

What's next CIO?

LE CERCLE DES LEADERS DU NUMÉRIQUE

ÉTUDE Alliancy LE PORTRAIT-ROBOT DU CIO « AI READY » POUR 2026



En bref

Une étude réalisée avec le soutien et la participation de :





QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CETTE ÉTUDE ?

Cette étude est la troisième qui structurent le programme « What's Next, CIO ? » d'Alliancy en 2025.

Elle se focalise sur le cœur de métier du directeur des systèmes d'information. L'objectif est d'analyser comment le DSI peut gérer, sans être perçu comme un frein, la tension entre sa responsabilité de garantir un socle technologique, sécuritaire et éthique viable, et les fortes attentes du Comex en matière de projets d'IA.

MÉTHODOLOGIE ET RECUEIL DES DONNÉES

Cette étude adopte une approche qualitative *bottom-up* basée sur un atelier d'échanges et des entretiens approfondis pour rendre compte des tendances de fond. La valeur réside dans le partage d'expériences concrètes entre pairs, plutôt que dans un état de l'art théorique.

Ces entretiens ont été menés avec des organisations françaises de premier plan. Ils ont été conduits en septembre et en octobre 2025 selon un guide commun élaboré par Alliancy et couvrant les six axes mentionnés dans les pages qui suivent.

Un grand merci aux contributeurs de cette étude :

- **Jérôme Banderier**, directeur de la stratégie SI et de la gouvernance IA de Matmut ;
- **Lionel Chaine**, directeur des systèmes d'information de Bpifrance ;
- **Nouamane Cherkaoui**, directeur général adjoint de BPCE Solutions Informatiques ;
- **Stanislas de Crevoisier**, directeur adjoint des systèmes d'information de la Sacem ;
- **Patrice de Flaujac**, directeur des systèmes d'information de Médiamétrie ;
- **Stéphane Deux**, directeur groupe du numérique, de la data et de l'IT de Transdev ;
- **Caroline Fischer**, directrice du numérique et de l'IT pour la France Bristol Myers Squibb ;
- **Gilles Hueber**, directeur des services informatiques de Paprec ;
- **Christophe Huerre**, directeur groupe des systèmes d'information de Thales ;
- **Olivier Lafosse**, directeur de la DIDD (direction de l'informatique décisionnelle et des données) de la Cnam ;
- **Frédéric Tran Kiem**, directeur de la conception et de l'exploitation des systèmes informatiques et télécoms de RTE ;
- et **Marc Abehassera**, vice-président régional de Elastic.



COMMENT L'ÉTUDE EST-ELLE ORGANISÉE ?

Pour éclairer pleinement les questions posées, cette étude est structurée en **six axes stratégiques**.

Le rapport complet, Executive Report, met en évidence pour chacun d'eux :

- Les **convergences** (points de consensus) et les **différences** (spécificités liées au secteur ou à la culture) entre les entités.
- Des tableaux synthétisant les **bonnes pratiques identifiées**, les freins rencontrés et les positions clés par entreprise, assortis de verbatim issus des interviews des CIO.

Pour chaque axe, l'étude examine les **perspectives à court terme** exprimées par les interviewés.

Puis, en conclusion, l'étude dessine **le portrait-robot détaillé du CIO « AI ready » pour 2026**.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES QUESTIONS POSÉES ?

Le CIO, accélérateur de la transformation technologique ?

- Comprendre comment, et sur la base de quels critères, le CIO priorise les investissements technologiques et organise la transformation numérique de l'organisation.
- Analyser comment il aborde le *make or buy* (place des compétences internes face aux compétences externes des ESN et des fournisseurs de technologie – start-up, éditeurs locaux souverains, Big Five) au regard de la dépendance technologique.

Le CIO, garant de la gouvernance des données ?

- Comprendre quelle est la place, la responsabilité, du CIO vis-à-vis de la gouvernance des données.
- Identifier les modèles opérationnels de gouvernance des données mis en place et les difficultés rencontrées (interopérabilité, qualité, conformité réglementaire).

Le CIO, garant de la sécurité et de la résilience du système d'information ?

- Évaluer les approches adoptées en matière de cybersécurité et de résilience face aux menaces liées à l'IA.
- Confirmer (ou non) que le CIO a une responsabilité incontournable.

Le CIO, garant de l'éthique, de la responsabilité et de la sobriété numérique ?

- Déterminer quel est le devoir du CIO dans ces domaines.
- Explorer la place de l'éthique numérique (IA responsable, transparence, inclusion).
- Examiner le niveau de prise en compte de la sobriété numérique et énergétique.



LES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE

Toutes les organisations constatent **une montée en puissance rapide de la demande en IA**, alimentée par l'effet de ChatGPT sur le grand public. Mais elles ne partent pas du même point : certaines disposaient déjà d'un socle IA (utilisation de la *data science* en interne, pilotes depuis des années), d'autres découvrent à peine le sujet à grande échelle. La manière de structurer cette demande varie également : entre un modèle centralisé (comité IA transverse dans une entreprise, coordination au niveau du groupe dans une autre) ou plus décentralisé (initiatives locales multiples, consolidées avec consolidation a posteriori). Enfin, toutes soulignent l'importance du cas d'usage comme critère de décision : l'IA doit répondre à un besoin métier clair et créer de la valeur, sans quoi l'effet de mode ne saurait justifier un projet.

En matière d'investissements, l'introduction de l'IA n'a pas provoqué de renversement majeur des budgets IT, mais plutôt des ajustements internes. Les CIO doivent souvent « **en faire plus avec autant** », en trouvant des marges dans leurs programmes existants. Aucun secteur n'a débloqué massivement des fonds supplémentaires.

Malgré la variété des situations concernant le *make or buy*, un maître mot se dégage : la souplesse. Les CIO veulent garder la liberté de choisir la meilleure option pour chaque cas, sans s'enfermer dans une doctrine. Il n'y a pas de vérité absolue..., pas de marché normalisé sur l'IA. Qu'il s'agisse de fabriquer ou d'acheter, il faut **adapter sa stratégie make or buy au contexte** de chaque entreprise et à l'usage visé.

La donnée doit être gouvernée rigoureusement, et l'IA rend cette nécessité encore plus cruciale. **La qualité des données** est reconnue comme le facteur numéro un du succès ou de l'échec d'un projet d'IA. Un consensus émerge : seule, la DSI ne peut porter la qualité des données. Le modèle cible commun est donc une gouvernance partagée où la DSI fournit la plateforme et l'expertise technique (stockage, outillage, sécurité), et les métiers définissent, contrôlent et exploitent la donnée dans le respect des règles.

Quant à **la sécurité de l'IA** (accroître la vigilance, mettre des garde-fous techniques et contractuels), **c'est un sujet prioritaire** du ressort des CIO. L'éthique de l'IA doit être incluse dans la responsabilité des métiers (avec la DSI en support).

Enfin, tout le monde s'attend à ce que la **sobriété devienne un passage obligé**. « Il y aura une exigence réglementaire environnementale qui mettra tout le monde à égalité [...]. C'est souhaitable. ». Personne ne croit à l'« empreinte nulle » de l'IA, mais tous estiment qu'il est possible de réduire significativement l'impact de celle-ci à travers des choix techniques et une réglementation incitative.

LE PORTAIT-ROBOT DU CIO « AI READY » POUR 2026

Axes stratégiques	Caractéristiques	Rôle et ambition
Axe 1. Demande et types d'IA	<p>Un stratège pédagogue</p> <p>Le CIO forme, inspire, et écoute les préoccupations.</p> <p>BPCE SOLUTIONS INFORMATIQUES : « Nous sommes loin encore des annonces de certains cabinets qui ont fait le buzz [...]. Certains cas d'usage montrent des résultats positifs, d'autres POC [preuve de concept] ont mis en lumière des défis significatifs et des résultats parfois décevants, comme l'usage de l'IA pour gérer l'obsolescence des langages. »</p> <p>THALES : « L'IA est traitée selon deux domaines : l'IA embarquée dans les produits des métiers, et l'IA générative pour les usages internes. »</p> <p>MÉDIAMÉTRIE : « Un comité de pilotage transverse a évalué environ 50 idées selon une grille (impact RSE, sécurité, valeur, faisabilité) pour décider lesquelles lancer en POV [preuve de valeur]. Ce processus garantit que chaque projet d'IA correspond à une réelle priorité. »</p>	<p>Centré sur le métier, le CIO garde toujours le cas d'usage métier en ligne de mire. Il canalise l'engouement pour l'IA générative (GenAI) vers des projets industrialisables pour servir une finalité business claire. Il sait dire non aux gadgets technologiques.</p> <p>C'est un communicant efficace. Il brise les silos et il crée du lien entre experts techniques et experts métiers. Il « évangélise » son Comex sur les potentiels de l'IA, tout en suscitant des attentes réalistes en ce qui concerne les bénéfices. Il impulse l'acculturation de masse pour transformer l'IA en compétences fondamentales pour tous.</p> <p>C'est un acteur de l'écosystème externe, il échange avec d'autres CIO, participe à des ateliers, comme ceux du programme « What's Next, CIO ? » d'Alliancy, pour effectuer des analyses comparatives et s'inspirer des meilleures pratiques.</p>
Axe 2. Investissements	<p>Un architecte hybride pragmatique</p> <p>C'est un chef de projet qui privilégie le retour sur investissement (ROI), et un investisseur avisé.</p> <p>TRANSDEV : « L'évaluation du ROI reste complexe et, sans garantie chiffrée, convaincre un comité d'investissement devient un exercice délicat. »</p>	<p>Le CIO maîtrise l'argumentaire financier autour de l'IA. Il sait construire un <i>business case</i> (ou une vision de la valeur) pour obtenir des financements malgré l'incertitude initiale et pour contrer les vœux pieux (<i>wishful thinking</i>).</p>

LE PORTAIT-ROBOT DU CIO « AI READY » POUR 2026

Axes stratégiques	Caractéristiques	Rôle et ambition
Axe 2. Investissements	<p>CNAM : « Le plus gros défi, c'est la capacité à tenir dans le temps (durabilité des solutions). Quand on achète un serveur, il est en amortissement sur cinq ans. Est-ce que, dans cinq ans, on parlera encore d'IA générative comme aujourd'hui ? Les infrastructures techniques évoluent très vite, tout comme le contexte géopolitique, qui influe sur l'acquisition des composants électroniques d'intérêt stratégique. »</p>	<p>Le CIO intègre les coûts cachés (il n'annonce pas que l'IA est « gratuite » une fois la preuve de valeur apportée). Il sait aussi dialoguer avec la finance et les métiers en parlant concrètement du retour sur investissement (temps gagné, ventes additionnelles, etc.).</p> <p>Le CIO investit prioritairement dans les plateformes de gestion des données et les infrastructures de calcul (GPU), tout en gérant l'incertitude par la modularité et le choix de solutions hybrides (cloud et on-premise).</p> <p>Il instaure une organisation qui favorise les POC rapides tout en maintenant un cap cohérent. Il met en place des comités, ou instances, transverses pour sélectionner les idées prometteuses. Il accepte l'échec de certains POC et en tire des leçons. Il insuffle une culture de <i>test and learn</i>, mais axe celle-ci sur les résultats.</p>
Axe 3. Make or buy	<p>Le garant de la maîtrise souveraine</p> <p>Le CIO optimise les ressources en combinant les meilleures en interne et en externe.</p> <p>BPIFRANCE : « On ne s'interdit rien entre <i>make</i>, <i>buy</i> ou un mixte des deux, tout est fonction de la performance attendue et du cadrage fait dès le début de chaque projet. »</p>	<p>Équilibriste pragmatique, le CIO adopte une posture sans dogme sur le <i>make or buy</i>. Il privilégie une stratégie hybride (fabriquer ce qui est central, acheter ce qui est standard).</p> <p>Il maîtrise les critères de décision (coût complet, différenciation, compétences, souveraineté) et peut les expliquer au Comex.</p> <p>Le CIO développe des compétences internes (MLOps, RAG) pour être un acheteur intelligent. Il assure la souveraineté sur les sujets critiques (on-premise, open source) et exige de « blinder » les contrats face à la dépendance.</p>

LE PORTAIT-ROBOT DU CIO « AI READY » POUR 2026

Axes stratégiques	Caractéristiques	Rôle et ambition
Axe 4. Data management	<p>Le catalyseur de la qualité des données</p> <p>Sans <i>data readiness</i>, pas d'IA performante !</p> <p>CAROLINE FISCHER : « Le rôle du CDO [chief data officer] est essentiel. Le CIO doit composer avec une gouvernance data dont le niveau d'exigence s'accroît significativement pour répondre à des réglementations de plus en plus contraignantes, aux nouvelles modalités liées à l'IA et à l'émergence d'organisations agentiques. La donnée constitue notre fondation pour bâtir une organisation <i>AI-enabled</i>. »</p>	<p>Chef d'orchestre de la transformation data, le CIO a compris que l'IA n'est que la partie émergée de l'iceberg – dessous il y a la donnée.</p> <p>Le CIO œuvre à mettre en place une solide gouvernance data (ou collabore étroitement avec un CDO, et il clarifie les rôles entre IT et métiers).</p> <p>Il garantit l'existence de données de qualité, accessibles et gouvernées. En outre, il milite pour que la qualité de ces données soit reconnue comme une responsabilité partagée, avec l'IT comme support et les métiers comme propriétaires. Il utilise l'IA pour éclairer la gouvernance. Il promeut le désilotage via des architectures sécurisées.</p>
Axe 5. Résilience et éthique	<p>Un régulateur de confiance</p> <p>Le CIO place la confiance et la sécurité d'abord, l'innovation ensuite ; car, sans confiance, l'IA ne sera pas acceptée.</p> <p>PAPREC : « On tague désormais les documents pour empêcher qu'ils soient "ingérés" par des IA externes sans contrôle – c'est un mélange de gouvernance data (classification) et de sécurité. »</p> <p>ELASTIC : « Les clients demandent de l'IA dans les SIEM [security information and event management] pour aller plus vite sur les incidents. On converge donc vers un scénario où des IA défensives contrent les IA offensives, orchestrées par la DSI. »</p>	<p>Le CIO intègre la sécurité <i>by design</i> et anticipe l'AI Act.</p> <p>Il porte également haut le message que la DSI garantit la sécurité, mais que les métiers garantissent l'éthique des cas d'usage.</p> <p>Il n'hésite pas à mettre des garde-fous (brider l'usage de certains outils ou imposer une validation humaine des décisions IA). Il déploie une stratégie de défense IA contre IA.</p> <p>Il se pose en conscience de l'IA dans l'organisation : il rappelle les risques de biais, s'assure qu'on les évalue, évite les applications contraires aux valeurs de l'entreprise.</p>

LE PORTRAIT-ROBOT DU CIO « AI READY » POUR 2026

Axes stratégiques	Caractéristiques	Rôle et ambition
Axe 6. Sobriété et environnement	<p>Un visionnaire de la durabilité, l'ambassadeur de l'IA sobre</p> <p>Le CIO cherche à maximiser le ratio entre la valeur qu'apporte l'IA et l'impact que celle-ci génère.</p>	<p>Le CIO inscrit son action dans la durabilité. Il est sensible à l'empreinte écologique et sociale de l'IA.</p> <p>Il promeut des actions pour réduire la consommation énergétique (choix d'infrastructure efficiente, mutualisation des <i>data centers</i>, modèles/usages frugaux).</p> <p>Il dialogue avec la direction RSE pour fixer des objectifs en la matière et intègre le coût énergétique/carbone dans les critères d'investissement.</p> <p>Le CIO s'assure que l'IA ne se fait pas au détriment de l'humain.</p>



Découvrez la version complète de cette étude :
le CIO Executive Report

30 pages qui détaillent les six axes stratégiques :

- Axe 1. Demande & Cas d'usage
- Axe 2. Technologies et investissements
- Axe 3. *Make or buy*
- Axe 4. Données et gouvernance
- Axe 5. Sécurité, éthique & IA responsable
- Axe 6. Sobriété et impact environnemental

Avec pour chaque axe : les points de consensus, les spécificités liées aux secteurs, les bonnes pratiques identifiées, les freins rencontrés, les positions clés par entreprise et les perspectives à court terme exprimées.

Demandez le rapport via ce formulaire : www.alliancy.fr/observatoire-whats-next-cio

Alliancy



ET POUR ALLER PLUS LOIN ?

L'offre Alliancy : accélérer, sécuriser et structurer la trajectoire IA des organisations

S'appuyant sur l'étude « Le portrait-robot du CIO "AI ready" pour 2026 » et sur les enseignements du programme « What's Next, CIO ? », Alliancy propose un accompagnement conçu pour permettre aux DSI et aux leaders du numérique de **prendre l'avantage** dans un paysage technologique en rupture.

Cet accompagnement repose sur une conviction simple : **le CIO doit devenir l'architecte, l'arbitre et le garant de l'IA dans l'organisation**. Encore faut-il disposer d'un diagnostic objectif, d'un modèle de maturité fiable et d'une feuille de route crédible. C'est exactement ce que nous apportons.

Une proposition de valeur différenciatrice

Notre intervention apporte :

- **Une lecture claire de votre maturité IA**, fondée sur la réalité du terrain et sur les standards observés chez les grands acteurs privés et publics.
- **Un benchmark indépendant**, qui compare votre situation à celle d'organisations confrontées aux mêmes défis : *data readiness*, sécurité, souveraineté, investissement, gouvernance et sobriété.
- **Un éclairage stratégique** pour faire de votre DSI un acteur central de l'IA, plutôt qu'un simple fournisseur de technologies.

Une méthode structurée pour créer rapidement de l'impact

- **Analyse des instances, des projets, des rôles et de la feuille de route** pour comprendre la mécanique décisionnelle actuelle.
- **Entretiens ciblés** avec les parties prenantes clés pour capter les signaux faibles, les tensions et les attentes.
- **Matrice de maturité Alliancy**, soit un modèle d'évaluation exclusif couvrant les six axes critiques de l'étude « Le portrait-robot du CIO "AI ready" pour 2026 » (investissements, data, sécurité, souveraineté, gouvernance, durabilité).
- **Ateliers de coconstruction** pour faire émerger les décisions structurantes et les arbitrages opérationnels.

Alliancy



Des livrables premium et activables

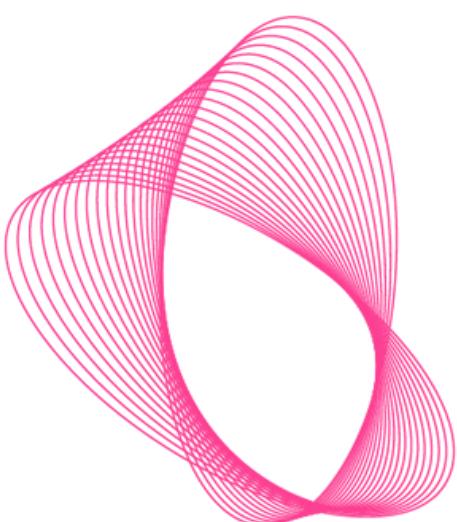
- **Diagnostic complet** – forces, écarts, risques, opportunités.
- **Positionnement précis** grâce à nos grilles de maturité.
- **Recommandations priorisées** selon les contraintes et ambitions de l'organisation.
- **Feuille de route sur trois à douze mois**, indiquant leviers rapides, chantiers critiques et responsabilités associées.
- **Support de restitution destiné au Comex**, conçu pour sécuriser et légitimer les décisions stratégiques.

Les bénéfices pour le CIO

- Renforcer sa position de **leader** de la transformation IA.
- Disposer d'un **discours structuré** pour mener les arbitrages auprès du Comex et des métiers.
- **Accélérer la mise en œuvre de l'IA** tout en maîtrisant les risques opérationnels, techniques et réglementaires.
- **Gagner en souveraineté et en résilience**, grâce à une stratégie IA alignée avec les enjeux data, sécurité et éthique.
- **Installer une gouvernance durable**, capable d'absorber l'industrialisation de l'IA.

Modules complémentaires

- **Coaching individuel du DSI** par un ecosystem advisor.
- Définition et déploiement de la **gouvernance IA** (comités, rôles, politiques et risques).
- **Programmes d'acculturation ciblée**, destinés au Comex, aux managers et aux métiers.



Alliancy



PARTICIPEZ AU CERCLE « WHAT'S NEXT, CIO ? »

« What's Next, CIO ? », le cercle des leaders du numérique, propose un programme d'études et de rencontres pour adresser les enjeux critiques du numérique d'aujourd'hui et de demain.

Participez à ce cercle pour :

- **Explorer les réponses** aux grands défis actuels du numérique.
- **Apprendre des autres participants, et des études et benchmarks** construits ensemble.
- **S'appuyer sur la force d'un écosystème** et la pertinence d'un cercle de confiance.
- **Travailler au bon niveau**, avec les bons leviers pour accompagner les transformations critiques.
- **Prendre de la hauteur**, et agir sur les transformations numériques avec ambition, pertinence et impact.
- **Partager les meilleures pratiques et convictions**, et appréhender les innovations.
- **Délivrer des assets actionnables**, pertinents et utiles pour accompagner les transformations stratégiques des organisations.

Dates et inscriptions : alliancy.fr/observatoire-whats-next-cio

Les activités du cercle sont soutenues par ses Strategic Partners.

Ils s'impliquent de manière concrète et constructive tout au long de l'année en partageant leur expertise technologique et leurs meilleurs cas d'usage.

Découvrez les partenaires 2025 :



elastic



freshworks

inetum.

Google Cloud

kyndryl™

nexthink



PURE STORAGE®



Une étude Alliancy, réalisée par
Gérard Guinamand,
ecosystem advisor chez Alliancy

Le pôle Alliancy Études & Actions accompagne activement les entreprises dans leurs transformations stratégiques, technologiques et humaines.

Notre approche unique repose sur une synergie entre des analyses approfondies du terrain, une expertise éditoriale reconnue, et les expériences pratiques d'un réseau dynamique de praticiens, les *ecosystem advisors*.

LE GROUPE ALLIANCY : INFORMER, CONNECTER, TRANSFORMER

Le groupe Alliancy est engagé au cœur de la transformation numérique des entreprises et des organisations publiques.

Notre mission est de construire un écosystème numérique alternatif, résilient et porteur de sens, fondé sur la confiance et la liberté d'action des décideurs.

Notre approche repose sur trois piliers complémentaires :

- **Informer – Alliancy Média.** Un média expert et indépendant, qui décrypte et analyse les grandes tendances numériques et technologiques à travers des contenus éditoriaux pertinents et inspirants afin d'éclairer les choix des décideurs.
- **Connecter – Alliancy Engage (Do Tank / Think Tank).** Un espace de réflexion et de coconstruction, conçu pour favoriser les rencontres, les échanges de bonnes pratiques et l'intelligence collective entre les acteurs clés du numérique. Nous créons ainsi des dynamiques d'actions concrètes et mutualisées.
- **Transformer – Alliancy SmarterLink (Études & Actions).** Un pôle opérationnel, qui traduit les données terrain et les retours d'expérience en solutions concrètes et activables. Nous accompagnons stratégiquement les organisations pour renforcer leur liberté d'action et accélérer leur transformation, avec l'appui de nos *ecosystem advisors*, experts reconnus dans leurs domaines.

Informer, connecter, transformer : une dynamique unique pour un numérique responsable, fondé sur la confiance et la liberté d'action.

alliancy.fr



ALLIANCY
32, rue des Jeûneurs - 75002 PARIS
SARL au capital de 167 550 €
792 635 138 R.C.S. Paris

Directeur de publication : Sylvain Fievet
Coordination et rédaction : Gérard Guinamand

Novembre 2025

Toute reproduction des textes publiés dans cette étude est interdite sans autorisation explicite d'Alliancy. Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante :
redaction@alliancy.fr