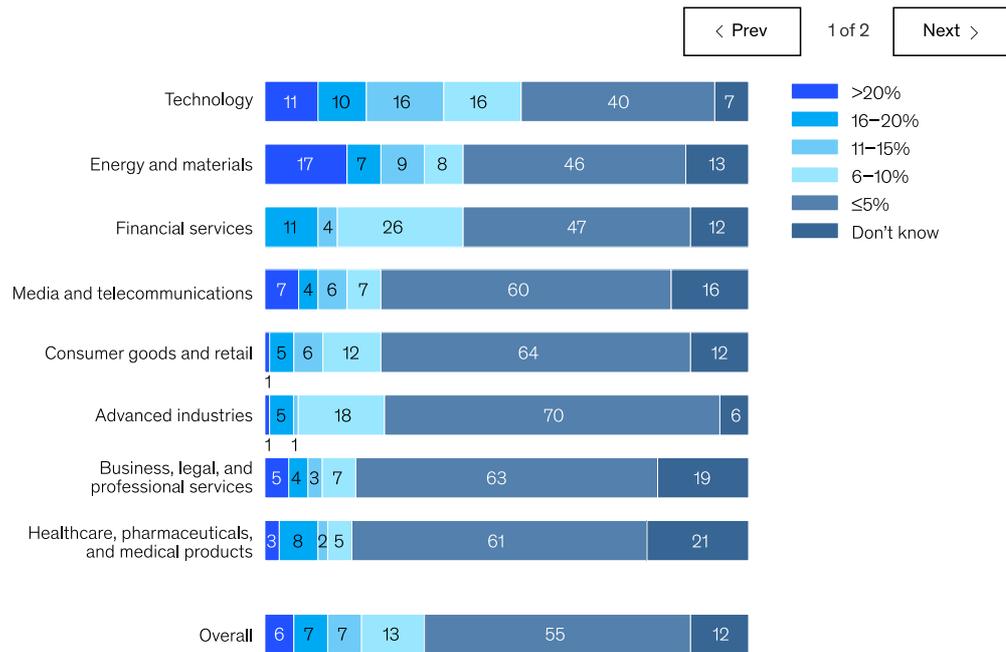
McKinsey & Company

## Les investissements dans l'IA de génération et l'IA analytique commencent à créer de la valeur

La dernière enquête montre également comment les différents secteurs d'activité budgétisent l'IA de génération. Les réponses suggèrent que, dans de nombreux secteurs, les organisations sont à peu près aussi susceptibles d'investir plus de 5 % de leur budget numérique dans l'IA de génération que dans des solutions d'IA analytiques non génératives (graphique 5). Pourtant, dans la plupart des secteurs, une plus grande proportion de répondants déclarent que leur organisation dépense plus de 20 % dans l'IA analytique que dans l'IA de génération. À l'avenir, la plupart des répondants (67 %) s'attendent à ce que leur organisation investisse davantage dans l'IA au cours des trois prochaines années.

## In most industries, organizations are about equally likely to invest more than 5 percent of their digital budgets in generative AI and analytical AI.

Share of organization's digital budget spent on generative AI,<sup>1</sup> % of respondents



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

<sup>1</sup>Question was asked only of respondents who said their organizations have adopted AI in at least 1 business function. For technology, n = 128; for energy and materials, n = 63; for financial services, n = 107; for media, entertainment, and telecommunications, n = 50;

for consumer goods and retail, n = 67; for advanced industries, n = 50; for business, legal, and professional services, n = 101; and for healthcare, pharmaceuticals, and medical products, n = 58.

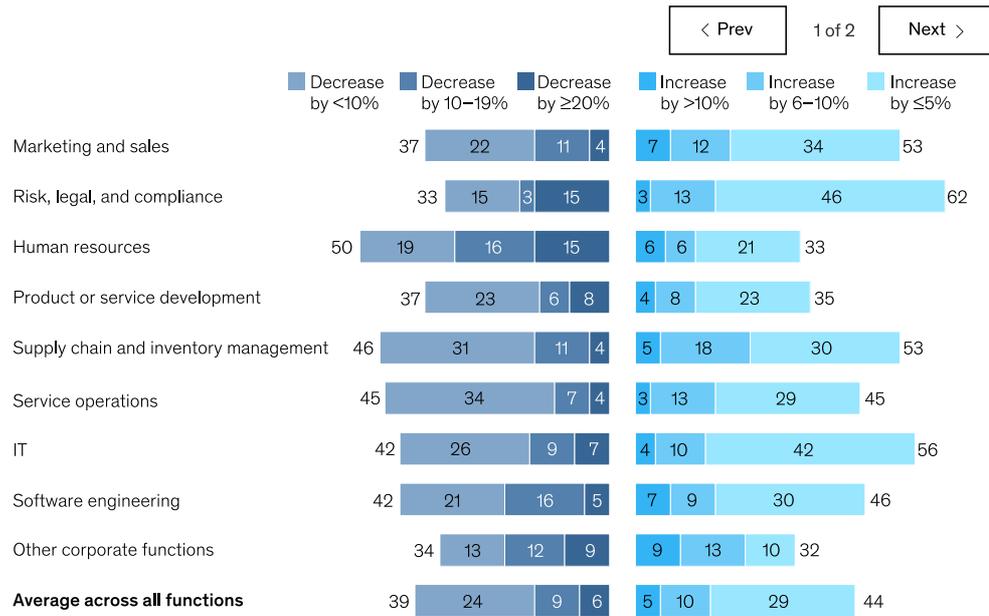
Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey & Company

Où ces investissements portent-ils leurs fruits ? Pour la première fois, notre dernière enquête a exploré la valeur créée par l'utilisation de l'IA de génération par fonction commerciale. La fonction dans laquelle la plus grande part des répondants déclarent avoir constaté une diminution des coûts est celle des ressources humaines. Les répondants signalent le plus souvent des augmentations significatives des revenus (de plus de 5 %) dans la chaîne d'approvisionnement et la gestion des stocks (graphique 6). Pour l'IA analytique, les répondants signalent le plus souvent des avantages en termes de coûts dans les opérations de service (conformément à ce que nous avons constaté [l'année dernière](#) ) ainsi que des augmentations significatives des revenus grâce à l'utilisation de l'IA dans le marketing et les ventes.

# Organizations most often see meaningful cost reductions from generative AI use in HR and revenue increases in supply chain management.

Cost decrease and revenue increase from generative AI adoption in 2023, by function,<sup>1</sup> % of respondents



<sup>1</sup>Questions were asked only of respondents who said their organizations have adopted AI in a given function. Respondents who said "cost increase," "no change," "not applicable," or "don't know" for the effects of generative AI (gen AI) on costs are not shown, and respondents who said "revenue decrease," "no change," "not applicable," or "don't know" for the effects of gen AI on revenues are not shown. Data for manufacturing and strategy and corporate finance are not shown, because the base sizes were too small to meet the reporting threshold. Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–March 5, 2024

McKinsey & Company



McKinsey commentary

## Alex Singla

Senior partner and global coleader of QuantumBlack, AI by McKinsey

In 2024, generative AI (gen AI) is no longer a novelty. Nearly two-thirds of respondents to our survey report that their organizations are regularly using gen AI, nearly double what our previous survey found just ten months ago, and four in ten are using gen AI in more than two business functions. The technology's potential is no longer in question. And while most organizations are still in the early stages of their journeys with gen AI, we are beginning to get a picture of what works and what doesn't in implementing—and generating actual value with—the technology.

One thing we've learned: the business goal must be paramount. In our work with clients, we ask them to identify their most promising business opportunities and strategies and then work backward to potential gen AI applications. Leaders must avoid the trap of pursuing tech for tech's sake. The greatest rewards also will go to those who are not afraid to think big. As we've observed, the leading companies are the ones that are focusing on reimagining entire workflows with gen AI and analytical AI rather than simply seeking to embed these tools into their current ways of working.

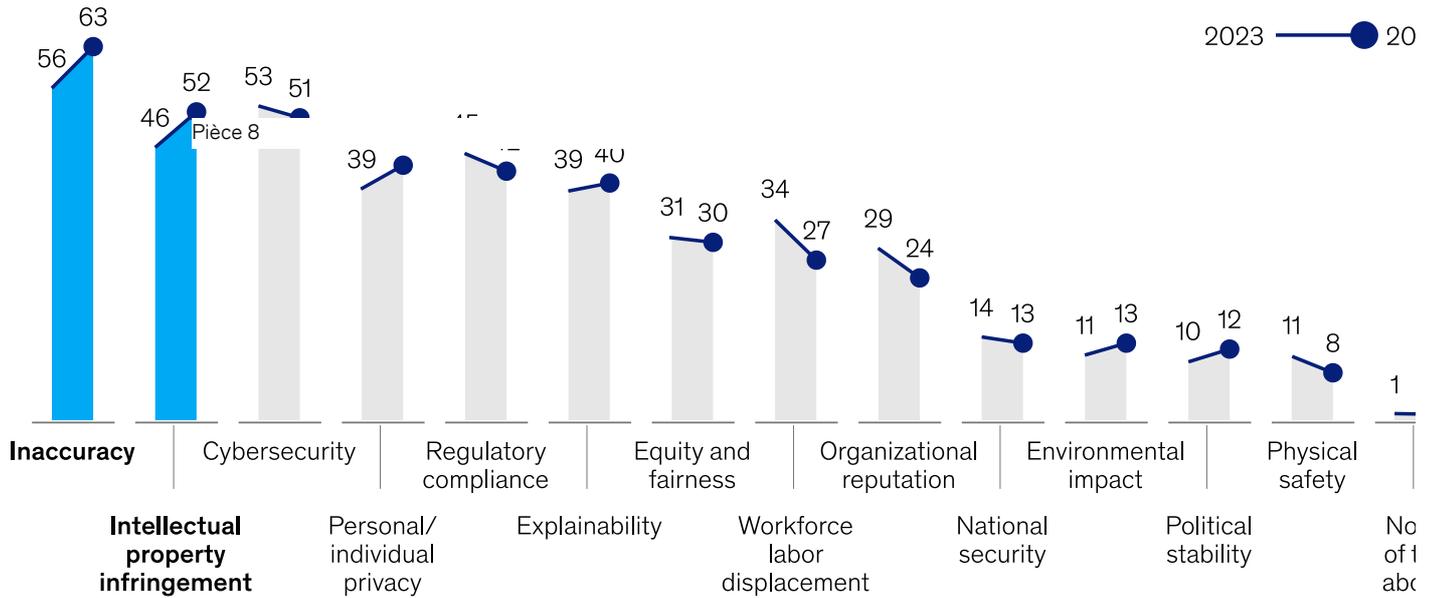
For that to be effective, leaders must be ready to manage change at every step along the way. And they should expect that change to be constant: enterprises will need to design a gen AI stack that is robust, cost-efficient, and scalable for years to come. They'll also need to draw on leaders from throughout the organization. Realizing profit-and-loss impact from gen AI requires close partnership with HR, finance, legal, and risk to constantly readjust the resourcing strategies and productivity expectations.

# **Inexactitude : le risque le plus reconnu et le plus connu de l'utilisation de l'IA de génération**

Alors que les entreprises commencent à percevoir les avantages de l'IA de nouvelle génération, elles reconnaissent également les divers risques associés à cette technologie. Ceux-ci peuvent aller des risques de gestion des données tels que la confidentialité des données, les préjugés ou la violation de la propriété intellectuelle (PI) aux risques de gestion des modèles, qui ont tendance à se concentrer sur des résultats inexacts ou un manque d'explicabilité. Une troisième grande catégorie de risques est celle de la sécurité et de l'utilisation incorrecte.

# Inaccuracy and intellectual property infringement are increasingly considered relevant risks to organizations' generative AI use.

Gen AI risks that organizations consider relevant,<sup>1</sup>% of respondents



Gen AI risks that organizations are working to mitigate,<sup>1</sup>% respondents



[4]

<sup>1</sup>Question was asked only of respondents whose organizations have adopted AI in at least 1 function. Respondents who said "don't know/not applicable" are not shown. In 2023, n = 913; in 2024, n = 1,052.

Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey & Company

que la sensibilisation aux risques liés à l'IA de génération et les contrôles d'atténuation des risques sont des compétences requises pour les talents techniques.



McKinsey commentary

**Lareina Yee**

Senior partner, McKinsey; chair, McKinsey Technology Council

**Responsible AI** needs to start on day one, and there is still much work to be done in terms of education and action. It begins with a company's values—organizations must establish clear principles for how they apply generative AI (gen AI) and set up guardrails to ensure its safe implementation. For example, recognizing the importance of data security means that company-level data and prompts remain within the enterprise walls. For that to happen, the enterprise must have secure contracts with large language model and application providers, as well as robust training, to make sure employees understand the difference between enterprise tools and public tools so that code or proprietary data are not inadvertently shared in public models.

Responsible AI also starts upstream of compliance and monitoring. Leading companies in deploying gen AI incorporate risk practices in the development of their AI applications. This includes ensuring that technical teams understand risk and mitigation practices. Gen AI solutions are probabilistic models that can make mistakes or inadvertently amplify biases in training data, so testing models before they are deployed is essential. Without a robust testing approach, it is hard to deliver on responsible AI.

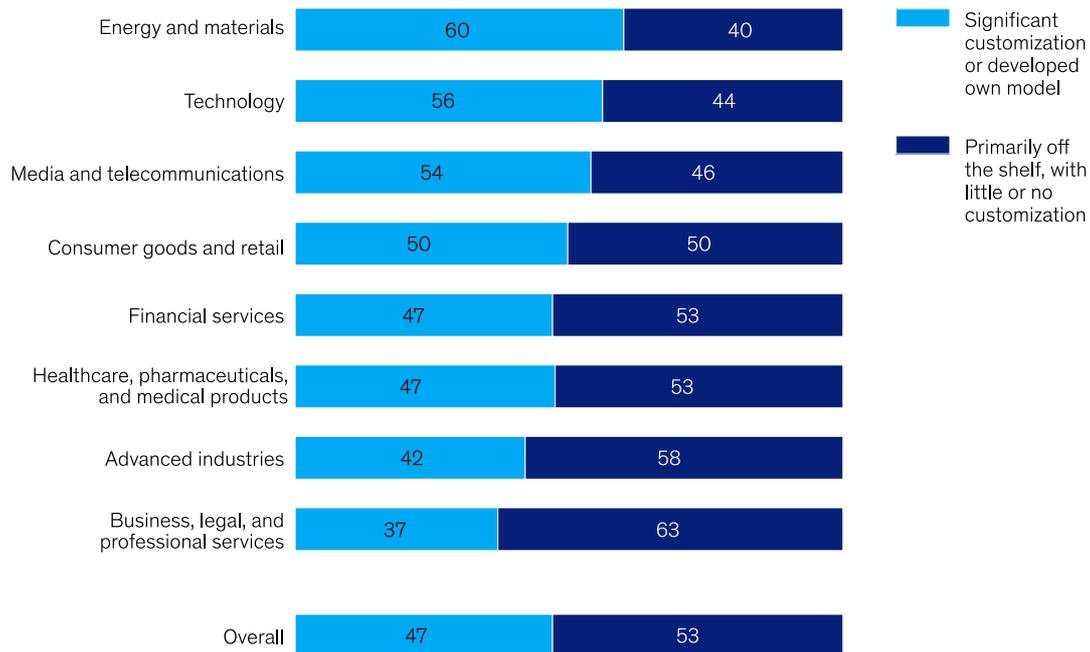
Finally, companies must develop a clear governance model to help ensure that gen AI applications conform to governing principles. What we see in the survey results and in our conversations with clients is a growing awareness of responsible AI and an urgency to get it right. Still, even with increasing understanding, a little less than one-quarter of the respondents in our survey report having a clear process to embed risk mitigation in their solutions. Moving from awareness to action will be critical.

## Mettre à profit les capacités de l'IA de génération

La dernière étude a également cherché à comprendre comment et à quelle vitesse les organisations déploient ces outils d'IA de nouvelle génération. Nous avons identifié trois archétypes pour la mise en œuvre de solutions d'IA de nouvelle génération : *les preneurs* utilisent des solutions prêtes à l'emploi, disponibles au public ; *les façonneurs* personnalisent ces outils avec des données et des systèmes propriétaires ; et *les créateurs* développent leurs propres modèles de base à partir de zéro.<sup>[5]</sup> Dans la plupart des secteurs, les résultats de l'enquête suggèrent que les entreprises trouvent des offres prêtes à l'emploi adaptées à leurs besoins commerciaux, même si beaucoup recherchent des opportunités de personnaliser des modèles ou même de développer leurs propres modèles (graphique 9). Environ la moitié des utilisations de l'IA de génération signalées dans les fonctions commerciales des répondants utilisent des modèles ou des outils prêts à l'emploi, disponibles au public, avec peu ou pas de personnalisation. Les répondants des secteurs de l'énergie et des matériaux, de la technologie, des médias et des télécommunications sont plus susceptibles de signaler une personnalisation ou un réglage important des modèles disponibles au public ou de développer leurs propres modèles propriétaires pour répondre à des besoins commerciaux spécifiques.

## Organizations are pursuing a mix of off-the-shelf generative AI capabilities and also significantly customizing models or developing their own.

Strategy for developing generative AI (gen AI) capabilities, % of reported instances of gen AI use<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Question was asked only of respondents who said their organizations regularly use generative AI in at least 1 business function. Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."  
Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey & Company



McKinsey commentary

### Alexander Sukharevsky

Senior partner and global coleader of QuantumBlack, AI by McKinsey

**Despite the spike** in adoption of generative AI (gen AI), we are still in the experimentation phase, with many organizations seeking relatively simple, one-step solutions. Although it varies by industry, roughly half of our survey respondents say they are using readily available, off-the-shelf gen AI models rather than custom-designed solutions. This is a very natural tendency in the early days of a new technology—but it's not a sound approach as gen AI becomes more widely adopted. If you have it, your competitor probably has it as well. Organizations need to ask themselves: What is our moat? The answer, in many cases, likely will be customization.

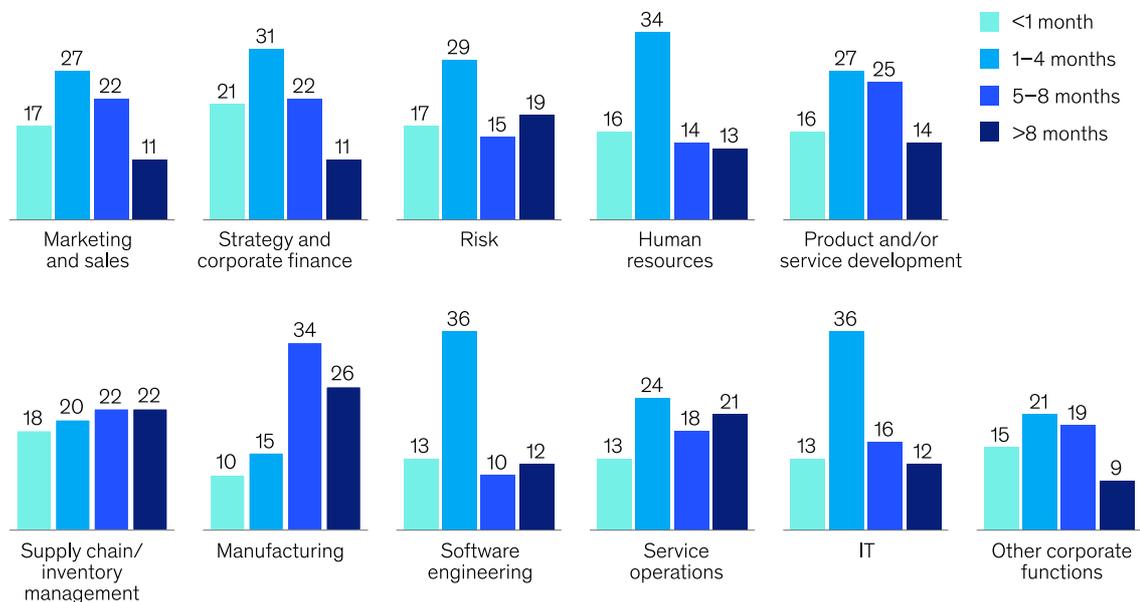
But even there, the answer is not so simple. The spine and brain of the enterprise of the future will rely on a well-orchestrated mix of multiple foundational models—both off-the-shelf solutions and tools that have been finely tuned to the enterprise's specific needs. In fact, with gen AI we are moving from a binary world of "build versus buy" to one that might be better characterized as "buy, build, and partner," in which the most successful organizations are those that construct ecosystems that blend proprietary, off-the-shelf, and open-source models. Finally, leaders must understand that gen AI models generally comprise just 15 percent of any given solution. In other words: it's not just tech. To create value, organizations must have all the elements in place—domain reimagining abilities; relevant skill sets (including the upskilling of nontechnical colleagues); a robust operating model; proprietary data. It's only when those factors are in place that organizations will be able to unlock impact and move from experimentation to scale.

Les répondants indiquent généralement que leur organisation a besoin d'un à quatre mois à compter du début d'un projet pour mettre en production l'IA de génération, même si le temps nécessaire varie selon la fonction de l'entreprise (graphique 10). Cela dépend également de l'approche adoptée pour acquérir ces capacités. Sans surprise, les utilisations déclarées de modèles hautement personnalisés ou propriétaires sont 1,5 fois plus susceptibles de prendre cinq mois ou plus pour être mises en œuvre que les modèles prêts à l'emploi et disponibles au public.

Pièce 10

## Business functions are most often able to put their generative AI capabilities to use within one to four months.

Time for organization to put generative AI capabilities to use, from project launch,<sup>1</sup> % of respondents



<sup>1</sup>Question was asked only of respondents who said their organizations regularly use generative AI in the given business function. Respondents who said "don't know/not applicable" are not shown.  
Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey commentary

**Michael Chui**  
Partner, McKins



**The rapid pace** of companies are mal survey stating that

## **Les meilleurs talents de la génération IA excellent malgré les défis auxquels ils sont confrontés**

L'IA de génération est une technologie nouvelle et les entreprises n'en sont qu'au début de leur parcours pour exploiter ses opportunités et la déployer à grande échelle. Il n'est donc pas surprenant que seul un petit sous-ensemble de répondants (46 sur 876) déclarent qu'une part significative de l'EBIT de leur organisation peut être attribuée à leur déploiement de l'IA de génération. Pourtant, ces leaders de l'IA de génération méritent d'être examinés de près. Après tout, ce sont les premiers à agir, qui attribuent déjà plus de 10 % de l'EBIT de leur organisation à leur utilisation de l'IA de génération. 42 % de ces entreprises très performantes déclarent que plus de 20 % de leur EBIT est attribuable à leur utilisation de l'IA analytique non générative, et elles couvrent tous les secteurs et toutes les régions, même si la plupart d'entre elles travaillent dans des organisations dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 1 milliard de dollars. Les pratiques liées à l'IA de ces organisations peuvent offrir des conseils à ceux qui cherchent à créer de la valeur grâce à l'adoption de l'IA de génération dans leurs propres organisations.

To start, gen AI high performers are using gen AI in more business functions—an average of three functions, while others average two. They, like other organizations, are most likely to use gen AI in marketing and sales and product or service development, but they're much more likely than others to use gen AI solutions in risk, legal, and compliance; in strategy and corporate finance; and in supply chain and inventory management. They're more than three times as likely as others to be using gen AI in activities ranging from processing of accounting documents and risk assessment to R&D testing and pricing and promotions. While, overall, about half of reported gen AI applications within business functions are utilizing publicly available models or tools, gen AI high performers are less

likely to use those off-the-shelf options than to either implement significantly customized versions of those tools or to develop their own proprietary foundation models.

What else are these high performers doing differently? For one thing, they are paying more attention to gen-AI-related risks. Perhaps because they are further along on their journeys, they are more likely than others to say their organizations have experienced every negative consequence from gen AI we asked about, from cybersecurity and personal privacy to explainability and IP infringement. Given that, they are more likely than others to report that their organizations consider those risks, as well as regulatory compliance, environmental impacts, and political stability, to be relevant to their gen AI use, and they say they take steps to mitigate more risks than others do.

Gen AI high performers are also much more likely to say their organizations follow a set of risk-related best practices (Exhibit 11). For example, they are nearly twice as likely as others to involve the legal function and embed risk reviews early on in the development of gen AI solutions—that is, to [“shift left.”](#) They’re also much more likely than others to employ a wide range of other best practices, from strategy-related practices to those related to scaling.

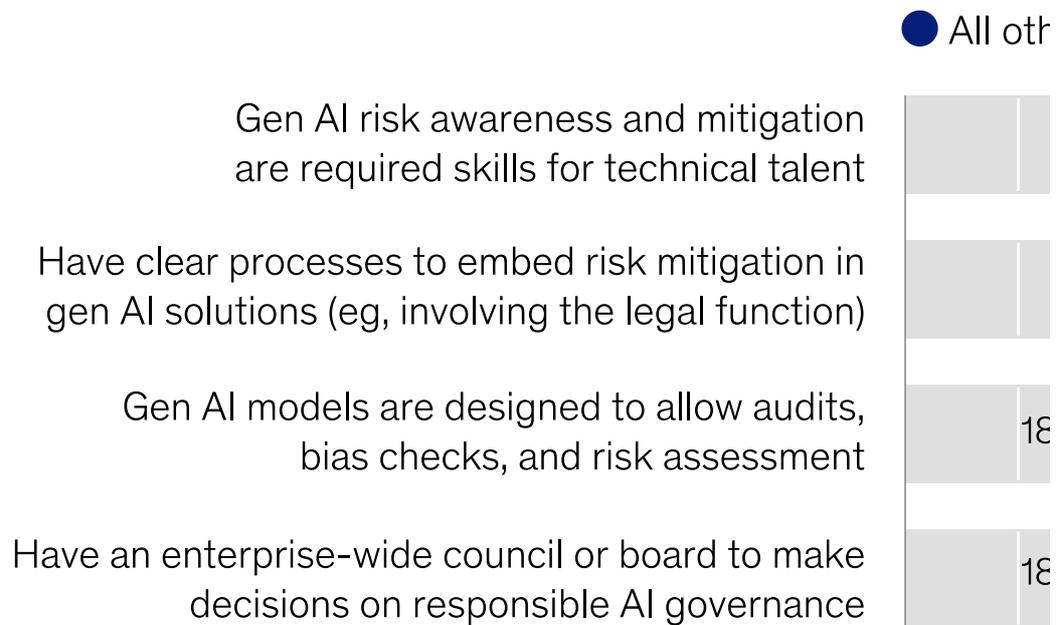
---

Exhibit 11

# Organizations seeing the largest returns from than others to follow a range of best practices

Organizations engaging in each practice, <sup>1</sup> % of respondents

Risk	Strategy	Talent	Operating model	Technology
------	----------	--------	-----------------	------------

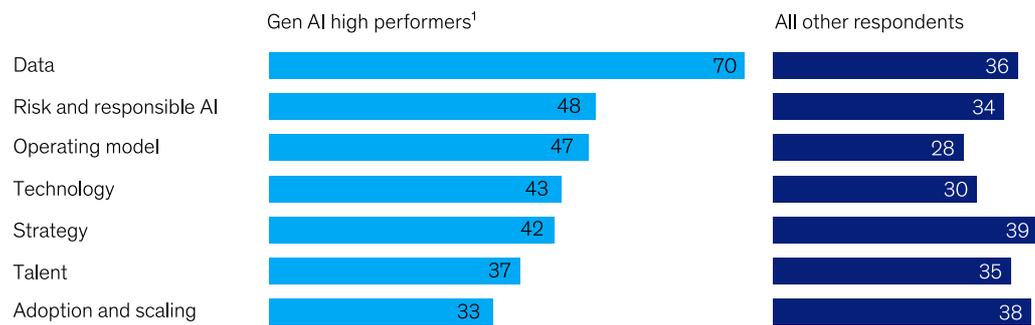


In addition to experiencing the risks of gen AI adoption, high performers have encountered other challenges that can serve as warnings to others (Exhibit 12). Seventy percent say they have experienced difficulties with data, including defining processes for data governance, developing the ability to quickly integrate data into AI models, and an insufficient amount of training data, highlighting the essential role that data play in capturing value. High performers are also more likely than others to report experiencing challenges with their operating models, such as implementing agile ways of working and effective sprint performance management.

Exhibit 12

## Generative AI high performers report experiencing a range of challenges in capturing value from the technology.

Elements that have posed challenges in capturing value from generative AI (gen AI), % of respondents



Note: Figures do not sum to 100%, because respondents could choose multiple answer options.  
<sup>1</sup> Respondents who said that at least 11% of their organizations' EBIT in 2023 was attributable to their use of generative AI. For respondents at AI high performers, n = 46; for all other respondents, n = 830. Respondents who said "don't know/not applicable" are not shown.  
Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey & Company



McKinsey commentary

**Bryce Hall**  
Associate partner

**We've been conducting**  
evolution of new capabilities  
remarkable. And not  
these often-dazzling

One of the most interesting  
capturing the most value  
we refer to as "shared value"  
finding value from

## À propos de la recherche

L'enquête en ligne a été menée du 22 février au 5 mars 2024 et a recueilli les réponses de 1 363 participants représentant l'ensemble des régions, des secteurs d'activité, des tailles

d'entreprise, des spécialités fonctionnelles et des postes occupés. Parmi ces répondants, 981 ont déclaré que leur organisation avait adopté l'IA dans au moins une fonction commerciale, et 878 ont déclaré que leur organisation utilisait régulièrement l'IA de génération dans au moins une fonction. Pour tenir compte des différences de taux de réponse, les données sont pondérées par la contribution de la nation de chaque répondant au PIB mondial.

1. Les organisations basées en Amérique centrale et en Amérique du Sud constituent l'exception, avec 58 % des répondants travaillant pour des organisations basées en Amérique centrale et en Amérique du Sud déclarant avoir adopté l'IA.
2. Inclut les répondants travaillant pour des organisations axées sur les ressources humaines, les services juridiques, le conseil en gestion, les études de marché, la R&D, la préparation des déclarations de revenus et la formation.
3. « [Le potentiel économique de l'IA générative : la prochaine frontière de la productivité](#) », McKinsey, 14 juin 2023.
4. « [Mettre en œuvre l'IA générative avec rapidité et sécurité](#) », *McKinsey Quarterly*, 13 mars 2024.
5. « [Le moment générationnel de la technologie avec l'IA générative : un guide pour les DSI et les CTO](#) », McKinsey, 11 juillet 2023.

---

#### À PROPOS DE L'AUTEUR(S)

[Alex Singla](#) et [Alexander Sukharevsky](#) sont respectivement codirigeants mondiaux de QuantumBlack, AI by McKinsey, et associés principaux dans les bureaux de McKinsey à Chicago et à Londres ; [Lareina Yee](#) est associée principale dans le bureau de la Bay Area, où [Michael Chui](#), associé du McKinsey Global Institute, est associé ; et [Bryce Hall](#) est associé associé dans le bureau de Washington, DC.

Ils souhaitent remercier Kaitlin Noe, Larry Kanter, Mallika Jhamb et Shinjini Srivastava pour leurs contributions à ce travail.

---

Cet article a été édité par Heather Hanselman, rédactrice en chef du bureau McKinsey d'Atlanta.

---

#### DÉCOUVREZ UNE CARRIÈRE AVEC NOUS

[Recherche d'offres d'emploi](#)