KPMG

Éclairage

L'IA à l'épreuve de la confiance,

condition première d'un déploiement à grande échelle



KPMG. Make the Difference.

Septembre 2026

ÉDITO 03

PARTIE 1 04

L'IA, de l'innovation à la valeur, quand la confiance devient le moteur de l'adoption

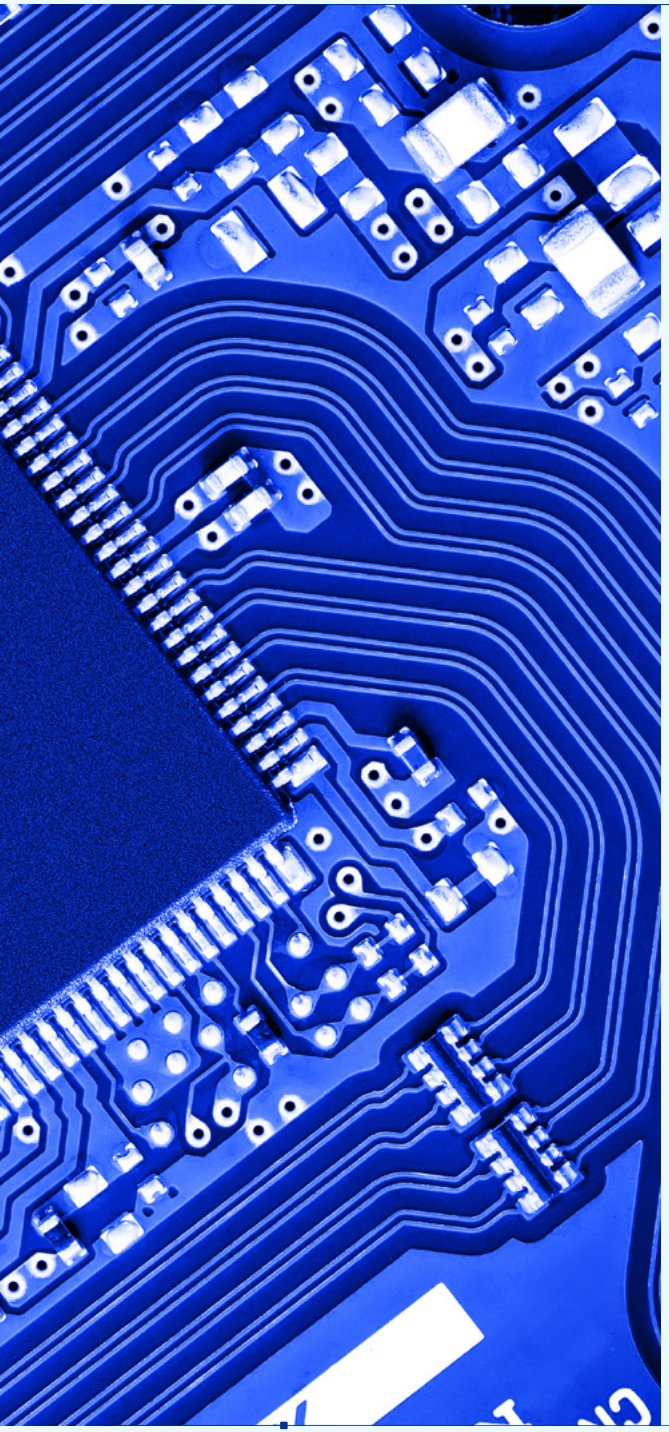
PARTIE 2 08

Transformation systémique : quand l'IA réécrit l'architecture d'entreprise

PARTIE 3 14

Souveraineté et cybersécurité : deux faces d'un même enjeu de confiance et de contrôle

CONCLUSION 17



■ ÉDITO

Confiance d'abord, performance ensuite.



Xavier Niffle,
Associé Audit, secteur des Technologies, en charge du Digital Audit et de l'Innovation.

Le marché de l'IA a changé de visage au premier semestre 2026 : Anthropic, OpenAI, Amazon et Microsoft ont tour à tour créé des structures dédiées à l'accompagnement de leurs clients sur le terrain, plaçant leurs propres ingénieurs au sein même des organisations qui déploient leurs outils, une inflexion stratégique qui touche aussi bien les pionniers du secteur que les géants technologiques venus les rejoindre. Le signal est fort : la performance des modèles ne suffit plus à convaincre. Une enquête mondiale menée par KPMG auprès de plus de 2 000 dirigeants dans vingt pays[1] le confirme : 95 % des entreprises interrogées disposent d'une stratégie IA, 64 % des organisations déclarent tirer des bénéfices réels de leur stratégie IA, mais seules 8 % affichent un retour sur investissement formellement établi. Cet écart entre l'ambition technologique et la valeur réellement captée structure désormais tout un marché.

Ce déséquilibre nourrit aussi une défiance qui dépasse les seules considérations budgétaires. Outre-Atlantique, les voix qui appellent à ralentir se multiplient, y compris chez ceux qui conçoivent ces technologies. Le débat ne porte plus sur l'opportunité de l'IA, désormais actée, mais sur les conditions de sa poursuite.

Pour les ETI et les grands groupes français, ce constat rappelle une évidence négligée : la confiance ne se décrète pas, elle se construit, cas d'usage après cas d'usage, sur des résultats mesurables, une qualité vérifiable, des coûts maîtrisés.

Aucun secteur n'échappe à cette révolution. La banque, la santé, l'énergie, l'industrie ou l'assurance y sont engagées avec une intensité et un rythme différents, mais avec la même question en toile de fond : où se loge concrètement la valeur, dans le passage du pilote à l'échelle, dans la capacité à documenter un retour sur investissement plutôt qu'à l'espérer. Ce mouvement ne relève pas seulement d'un calcul financier ; il se joue dans l'architecture même des organisations, à mesure que l'entreprise agentique redistribue les rôles, que la transformation des modèles économiques s'impose, et que la responsabilité devient une donnée mesurable au même titre que le risque. Il se joue aussi, plus concrètement encore, dans l'encadrement intermédiaire et les fonctions RH, chargés de porter ces mutations au quotidien.

Cette même exigence de maîtrise, enfin, ne s'arrête pas aux portes de l'organisation : elle remonte jusqu'à l'infrastructure et aux données sur lesquelles elle repose. Souveraineté numérique et cybersécurité s'y révèlent indissociables, deux faces d'un même enjeu de contrôle, à l'heure où l'IA redéfinit l'équilibre entre attaquants et défenseurs.

Cette accélération, commune à tous les pans de l'économie, ne laisse pas de place à l'attentisme : chaque organisation doit suivre un tempo qu'elle ne maîtrise pas seule. Dans ce contexte, la confiance n'est pas un supplément d'âme. Elle est un facteur indispensable, et la condition même du succès.

[1] KPMG AI Pulse - édition printemps 2026

PARTIE 1

L'IA, de l'innovation à la valeur, quand la confiance devient le moteur de l'adoption

Sous l'unanimité apparente, des rythmes très différents. L'écart est saisissant : 51 % des organisations se disent prêtes à s'engager dans l'IA, 37 % en sont au stade du pilote, mais 12 % seulement atteignent une adoption réellement structurée. Cette récente étude AI Pulse de KPMG[1], menée à l'échelle mondiale, dessine une géographie à trois vitesses. Elle éclaire ce qui constitue désormais le véritable enjeu de la révolution de l'IA : non plus l'accès à la technologie, mais la capacité à la déployer à l'échelle de l'organisation tout entière, et à transformer l'investissement consenti en retour sur investissement mesurable. L'intelligence artificielle s'inscrit déjà dans les rouages de l'économie ; elle a dépassé le stade de l'expérimentation pour s'ancrer durablement dans les dynamiques économiques. Sa diffusion demeure néanmoins hétérogène : certains secteurs y engagent une transformation structurelle de leur modèle, d'autres n'en retiennent encore que des usages isolés. Entre la promesse et la preuve, un espace reste à combler.

L'enjeu : passer du pilote à l'échelle

L'écart entre l'intérêt porté à la technologie et la valeur économique effectivement générée correspond à un point de bascule. L'innovation permise par l'IA suscite l'adhésion dans l'entreprise, son adoption individuelle installe une culture mais seule la généralisation collective convertit ces dynamiques en résultat mesurable. Ce constat est largement partagé, comme en témoigne un expert IA chez Microsoft France : « *En six mois, une organisation atteint aujourd'hui un bon niveau d'adoption de chacun des collaborateurs. Cependant, la valeur métier ne peut se matérialiser sans un déploiement au niveau de l'équipe, de l'organisation, de l'entreprise dans son ensemble. C'est à ce stade que la difficulté apparaît.* »

Ce changement d'échelle se vérifie concrètement. Une organisation qui teste un outil sur quelques centaines d'utilisateurs pilotes affronte des questions très différentes de celles que pose son déploiement à l'ensemble de ses effectifs : gouvernance des données, sécurité, cohérence des usages entre métiers, mesure du retour sur investissement.

Les cas industriels les plus avancés le confirment, où des agents ont été appliqués à des processus de maintenance industrielle, à l'optimisation de campagnes marketing, ou dérivés d'objectifs stratégiques pour donner naissance à plusieurs dizaines, voire centaines, d'initiatives suivies individuellement. Leur point commun n'est pas la sophistication technologique, mais le passage d'une logique de productivité individuelle vers une logique d'augmentation collective, alignée sur les objectifs de l'entreprise.

[1] KPMG AI Pulse - édition printemps 2026

Le défi : l'adoption comme condition du passage à l'échelle

Nous aurions tort de croire que la technologie, ou la recherche du dernier modèle, importe le plus. Il ne s'agit pas seulement de technologie, mais aussi de méthode : la capacité, patiente et disciplinée, à diffuser un usage jusqu'à ce qu'il devienne collectif. Le franchissement du stade d'expérimentation à l'implémentation globale de l'IA se construit sur quatre piliers :

- Des fondations solides en données et en sécurité ;
- La culture : la curiosité, une disposition à revoir ses habitudes, un ancrage dans des objectifs précis ;
- La gouvernance et la conduite du changement ;
- Un dispositif de pilotage capable d'arbitrer les investissements et d'en mesurer les fruits.

« Orchestrer le déploiement de l'IA de manière cohérente, sécurisée et créatrice de valeur est la condition clé pour réussir sa transformation. »



Bertrand Grau,
Associé Corporate Strategy
chez KPMG.

Retrouver l'interview de Bertrand Grau :
L'IA en entreprise : un sujet de transformation systémique

Le paramètre décisif : la confiance comme générateur de valeur

Les analyses montrent que 32 % des utilisateurs et 25 % des dirigeants ne font pas confiance à l'IA[1].

La confiance apparaît comme la clef de voûte de la généralisation d'une IA moteur de résultats concrets.

Selon Sara Rendtorff-Smith, qui dirige les travaux sur l'IA et les technologies émergentes à l'OCDE : « *La confiance n'est pas seulement une manière d'éviter les risques. Elle peut générer de la valeur.* »

La confiance entraîne l'adoption, qui nourrit à son tour l'innovation telle une boucle vertueuse source de bénéfices tangibles. La valeur de l'IA ne réside jamais dans l'outil lui-même. Elle se niche dans la capacité d'une organisation à transformer le temps libéré en réinvestissement stratégique, l'adoption individuelle en dynamique collective, et l'innovation rapide en confiance durable. Il ne s'agit plus de prouver que l'IA fonctionne mais de bâtir, pierre après pierre, les conditions organisationnelles et humaines de son passage à l'échelle.

Où se loge le ROI de l'IA ?

Très peu d'organisations parviennent aujourd'hui à établir un retour sur investissement clair de leurs déploiements d'IA. L'enquête menée par KPMG[1] illustre cet écart : si 95 % des organisations disposent d'une stratégie IA et 64 % déclarent en tirer des bénéfices réels, 8 % seulement affichent un ROI formellement établi. Ce fossé s'explique en grande partie par l'éclatement des dépenses entre budgets informatiques, contrats cloud et initiatives locales, qui empêche toute vision consolidée du coût réel de l'IA, d'où la nécessité d'une véritable gouvernance budgétaire.

Dans ce contexte, la confiance devient le facteur discriminant entre les organisations qui capturent la valeur de l'IA et celles qui restent à l'état d'expérimentation. La confiance recouvre trois exigences : des résultats tangibles, une qualité fiable, des coûts maîtrisés. Sur les résultats, il faut pouvoir désigner la tâche ou l'heure réellement libérée, faute de quoi l'usage reste supérieur à la valeur créée. Sur la qualité, la question devient sensible à mesure que les modèles les moins coûteux sont privilégiés pour tenir les budgets. Sur les coûts, enfin, aucune organisation ne peut démontrer qu'elle en tire davantage qu'elle n'y investit sans une vision consolidée de la dépense réelle. Ce triple déficit de confiance sur les résultats, la qualité et les coûts, sépare, in fine, les organisations créatrices de valeur et celles restant à l'état d'expérimentation.

[1] KPMG AI Pulse – édition printemps 2026

SANTÉ

L'IA accélère la R&D, mais ne remplace pas le laboratoire

Sur un cycle de développement pharmaceutique qui dure 10 à 15 ans, coûte 1 à 2 milliards de dollars et n'aboutit que dans un cas sur dix, le laboratoire pharmaceutique Sanofi a bâti une plateforme interne centrale « Concierge » pour infuser l'IA à chaque étape de la R&D, de l'identification des patients pour les essais cliniques à l'optimisation des procédés de fabrication. Pour Stefan Harrer, Vice President, Global Head of R&D Computational and Data Sciences, cette accélération numérique ne supprime pas la nécessité de l'expérimentation physique. Les hypothèses générées par l'IA doivent être testées et validées en laboratoire, dans une boucle continue entre simulation et expérimentation. L'enjeu n'est donc pas de remplacer le réel par le numérique, mais de les faire travailler ensemble pour accélérer l'innovation. « *On peut faire beaucoup de choses dans le laboratoire numérique, mais il faut ensuite retourner valider dans la biologie réelle, et c'est là que ça se complique* », résume-t-il. Selon lui, la prochaine frontière se trouvera dans la modélisation d'une cellule humaine entière, vivante et dynamique, du génome à l'organe. Un horizon que David Del Bourgo, CEO & Co-founder de WhiteLab Genomics, resitue dans une bascule sectorielle rapide. Selon lui, la génomique croisée à l'IA permet déjà de décrypter une complexité multi-omique désormais hors de portée humaine.

La conformité, aussi source de confiance

La conformité n'est pas qu'une contrainte défensive, elle peut aussi débloquer la création de valeur. Au-delà des quatre grands chantiers juridiques de l'IA (entraînement des modèles, AI Act, cybersécurité, contractualisation), la différenciation entre entreprises se jouera sur leur capacité à sortir d'une logique de silos pour structurer une gouvernance transverse. La conformité cesse alors d'être une simple case à cocher pour devenir la condition même de la confiance nécessaire à une adoption maîtrisée de l'IA.



3 QUESTIONS À



Julie Bellesort,
Avocate, associée chez KPMG Avocats, co-head IP/IT/ Compliance.

Quels sont aujourd'hui les principaux enjeux juridiques de l'IA en entreprise ?

Julie Bellesort : Quatre chantiers sont étroitement imbriqués. L'entraînement des modèles d'abord, qui soulève des enjeux de propriété intellectuelle, de confidentialité et de RGPD. En second lieu, la mise en conformité avec l'AI Act qui impose de qualifier les rôles de chaque partie prenante et le niveau de risque des systèmes et qui relève d'un exercice compliqué par la dispersion des initiatives dans les organisations. La cybersécurité, pour sécuriser des données souvent sensibles. Et enfin la contractualisation, qui traduit ces exigences dans les accords conclus avec les fournisseurs d'IA.

Quelle est votre conviction sur l'évolution de l'IA dans les entreprises ?

J.B. : La conformité est un prérequis, pas une fin en soi. Beaucoup d'entreprises expérimentent encore en silos sans vision d'ensemble. La valeur de l'IA ne vient pas de l'accumulation d'expérimentations locales, mais de sa capacité à structurer des processus transverses, portés conjointement par les fonctions juridiques, conformité et métiers.

Pouvez-vous partager un exemple concret ?

J.B. : Un acteur du secteur de l'assurance voulait développer des agents IA pour traiter des demandes clients impliquant des données de santé. Sous-traitant à l'origine, il n'avait pas les droits nécessaires pour entraîner ses modèles sur ces données. La solution a consisté à requalifier son rôle en responsable de traitement pour certaines activités, ce qui a sécurisé l'usage des données et débloqué le projet. Ceci démontre que la structuration juridique ne se limite pas à gérer le risque, elle peut aussi créer de la valeur.

Pour en savoir plus : *« L'enjeu n'est pas seulement de se conformer à l'IA, mais de structurer l'entreprise pour en tirer toute la valeur. »*

BANQUE

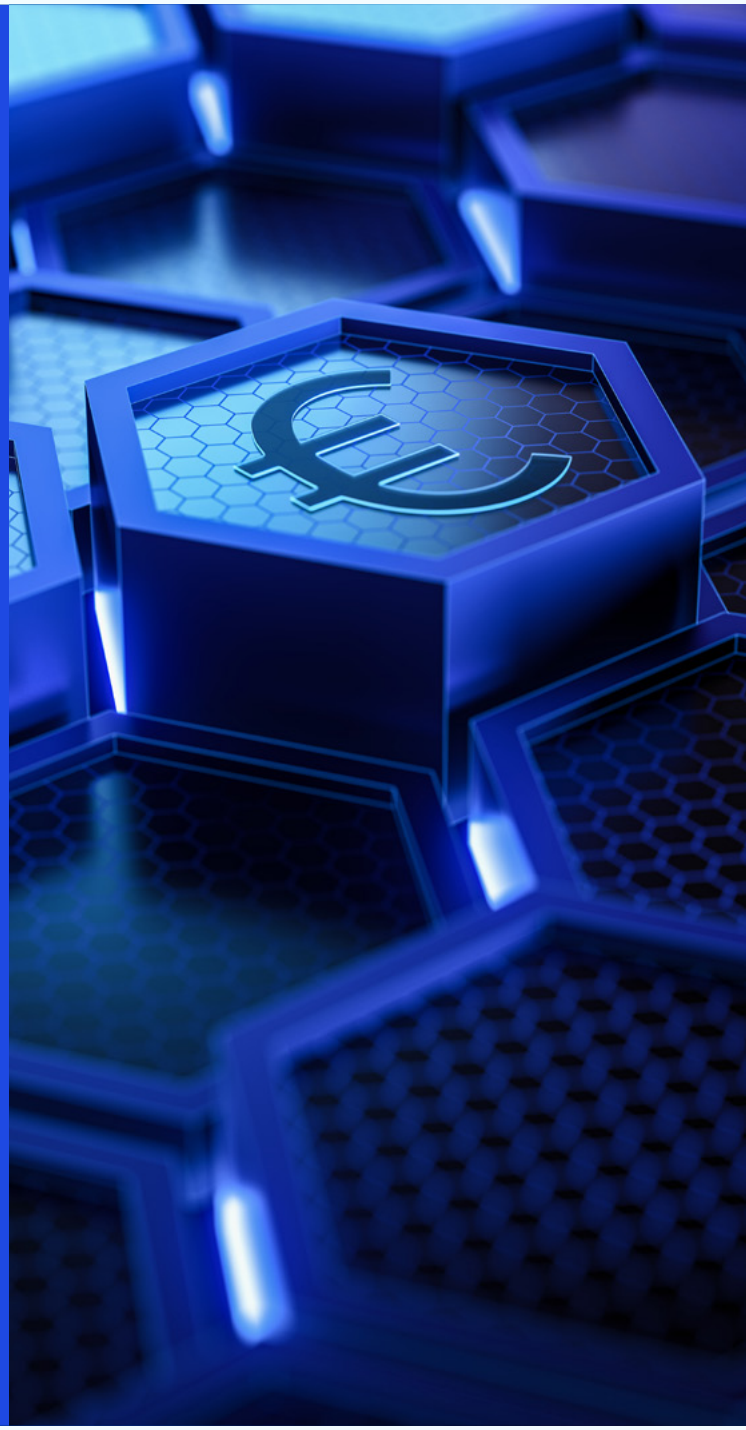
L'IA redistribue les rôles dans la chaîne de valeur financière

Le modèle historique de la gestion d'actifs (l'asset manager fabrique, la banque distribue, le conseiller relate) se recompose sous l'effet de l'IA. Chez BNP Paribas Asset Management, Patrick Simion, Chief Transformation Officer, décrit des gérants devenus architectes de solutions et moteurs d'allocation, pilotant déjà 65 000 portefeuilles personnalisés pour 5 milliards d'euros d'encours. Face à la comparaison désormais courante avec ChatGPT, il pose la responsabilité fiduciaire comme l'avantage compétitif durable des acteurs régulés : « *La vraie transformation n'est pas d'aller plus vite avec les mêmes process, mais de construire des processus nativement pensés pour l'IA* ». Cette recomposition s'accompagne d'une autre mutation structurelle : la tokenisation, qui réécrit la « plomberie de la finance » telle une nouvelle infrastructure. Jean-Jacques Barbéris, Directeur général délégué de Caceis, resitue l'enjeu au niveau le plus fondamental : « *La monnaie, c'est de la confiance dans le système financier et dans sa garantie par des institutions publiques. Et fondamentalement, cette confiance ne disparaît pas dans un monde décentralisé, elle se réinvente.* » Cette exigence de confiance se retrouve également dans l'explicabilité des décisions augmentées par l'IA.

« Dans les secteurs régulés, l'IA ne sera adoptée durablement que si elle peut être expliquée. Un score, une estimation ou une recommandation peuvent renforcer l'analyse, mais ils ne peuvent rester des résultats issus d'une « boîte noire ». Il faut pouvoir les justifier devant un comité risque, un auditeur ou un régulateur. L'IA peut influencer fortement les décisions financières, mais elle ne créera de valeur durable que si elle permet aussi de mieux tracer, mieux justifier et mieux piloter ces décisions. »



Xavier Niffle, Associé Audit, secteur des Technologies, membre du Codir Audit en charge du Digital Audit et de l'Innovation.



■ PARTIE 2

Transformation systémique : quand l'IA réécrit l'architecture d'entreprise

D'un secteur à l'autre, la même mécanique se répète. L'IA ne modifie pas des tâches isolées : elle recompose les rôles, les métiers et les modèles économiques eux-mêmes. Dans la banque, le gérant d'actifs devient architecte de solutions ; dans la santé, le chercheur devient orchestrateur d'une boucle entre le numérique et le laboratoire ; dans le juridique, le conseil se déplace de la conformité ponctuelle vers la gouvernance transverse. Il ne s'agit pas d'ajustements de périmètre, mais d'une redéfinition des fonctions elles-mêmes.

Cette mutation ne se limite pas à un service ou à un projet pilote isolé : elle exige d'irriguer chaque métier, sous peine de rester sans impact réel sur l'entreprise. Une organisation ne peut penser l'IA comme une succession d'initiatives locales, développées en silos, direction par direction. Elle doit au contraire la structurer comme un principe transverse, capable de traverser les fonctions plutôt que de s'y juxtaposer. Il s'agit d'un changement de paradigme complet où l'IA cesse d'être une brique technologique ajoutée aux systèmes existants pour devenir un modèle d'organisation à part entière. Le processus, ou la manière dont le travail circule, s'articule et se décide, redevient le centre de gravité de l'entreprise, davantage que la donnée elle-même, longtemps présentée comme la ressource clé de la transformation numérique.

« L'IA ne se superpose pas aux entreprises : elle en redessine les fondations et les restructure de l'intérieur. »



Axel de Goursac,
Partner AI Lead KPMG France.

Partout, l'IA agit ainsi moins comme un outil que comme un principe réorganisateur de l'entreprise elle-même. Mais cette recomposition ne va pas sans frictions : elle s'accompagne d'une inquiétude humaine bien réelle, la peur de voir son rôle transformé, déplacé, parfois menacé. Cette inquiétude ne se résout pas par la seule communication interne.
Elle appelle une gouvernance pluridisciplinaire (technique, juridique, RH) et un accompagnement au changement dans la durée, seuls capables de désamorcer les résistances en rétablissant la confiance dans le modèle de transformation lui-même, et pas seulement dans l'outil qui le porte.

L'entreprise agentique : un changement de matrice organisationnelle

L'agent n'est pas un robot conversationnel (chatbot) amélioré, ni une simple strate technologique supplémentaire. Un changement de paradigme s'opère : il agit, planifie et, dans certains contextes limités, prend des décisions opérationnelles sous supervision et dans un cadre de gouvernance prédéfini. Le processus, plutôt que la donnée, redevient le centre de gravité de l'architecture. « *Il ne s'agit plus de savoir si la technologie est prête. L'important est de créer la bonne gouvernance autour de cela* », résume un dirigeant d'un leader en ERP, pour qui la souveraineté ne se limite plus aux données : elle couvre désormais les processus, la logique opérationnelle et les règles que l'agent va exécuter pour l'entreprise. Autrement dit, la question n'est plus de savoir ce que l'IA peut faire, mais ce qu'on l'autorise à faire, dans quel cadre, et sous quel contrôle.

Dans l'audit, ce tournant prend une forme très concrète. Le modèle de contrôle passe d'une vérification a posteriori à une preuve continue de fiabilité face aux régulateurs : les agents ne sont plus seulement testés en amont, ils doivent démontrer en permanence (à un seuil de fiabilité mesuré et documenté) que leurs décisions restent conformes aux exigences du métier. Sans repenser en profondeur segmentation, observabilité et gouvernance, l'ancien modèle de contrôle numérique ne tient plus face à des agents qui agissent en continu, à l'échelle de milliers de collaborateurs.

L'entreprise agentique n'est donc pas une promesse d'autonomie sans risque, mais un exercice de gouvernance à inventer : elle ne s'installe pas au-dessus de l'organisation existante, elle en redéfinit les rouages.

L'IA, facteur de transformation vers des organisations plus responsables

Un constat encore peu partagé il y a quelques années s'impose désormais dans les cabinets de conseil en stratégie extra-financière ESG (Environnement, Social et Gouvernance) : ignorer les risques climatiques revient, pour une entreprise, à s'exposer à un risque financier comme un autre, avec un impact direct sur les revenus et le résultat par action. L'ESG quitte ainsi le registre des coûts pour entrer dans celui de la rentabilité. Il ne s'agit plus d'un chantier porté par conviction militante, mais d'un enjeu de protection et de création de valeur. Les entreprises qui construisent aujourd'hui des chaînes d'approvisionnement résilientes détiendront demain un avantage compétitif quantitatif et durable.

L'IA ne rend pas l'entreprise plus responsable par la vertu de la technologie, mais l'usage de l'IA sur la donnée ESG rend la responsabilité mesurable, donc pilotable comme un risque financier classique. En transformant le coût de l'inaction climatique en donnée quantifiée et auditable, l'IA fait passer l'ESG du registre moral au registre du business case, la voie par laquelle la responsabilité s'ancre durablement dans les organisations. En outre, la responsabilité accélère l'adoption plutôt qu'elle ne la freine : les collaborateurs formés à l'IA responsable tendent à l'utiliser davantage. Ce même retournement traverse le conseil RSE, qui adopte le vocabulaire de la résilience et de la performance.

La résilience économique remplace l'éthique environnementale

Le conseil en transition environnementale traverse une mue profonde. Face à un marché en repli marqué par un nombre croissant de freins réglementaires, d'instabilité géopolitique, et la montée de l'IA, les cabinets ont gelé les budgets liés au vocabulaire RSE classique, jugé peu porteur auprès des dirigeants. Le secteur ne disparaît pas : il se recalibre autour d'arguments de résilience économique et de gestion des risques plutôt que d'éthique environnementale. La cible privilégiée n'est plus la direction RSE, mais la direction financière, sous la pression croissante des financeurs et des donneurs d'ordre sur les risques climatiques et de chaîne d'approvisionnement. Les cabinets réorganisent leurs équipes en réseaux pluridisciplinaires, associant experts financiers, académiques et sectoriels, et forment leurs consultants à sortir d'une spécialisation purement environnementale. Ce changement de discours, motivé par la survie économique autant que par la conformité sur l'écoblanchiment, peut devenir source de malaise interne chez des profils recrutés initialement par conviction militante.

« Si vous ne prévoyez pas les risques climatiques, cela impacte vos revenus et votre BPA, comme n'importe quel autre risque. La rentabilité devient le nouveau langage de la responsabilité. »



Jérémy Joos,
Associé, Co-responsable du Centre d'Excellence ESG, KPMG France.

Assiste-t-on à l'émergence de nouveaux modèles économiques ?

Un constat largement partagé indique qu'aucun secteur n'a encore été totalement transformé par l'IA. « *Nous sommes clairement au-delà de la phase expérimentale, mais cette diffusion et cette adoption restent très inégales selon les secteurs* », observe une personne membre de l'OCDE, en charge de l'IA. Sa valeur ne tient pas à l'IA pour l'IA, mais à sa capacité à résoudre un problème précis. Nous sommes passés du réflexe de « *donner l'IA à tout le monde* » à des cas d'usage ciblés et à valeur démontrable. La plupart des organisations optimisent ainsi leurs modèles existants plutôt qu'elles n'en inventent de nouveaux : le véritable changement de paradigme reste l'apanage des acteurs nativement construits autour de l'IA. À nouveau, la confiance demeure le principal frein à ce basculement (lire *L'IA, de l'innovation à la valeur, quand la confiance devient le moteur de l'adoption*), ayant pour effet de limiter l'émergence de modèles réellement nouveaux au profit d'une transformation encore largement incrémentale.

Mais comme l'indique Stéphanie Ortega, associée Audit, spécialiste du secteur du logiciel chez KPMG France, le marché de l'édition logicielle illustre bien ce tournant. Quelques éditeurs dont Sidetrade ont accéléré leur mutation. Parce qu'ils possèdent les expertises en développement de modèles, avec leurs propres GPU dans leur Cloud propriétaires privés, ils ont créé en autonomie leur propre intelligence, contrôlable, maitrisable, en s'affranchissant des modèles de laboratoires ou des hyperscalers. Certains éditeurs SaaS traditionnels qui n'ont pas bifurqué, ont vu leur valorisation boursière chuter de 40 à 50 %, jugés obsolètes ou dépendants face aux grands acteurs de l'IA, comme en témoigne Olivier Novasque, Fondateur et CEO de Sidetrade lors d'une table ronde avec Stéphanie Ortega à Vivatech 2026 sur le sujet :

« Pour échapper à ce risque de désintermédiation et de dépendance, devenir une entreprise « IA-native » a été au cœur de notre stratégie depuis l'émergence de l'IA. Cela suppose de maîtriser 3 couches :

- *les données : le plus vaste Data Lake Order-to-Cash au monde avec 10 000 milliards de dollars de transactions B2B ;*
- *les modèles : des LLM open-weight affinés et des modèles prédictifs propriétaires, sur nos propres GPU NVIDIA, en cloud privé ;*
- *l'exécution : des agents autonomes dont chaque décision est gouvernée et auditable. »*

Clément Bassat, Equity Research Analyst chez Portzamparc Groupe BNP Paribas qui participait à cette table ronde en est convaincu : *« Si vous détenez votre propre LLM, votre propre modèle, vous gardez le contrôle de vos dépenses, moyennant un investissement initial, certes, mais avec, au quotidien, une grande prévisibilité de vos coûts. Adossé aux revenus récurrents du SaaS, vous créez du levier, de la rentabilité, et cette génération robuste de cash est précisément ce que recherchent les investisseurs. »*

Ce modèle AI native souverain permet de proposer aux entreprises des IA de confiance, dont le fonctionnement est transparent ainsi qu'une tarification compréhensible et pérenne.

« Transformer un modèle existant, ou en inventer un nouveau ? L'IA native constitue aujourd'hui le terrain d'observation privilégié des ruptures les plus profondes. »



Stéphanie Ortega,
Associée Audit, spécialiste du secteur du logiciel, KPMG France.

INDUSTRIE

La révolution IA est organisationnelle

Les dirigeants industriels l'affirment : l'IA n'est pas tant un défi technologique car la technologie est largement disponible. Le vrai enjeu est celui d'une gouvernance interdisciplinaire technique, juridique, et métier, qui oblige à repenser entièrement la manière dont l'entreprise aborde ses projets, au point que certains anticipent le glissement du vocabulaire de « *transformation digitale* » vers celui de « *transformation IA* ».

Cette transformation profonde ne peut réussir en silo car elle exige de fournir aux équipes un véritable écosystème composé d'une plateforme, de données prêtes, d'une communauté de pratique, plutôt qu'une addition de modèles isolés, développés fonction par fonction sans lien entre eux. « *Il est facile de mettre trois personnes dans un garage, d'appeler ça un labo IA, et de les laisser faire des choses brillantes. Mais ça n'aura aucun impact sur l'entreprise, parce que c'est déconnecté du reste* », prévient un Chief Digital Officer d'une entreprise de l'univers de la domotique.

L'innovation IA doit s'incarner dans chaque métier (finance, supply chain, achats) sans jamais s'y refermer : c'est la même infrastructure et la même gouvernance qui doivent irriguer tous les usages, plutôt que des discours génériques sur une IA qui transformerait tout d'un coup, de façon indifférenciée. Ce changement d'échelle se heurte moins à une résistance technique qu'à la peur humaine de voir son rôle et son expertise menacés. Il faut créer un espace où les gens se sentent libres d'exprimer leurs idées.

ASSURANCE

L'IA échoue rarement pour des raisons technologiques, mais par défaut d'orchestration entre gouvernance, donnée et adhésion humaine. Dans l'assurance, historiquement fondée sur la donnée actuarielle, la moindre faiblesse dans l'un de ces maillons suffit à bloquer toute la chaîne de transformation.



3 QUESTIONS À



Viviane Leflaive,
Associée, actuaire, responsable du secteur Assurance chez KPMG France.

En quoi l'IA change-t-elle vraiment la donne dans l'assurance ?

Viviane Leflaive : L'IA n'est pas une nouveauté pour ce secteur, historiquement fondé sur la donnée que ce soit dans l'analyse actuarielle, la modélisation des risques, ou les prévisions. Ce qui change aujourd'hui, c'est l'échelle : la capacité à traiter des volumes de données beaucoup plus vastes, y compris non structurées, à accélérer drastiquement les délais d'analyse, et à passer de l'analyse à la génération de documents. L'IA affine ainsi la compréhension du risque et les capacités de simulation et agit comme un puissant levier de performance, mais aussi, dans un métier fondé sur la maîtrise de l'incertitude, un révélateur de fragilités.

Pour aller plus loin : *L'intelligence artificielle dans l'assurance : entre accélérateur de performance et révélateur de fragilités*

Quelles sont les conditions de réussite d'une transformation IA dans ce secteur ?

V.L. : L'articulation de six piliers. L'alignement stratégique d'abord : l'IA n'est pas une stratégie en soi, elle doit servir des objectifs métiers clairs. Une gouvernance hybride, ensuite, entre cas d'usage locaux et orchestration globale, selon un principe inverse du fameux « think global, act local ». Ici, on pense local (les cas d'usage), pour agir global (l'orchestration). Vient la confiance intégrée dès la conception plutôt qu'ajoutée après coup, un socle technologique fondé sur la donnée, l'adhésion humaine des collaborateurs, et enfin une excellence opérationnelle fondée sur des cas d'usage concrets. L'IA échoue rarement pour des raisons technologiques mais le plus souvent par défaut d'orchestration entre ces dimensions.

Quel est le principal risque à surveiller aujourd'hui ?

V.L. : Celui de la bulle. L'excitation et la peur de passer à côté d'un évènement ou d'une information (le syndrome FOMO) poussent certaines organisations à multiplier les initiatives sans en définir clairement la finalité, parfois pour répondre à des enjeux d'image plutôt que de valeur. Face à cela, une approche lucide et disciplinée reste essentielle. La vraie transformation n'est pas un point d'arrivée technologique, mais la capacité à devenir une organisation apprenante pensée comme un modèle d'entreprise à part entière, et non comme une simple brique ajoutée.

ÉNERGIE

À l'heure de l'IA, la flexibilité plutôt que la production

Le secteur énergétique repose sur des actifs industriels lourds et des infrastructures vitales, où la moindre erreur peut avoir des conséquences bien plus graves. Pour cette raison, le secteur de l'énergie a tardé à adopter l'IA. Mais les résultats arrivent, et parfois de façon spectaculaire. Ainsi, un distributeur d'énergie australien, accompagné de KPMG, a réduit ses délais de raccordement de nouveaux clients de 21 jours à 18 minutes.

« Cet exemple fait la démonstration que la prudence du secteur n'exclut pas, une fois le cap franchi, une transformation à la fois rapide et concrète. »



Anish De,
Global Head of Energy, Natural Resources and Chemicals, KPMG International.

Depuis janvier 2026, GreenYellow, plateforme internationale d'énergie décentralisée, a dû déconnecter ses capacités renouvelables plus de 300 heures en France, faute de flexibilité du réseau, pendant que plus de 10 000 projets industriels restent bloqués aux Pays-Bas faute d'accès au réseau électrique (grid). Ce changement de cap se résume ainsi : pas de souveraineté sans électrification, mais pas d'électrification sans flexibilité.

Le problème n'est plus la production, car l'abondance solaire et le coût des batteries, divisé par trois en dix ans, ont réglé cette équation, mais bien la capacité du réseau à absorber et redistribuer cette énergie au bon moment et au bon endroit.

Pour en savoir plus : *L'énergie à l'heure de l'IA : une mutation créatrice de valeur*

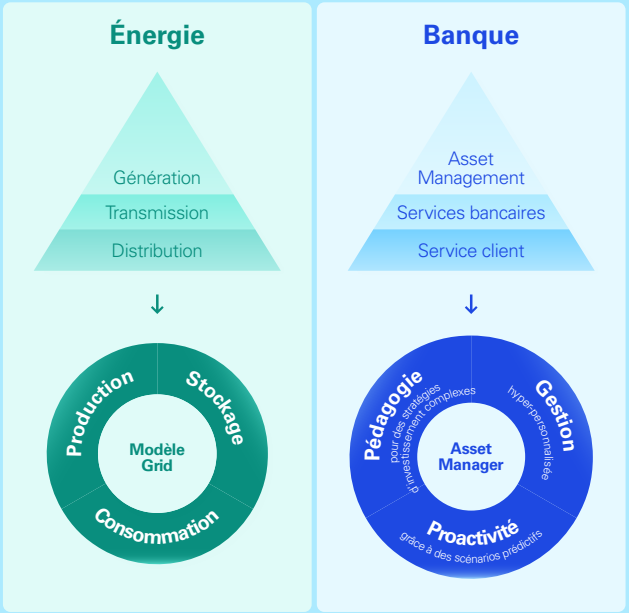


L'IA dissout les chaînes linéaires

D'un secteur à l'autre, l'IA impose la même dynamique de transformation organisationnelle. Dans l'énergie, la chaîne descendante d'un monde pyramidal et centralisé (génération → transmission → distribution) cède la place au modèle grid décentralisé, où production, stockage et consommation s'arbitrent en réseau plutôt qu'en sens unique.

Dans la banque, la même logique s'applique : le modèle où l'asset manager fabrique, la banque distribue et le conseiller relate cède la place à l'asset manager architecte de solutions, qui pilote directement l'ensemble de la chaîne de la conception à la personnalisation du conseil.

Dans les deux cas, l'IA ne s'ajoute pas à un maillon : elle dissout la chaîne linéaire au profit d'un écosystème où chaque acteur peut agir sur l'ensemble du système.



Intelligence artificielle : que faudra-t-il encore apprendre demain dans un monde du travail transformé ?

Depuis le lancement de ChatGPT fin 2022, l'IA s'est imposée dans tous les métiers (droit, finance, marketing, RH, conseil, etc.) posant une question centrale aux entreprises comme aux écoles : que faut-il encore apprendre quand l'information est accessible en quelques secondes ?

Ingénieur de formation, spécialiste des méthodes quantitatives et de la data, Vincenzo Vinzi, Directeur général de l'ESSEC Business School, a su très tôt intégrer la question des outils numériques dans sa vision pédagogique. Pour lui, le temps libéré par l'IA n'a de valeur que s'il est réinvesti dans l'innovation et la qualité de décision : sans gouvernance ni stratégie claire, l'IA peut au contraire produire dépendance et perte de discernement. Le vrai enjeu n'est pas uniquement technologique, mais humain, managérial et éthique.

Plus la machine progresse, plus certaines compétences humaines deviennent centrales : esprit critique, contextualisation, écoute, agilité intellectuelle. Les étudiants de demain devront devenir des « *traducteurs face à la complexité* », capables de relier les recommandations d'un algorithme aux enjeux économiques, sociaux et géopolitiques.

Pour l'enseignement supérieur, le défi n'est pas d'ajouter quelques cours d'IA, mais d'en irriguer les programmes et les méthodes pédagogiques et l'évaluation, à l'image du Meta Lab de l'ESSEC. Le diplôme lui-même change de nature : non plus un acquis définitif, mais un visa à renouveler en continu. Plutôt que d'interdire l'IA, l'enjeu est de distinguer quand elle enrichit l'apprentissage et quand elle empêche d'acquérir des bases indispensables, en exigeant, quand elle est utilisée, que l'étudiant sache défendre et critiquer ses résultats.

Écouter le podcast : *L'entreprise et l'éducation, sur la même longueur d'onde*

Cette exigence de discernement, amorcée dès la formation, ne disparaît pas une fois le diplôme obtenu : elle se prolonge, sous une autre forme, au sein même de l'entreprise, et se rejoue aujourd'hui avec une acuité particulière du côté des directions RH. L'intelligence artificielle y occupe désormais une place tangible : elle s'inscrit concrètement dans la formation, l'accompagnement managérial et les parcours des collaborateurs. Un écart demeure néanmoins entre la sophistication croissante des outils déployés par les RH et la profondeur réelle de la transformation organisationnelle qu'ils engendrent.

Ce constat se décline à plusieurs niveaux de l'entreprise. L'encadrement intermédiaire se trouve directement exposé : il doit porter les projets, préserver la cohérence collective et intégrer des outils dont les effets ne sont pas toujours pleinement anticipés. Il devient l'interface entre orientation stratégique, réalité opérationnelle et appropriation humaine du changement. L'accompagnement des dirigeants évolue dans le même sens, passant d'une logique d'ajustement individuel à un véritable instrument de régulation stratégique face à l'incertitude.

Trois degrés de maturité se distinguent ainsi : l'équipement technologique, l'intégration aux pratiques quotidiennes, puis la transformation durable des comportements et des décisions. Ce dernier stade demeure le plus rare à atteindre, y compris pour des directions RH pourtant bien équipées. De fait, une étude mondiale KPMG AI Pulse[1] confirme qu'une large majorité de collaborateurs recourt déjà à l'IA au quotidien, sans que la confiance accordée à ces outils progresse au même rythme. La maturité d'une organisation ne se mesure donc plus à la rapidité de son adoption technologique, mais à sa capacité à inscrire durablement ces usages dans sa culture et sa gouvernance.

[1] KPMG AI Pulse – édition printemps 2026

L'audit, garant de la confiance à l'ère de l'IA agentique

Chez KPMG, le passage à l'échelle de l'IA agentique n'a été possible qu'en construisant la confiance des régulateurs pas à pas, en leur expliquant précisément comment fonctionnent les agents, comment ils ont été testés, et en mesurant leur fiabilité à un seuil de 96 %, transparence sans laquelle aucune mise en production n'aurait été envisageable. Cette exigence de preuve rejoint un mouvement de fond du métier lui-même.

« Dans l'économie de marché, la confiance précède la valeur. L'auditeur devient un véritable « data-checker », garant de données vérifiées et traçables dans un monde saturé d'informations mais pauvre en repères partagés. L'IA ne dispense pas l'audit de sa mission de confiance, elle la déplace : de la certification a posteriori vers une vérification continue, réactive, capable d'accompagner la prise de décision au rythme de la transformation des entreprises. »



Caroline Bruno Diaz,
Associée, membre du Codir Audit, en charge du développement des Grands Comptes KPMG en France.

PARTIE 3

Souveraineté et cybersécurité : deux faces d'un même enjeu de confiance et de contrôle

Selon le Parlement européen, l'UE dépend de pays non membres pour plus de 80 %[1] de ses produits, services, infrastructures et propriété intellectuelle numériques, une dépendance dont la résorption nécessitera, selon les analystes, une transformation étalée sur une décennie. Cette dépendance n'est pas récente, mais la prise de conscience qui l'accompagne s'est nettement accélérée au cours des dix-huit derniers mois, sous l'effet conjugué du changement d'administration américaine, des restrictions imposées à l'exportation de certains modèles d'intelligence artificielle parmi les plus avancés, et d'un risque devenu tangible : celui du « kill switch », soit la possibilité qu'un fournisseur non européen interrompe unilatéralement l'accès à un service critique.

[1] Rapport sur la souveraineté technologique européenne et les infrastructures numériques 11.06.2025

Quatre piliers, un mythe à écarter

Face à ce risque, la souveraineté numérique se structure autour de quatre dimensions qui ne produisent d'effet que combinées :

- La cybersécurité, en tant que socle ;
- La souveraineté des données, entendue comme protection contre l'application extraterritoriale de législations étrangères ;
- La résilience, soit la capacité à ne jamais dépendre d'un mécanisme d'interruption échappant à son propre contrôle ;
- La souveraineté décisionnelle, soit savoir maîtriser les décisions comme on sait maîtriser l'infrastructure.

La souveraineté totale demeure toutefois un objectif illusoire. « *La résilience numérique n'est pas l'autarcie numérique. L'autarcie n'existe pas. Elle n'est ni possible, ni souhaitable* », précise un dirigeant d'une entreprise de services cloud. La résilience maîtrisée, en revanche, constitue un objectif atteignable, à condition d'être évaluée sur des critères objectifs plutôt que sur des signaux d'apparence. Pierre-Yves Jolivet, Directeur Général d'Eviden et Executive Vice President Cyber d'Atos Group, l'explique : « *Ce n'est pas parce qu'une entreprise porte un nom français qu'elle est souveraine, et ce n'est pas parce qu'elle porte un nom américain qu'elle ne l'est pas.* » Les critères pertinents résident dans la nationalité des opérateurs, la localisation des équipes, la juridiction applicable et la gouvernance des outils.

La cybersécurité, une discipline désormais dynamique

Ce socle cyber ne relève plus d'une protection statique et figée. L'intelligence artificielle transforme l'équilibre entre attaquants et défenseurs en accélérant considérablement la découverte et l'exploitation des vulnérabilités : des failles qui nécessitaient auparavant plusieurs mois, voire plusieurs années de recherche, peuvent désormais être identifiées en quelques semaines. La cybersécurité passe ainsi d'une défense périmétrique à une logique d'adaptation continue, sous contrainte de vitesse, l'innovation technologique bénéficiant simultanément aux deux camps.



Sur un marché mondial estimé à 270 milliards de dollars[1], les équilibres concurrentiels se recomposent : les fournisseurs de solutions d'IA entrent directement en concurrence avec les acteurs historiques de la cybersécurité, tandis qu'une pénurie mondiale de spécialistes conduit les organisations à recourir à l'IA pour compenser un déficit structurel de compétences. Dans ce contexte, la capacité des organisations à apprendre, à partager l'information et à faire évoluer leur gouvernance devient un facteur aussi déterminant que la performance technologique elle-même.

Une troisième voie européenne : la confiance se construit, elle ne se décrète pas

Plutôt que d'arbitrer entre dépendance subie et autarcie illusoire, une troisième voie se dessine, fondée sur une infrastructure maîtrisée, une intelligence artificielle responsable et une sobriété technologique assumée. Un acteur du cloud le résume ainsi : « *Ce n'est pas juste des GPU dans un datacenter avec des gigawatts et dire, tiens, on a l'IA. Oui, mais non. Ce qu'il faut aller chercher, ce sont des usages.* » Cette approche conditionne la capacité de l'Europe à peser dans la chaîne de valeur plutôt qu'à en subir les règles ; elle s'accompagne d'un principe de gouvernance qui structure également le fonctionnement interne des organisations et fonde la confiance nécessaire : la confiance n'empêche pas le contrôle. Cette exigence se heurte néanmoins à un écueil bien identifié : la dilution des responsabilités. Une intelligence artificielle responsable suppose en effet des responsables identifiables. Or la multiplication des cas d'usage, des fournisseurs technologiques et des strates de gouvernance tend à diluer cette responsabilité entre acteurs internes et externes.

Le partage de responsabilité, souvent présenté comme un principe de gouvernance vertueux, se révèle en pratique difficile à faire vivre : chacun renvoie à l'autre le soin de rendre des comptes, et l'absence d'un point de responsabilité unique par cas d'usage complique l'attribution des décisions, la traçabilité des incidents et, in fine, l'exercice même de la confiance. Poser cette question de la responsabilité n'est donc pas un enjeu accessoire : elle conditionne la capacité des organisations à transformer leurs principes éthiques en engagements opérationnels vérifiables.

« La responsabilité partagée ne fonctionne pas en pratique. Il est nécessaire d'identifier clairement qui est responsable pour chaque cas d'usage. »



Ashish Madan,
Directeur technique
de KPMG Allemagne.

[1] L'IA, accélérateur d'une nouvelle ère cyber

De nouvelles vulnérabilités

Les usages numériques quotidiens constituent eux-mêmes un vecteur de vulnérabilité croissant. Une préoccupation renforcée par le fait que la consommation massive de contenus générés par IA sur les réseaux sociaux normalise le contenu artificiel et réduit la vigilance face aux tentatives d'ingénierie sociale. Un chantier demeure largement ouvert : la sécurisation des agents d'intelligence artificielle eux-mêmes, qui agissent pour le compte des utilisateurs sans qu'un mécanisme de vérification continue ne soit encore la norme.

Le risque structurel le plus sérieux pour l'Europe n'est pas d'origine externe, mais interne. La fragmentation en vingt-sept souverainetés nationales constitue un obstacle majeur à l'émergence d'une souveraineté européenne, qui suppose une masse critique. Ce paradoxe est particulièrement net dans le domaine quantique. L'Europe capte 5 %[1] des investissements mondiaux en quantique. Elle dispose d'une avance scientifique, mais son financement reste insuffisant. Le savoir scientifique, en l'absence de capitaux permettant sa transformation en produits industriels, ne suffit pas à faire émerger un champion.

En savoir plus : *L'IA, accélérateur d'une nouvelle ère cyber*

[1] Communiqué de presse de la Commission européenne du 2 juillet 2025

Les principaux enseignements de l'effet « Mythos »

Développé par Anthropic, le modèle Mythos illustre un changement d'échelle inédit en matière de cybersécurité : capable d'identifier en quelques semaines des failles qui nécessitaient auparavant des mois, voire des années de recherche, il a révélé la porosité de nombreux logiciels historiques jusqu'alors jugés fiables.

« Aucun logiciel critique ni aucun système d'information, même éprouvé, ne peut désormais être tenu pour définitivement sécurisé face à ces nouveaux risques. »



Laurent Gobbi,
Associé Advisory chez KPMG en France, Head of Cyber & Tech Risk.

Attaquants et défenseurs cyber disposent des mêmes capacités pour analyser du code, détecter des failles ou automatiser des attaques, ouvrant la voie à des agents autonomes capables de concevoir et d'exécuter des intrusions à une vitesse et une échelle inédites, qu'il s'agisse d'acteurs individuels ou d'États pratiquant l'espionnage économique.

Les équilibres concurrentiels s'en trouvent bouleversés : des entreprises d'IA sans ancrage historique en cybersécurité, à l'image d'Anthropic, deviennent des acteurs influents du secteur. La valeur se déplace vers ceux qui maîtrisent les modèles, la donnée et l'infrastructure technologique sous-jacente.

Deux enjeux structurels amplifient cette recomposition : une pénurie mondiale de plus de 4 millions de spécialistes cybersécurité, que l'IA contribue à compenser, et une dépendance européenne persistante à des technologies majoritairement américaines ou chinoises, qui fait de la souveraineté numérique un enjeu stratégique de premier plan.

Pour les dirigeants, la leçon dépasse la seule technique : le risque cyber, amplifié par l'IA, doit désormais s'inscrire dans un narratif business réputationnel, financier, opérationnel, plutôt que rester circonscrit aux équipes techniques. « *Les organisations les plus résilientes ne seront pas nécessairement celles qui disposent des meilleurs outils, mais celles capables d'apprendre, d'évoluer et de se transformer plus rapidement que les menaces auxquelles elles sont confrontées* », conclut Laurent Gobbi.

Conclusion

L'intelligence artificielle a changé de nature en quelques mois. Elle ne se mesure plus à son pouvoir de surprendre et d'impressionner, mais à ce qu'elle installe, durablement, au cœur même de l'entreprise. Entre l'enthousiasme des premiers essais et une transformation pleinement assumée, un espace reste à combler, que la seule technologie ne suffit pas à occuper. La confiance en dessine véritablement les contours : celle des utilisateurs, des dirigeants, des régulateurs, sans laquelle aucun usage ne prend racine. De cette confiance naît l'adoption, et de l'adoption la valeur véritable. L'IA ne se contente plus de s'ajouter aux organisations : elle en réinterroge doucement les équilibres, les rôles, les responsabilités, appelant une attention renouvelée à la façon dont elle s'y déploie. Une aspiration semblable anime la question de la souveraineté : bâtir une maîtrise réelle plutôt qu'apparente, pour faire d'une dépendance longtemps subie une position choisie.

Une question plus vaste se dessine en creux de ce mouvement : l'intelligence artificielle transforme déjà les entreprises ; jusqu'où transformera-t-elle l'humain lui-même ? L'économie a une grille de lecture ancienne pour ce type de rupture : la destruction créatrice décrite par Joseph Schumpeter, où chaque avancée technologique fait disparaître des équilibres établis pour en faire naître de nouveaux. Des économistes contemporains, à l'image de Philippe Aghion, en ont nuancé la portée : cette destruction n'a rien d'automatique ni de fatal, elle dépend des choix d'institutions, d'éducation et d'investissement qui l'accompagnent. Reste une conviction que ce dossier partage : le potentiel de l'intelligence artificielle se jouera moins dans sa puissance de calcul que dans l'attention collective qui conditionnera la véritable création de valeur.



CONTACT

Sabine Boisset
Responsable du contenu
et des publications corporate
sboisset@kpmg.fr

KPMG S.A.
Tour EQHO
2 avenue Gambetta
92066 Paris La Défense Cedex
France
T: +33 (0)1 55 68 86 66

kpmg.fr

Partenaire historique de VivaTechnology, le grand rendez-vous européen dédié à l'innovation et aux technologies émergentes, KPMG a organisé, à l'occasion de la dixième édition du salon qui s'est tenue du 17 au 20 juin 2026 à Paris Expo Porte de Versailles, un cycle de conférences et de tables rondes réunissant dirigeants, institutions et grands acteurs de l'écosystème technologique, parmi lesquels Microsoft, l'OCDE, SAP, CACEIS, ServiceNow, Sanofi, AXA Group Operations, BNP Paribas AM, OVHcloud, Sidetrade, Danone, Telefónica Germany, GreenYellow, Somfy, Sopra Steria, WhiteLab Genomics, Ceva Santé animale, Orange Cyberdefense et Schneider Electric.

De ces échanges est né le présent e-book. Il en restitue, sous une forme éditoriale et contextualisée, les enseignements les plus structurants pour les dirigeants d'entreprise. Un constat s'impose avec constance : l'intelligence artificielle ne saurait se limiter à une promesse technologique ; elle doit démontrer sa capacité à créer une valeur mesurable et durable, dans des conditions de confiance réglementaire, éthique et opérationnelle qui en conditionnent l'adoption à grande échelle.

Cet éclairage propose ainsi une lecture structurée des grands enjeux de la transformation par l'intelligence artificielle, du pilote à l'exécution à grande échelle.

Retrouvez l'ensemble des replays de ces 4 jours d'évènement.

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2026 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.
Conception éditoriale et graphique : **THE EDITORIALIST** - Novembre 2026.

Crédits photos : Adobe Stock.