

**Au-delà des projets pilotes :
transformer les TI pour
déployer l'IA à grande échelle**

**Un guide pratique à l'intention
des leaders technologiques**

Sommaire exécutive

L'intelligence artificielle (IA) a dépassé le stade des preuves de concept. Dans l'ensemble des secteurs, les projets pilotes cèdent désormais la place à des déploiements à l'échelle de l'entreprise. La capacité à étendre l'IA de façon efficace est devenue un impératif stratégique : les organisations qui parviennent à l'opérationnaliser à l'échelle de l'entreprise gagneront en efficacité, stimuleront l'innovation et bâtiront un avantage concurrentiel durable dans une économie de plus en plus numérique. Celles qui n'y arrivent pas risquent d'être distancées, à mesure que l'IA devient un moteur central de performance et de différenciation.

Les chefs de l'information (CIO) constatent que l'enjeu n'est plus de savoir comment amorcer l'IA, mais plutôt **comment l'intégrer au cœur de l'organisation, la concevoir pour qu'elle passe à l'échelle, l'encadrer par une gouvernance solide et maintenir dans le temps une création de valeur mesurable.**

La Harvard Business Review, s'appuyant sur des recherches récentes du MIT Media Lab, indique que l'immense majorité des investissements en IA générative « environ 95 % » n'a pas encore produit de retombées financières mesurables. L'article souligne que, si des employés observent des gains de productivité grâce aux outils d'IA générative, ces améliorations ne se traduisent pas encore clairement dans le compte de résultat. Les organisations se heurtent toujours à des difficultés lorsqu'elles tentent de déployer l'IA générative à l'échelle de l'entreprise. L'analyse note également que la plupart des budgets d'expérimentation sont encore orientés vers les initiatives de vente et de mise en marché, alors que les transformations des opérations et des fonctions de soutien génèrent généralement de meilleurs rendements.¹

Pour progresser, les organisations doivent se concentrer sur **la manière dont l'IA peut créer de la valeur pour les clients et pour l'entreprise, tout en levant les obstacles techniques, opérationnels et organisationnels** qui empêchent les investissements en IA de se traduire en résultats d'affaires.

À travers quatre chapitres, ce livre blanc propose des perspectives pratiques et directement actionnables pour les leaders technologiques, selon deux axes de création de valeur menés en parallèle : Premièrement, l'IA qui améliore la performance des TI et l'efficacité opérationnelle, et deuxièmement l'IA qui génère de la valeur directement pour les clients et pour l'entreprise.

- **Chapitre 1 : Bâtir une organisation technologique prête pour l'IA**
- **Chapitre 2 : Renforcer les fondations technologiques**
- **Chapitre 3 : Mettre en place la gouvernance de l'IA et la gestion des risques**
- **Chapitre 4 : Définir et mesurer la valeur de l'IA**

En 2026 et au-delà, le leadership en IA ne se mesurera pas au nombre de projets pilotes, mais à la résilience, à la confiance et à l'avantage durable que l'IA apporte à l'entreprise.

Chapitre 1 : Bâtir une organisation technologique prête pour l'IA

L'émergence de l'IA en particulier l'IA générative et l'IA agentique marque une transformation fondamentale de la façon de gérer et de livrer la technologie. Les chefs de l'information (CIO) doivent désormais dépasser leur rôle traditionnel de gardiens des technologies pour devenir les architectes d'entreprises hybrides, où humains et IA travaillent de concert. Dans ces nouveaux modèles, des systèmes autonomes et des agents d'IA coordonnent des processus complexes en plusieurs étapes grâce à une collaboration étroite entre humains et agents. Cette évolution réduira les coûts et améliorera l'efficacité, elle bouleversera en profondeur l'ensemble des TI; des infrastructures sous-jacentes jusqu'aux personnes et au travail du savoir. Les leaders des TI doivent donc commencer par actualiser leur stratégie TI.

Actualiser la stratégie TI de l'entreprise

Comme nous l'explorerons tout au long de ce document, la mise à l'échelle de l'IA se situe au cœur même de la technologie d'entreprise : intégration aux systèmes hérités, architecture des données, gouvernance, et transformations majeures du travail. Une stratégie distincte pour l'IA peut convenir à des organisations peu matures ou en tout début de parcours. Toutefois, pour les leaders technologiques qui veulent passer à l'échelle, il faut intégrer l'IA directement à la stratégie TI de l'entreprise afin de générer de la valeur à long terme.

Intégrer l'IA à la stratégie TI de l'entreprise permet de faire évoluer de façon cohérente les investissements en plateformes, données, applications et talents, de sorte que l'IA devienne un amplificateur plutôt qu'un chantier parallèle. Cette approche relie l'IA aux résultats d'affaires (productivité accrue, expérience client améliorée, modernisation des systèmes centraux) et évite les dépenses en double liées à des outils en silo ou à des modèles ponctuels. Elle favorise aussi un traitement uniforme des enjeux de risque, de gouvernance et de conformité réglementaire dans l'ensemble du paysage technologique.

Repenser le travail : compétences, culture et valeur humaine

Une étude récente d'Anthropic, fondée sur l'analyse de plus de 4 millions d'interactions réelles avec l'IA, conclut que 57 % des usages renforçaient le travail humain, tandis que 43 % visaient l'automatisation. Cela indique que l'IA est plus souvent utilisée pour accroître les capacités des personnes que pour les remplacer.² Une autre étude montre que l'effet de l'IA dépend moins de l'expérience antérieure d'une personne que de sa capacité à évaluer efficacement les recommandations formulées par l'IA.³ Pour les équipes technologiques, cela signifie que les profils juniors comme seniors peuvent tirer parti de l'IA pour renforcer leurs compétences et améliorer leur performance.

À mesure que des agents d'IA exécutent des tâches à une vitesse et à une échelle supérieures, les travailleurs humains devront se concentrer davantage sur des défis qui exigent des compétences proprement humaines. Pour les professionnels des TI, ces changements requièrent un équilibre entre, d'une part, une aisance technique avec les outils d'IA et, d'autre part, des compétences relationnelles en gouvernance, en gestion du changement et en collaboration humain-IA. Les chefs de l'information (CIO) doivent jouer un rôle clé pour aider à redéfinir la manière dont le travail est réalisé dans l'organisation en tirant parti de l'IA. Cela implique de permettre aux personnes de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée; jugement, créativité, empathie, pendant que des agents d'IA prennent en charge des tâches routinières, homogènes et historiquement très manuelles.

Pour favoriser la collaboration humain-IA, les leaders devraient :

- 1 **Encourager la volonté de collaborer avec l'IA générative**, en aidant les employés à la percevoir comme un partenaire et un outil au service de leurs objectifs.
- 2 **Offrir des occasions d'apprentissage** afin de développer une compréhension de base de l'IA et de son potentiel d'amélioration du travail.
- 3 **Communiquer efficacement pour instaurer la confiance**, et fournir des stratégies ainsi que du soutien pour permettre aux employés de tirer profit de l'IA.
- 4 **Créer un cadre sécurisant** pour que les employés puissent explorer l'IA générative et l'intégrer aux processus existants, en encourageant l'adaptabilité et l'ouverture à de nouvelles façons de faire.
- 5 **Établir des lignes directrices éthiques claires** encadrant l'usage de l'IA générative, afin d'assurer le respect des exigences légales et réglementaires.
- 6 **Accroître la sensibilisation aux risques et aux enjeux éthiques**, et prendre des mesures appropriées pour les atténuer.

L'éducation et l'expérience ont longtemps constitué les piliers du développement de l'expertise et de la préservation des connaissances institutionnelles. Au fil des années de programme d'apprentissage, de formation et de collaboration, les employés acquéraient ces connaissances et développaient leur expertise.

Mais l'IA générative banalise l'accès au savoir. L'expertise de demain reposera sur la capacité à traduire, contextualiser et remettre en question les connaissances dans des situations réelles, où l'expérience humaine et le contexte d'affaires font toute la différence.⁴

L'échelle de carrière traditionnelle était construite sur une accumulation linéaire des connaissances. Cette trajectoire n'est plus suffisante. Les organisations qui ne repensent pas leurs parcours de programme d'apprentissage et de développement des talents risquent de perdre à la fois leurs futurs talents et leur avantage concurrentiel. Comme le souligne l'article de Deloitte [Refaçonner l'expertise : comment l'IA générative transforme le travail du savoir](#), pour demeurer pertinentes, les organisations technologiques doivent rehausser les compétences de leurs équipes actuelles tout en attirant des talents à l'aise avec l'IA, afin que les employés puissent collaborer efficacement avec les outils d'IA au quotidien.

Transformer le modèle opérationnel des technologies

L'intelligence artificielle redessine le paysage technologique, en introduisant de nouvelles compétences, de nouveaux rôles et de nouvelles façons de travailler. Les modèles opérationnels traditionnels ne sont pas outillés pour gérer la complexité d'une collaboration humain-IA renforcée, l'automatisation accrue et l'accélération des cycles d'innovation. Pour demeurer compétitives et dégager de la valeur à l'échelle de l'entreprise, les organisations doivent donc faire évoluer leur modèle opérationnel des technologies.

La première étape consiste à évaluer le niveau de maturité de l'organisation technologique, puisque les priorités varient selon le stade d'avancement. Une fois ce diagnostic établi, un cadre structuré de capacités peut guider la transformation. Le modèle des capacités technologiques de Deloitte fournit ce cadre en définissant les capacités de bout en bout nécessaires pour offrir des services technologiques de calibre mondial. Il offre une grille de lecture cohérente pour évaluer l'efficacité, repérer les écarts et prioriser les investissements en vue d'une adoption de l'IA sécuritaire et évolutive.

Le modèle de capacités technologiques de Deloitte

Le modèle de capacités est structuré selon les six domaines technologiques présentés ici.

*Travaille étroitement avec l'organisation pour **définir la stratégie affaires-technologies**, gérer l'architecture d'entreprise et saisir des occasions d'innovation. **Supervise la réalisation du portefeuille et la priorisation afin de maximiser les retombées des investissements.***

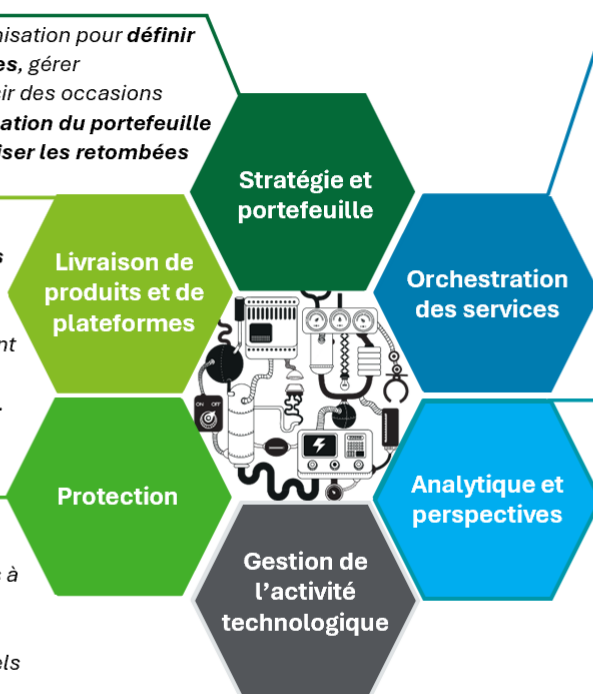
***Conçoit, améliore et maintient des produits et des plateformes** qui créent une valeur d'affaires tangible et offrent une excellente expérience à la clientèle, en livrant au bon rythme et en étroite collaboration avec l'organisation.*

***Protège la technologie de l'organisation** et, ultimement, l'organisation contre les atteintes à la sécurité de l'information et les cyberattaques, en réduisant au minimum les risques opérationnels et réputationnels.*

***Soutient la fonction technologique afin qu'elle fonctionne comme une organisation performante**, en gérant et en développant la main-d'œuvre technologique, en faisant de la technologie un milieu de travail attrayant et en supervisant la performance financière.*

***Orchestre l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la livraison des produits et des services**, offre un point d'entrée pour l'engagement des utilisateurs, maintient des normes de qualité et rend visible la performance des services.*

***Bâtit une organisation de calibre mondial** axée sur les données, en produisant des indicateurs d'affaires à partir d'actifs de données bien gérés, tout en renforçant la confiance à l'égard des données grâce à une gouvernance proactive des données.*



Les leaders technologiques doivent se concentrer sur les capacités essentielles qui permettent une intégration de l'IA à la fois efficace et capable de passer à l'échelle. Pour dépasser le stade fondamental et dégager davantage de valeur, il convient de prioriser les capacités suivantes :

Domaine	Priorités stratégiques
Stratégie et portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser la stratégie technologique afin de soutenir les priorités d'affaires rendues possibles par l'IA, ainsi que les investissements requis en talents, applications, outils, données et infrastructures sous-jacentes.
Livraison de produits et de plateformes	<ul style="list-style-type: none"> Établir des principes d'architecture et normaliser les modèles de métadonnées. Tirer parti des capacités d'IA intégrées aux grandes plateformes en mode service pour accélérer l'adoption et les bénéfices (p. ex., Salesforce, ServiceNow, SAP, Oracle). Assurer l'accès à une expertise approfondie en ingénierie pour assembler des solutions complexes et intégrées, telles que l'IA agentique. Exploiter des outils et capacités d'assistance par l'IA pour le développement logiciel (p. ex., génération de code, refactorisation ou modernisation, assurance qualité et tests assistés par l'IA, documentation).
Protection	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour les politiques de sécurité afin de traiter les risques propres à l'IA, comme la dérive des modèles, l'empoisonnement des données et les biais dans les requêtes ou les données. Investir dans des capacités de surveillance de l'IA pour assurer le respect des politiques.
Gestion des technologies au service des affaires	<ul style="list-style-type: none"> Lancer des programmes de formation à l'IA, des certifications et des laboratoires pratiques pour les équipes TI et les équipes d'affaires. Mettre en place des processus financiers (p. ex., pratiques de gestion financière de l'infonuagique) afin d'aligner les investissements en IA sur les objectifs stratégiques et de définir des indicateurs mesurant la performance financière, le coût total de possession et l'impact stratégique des initiatives d'IA.
Analytique et perspectives	<ul style="list-style-type: none"> Établir des pratiques robustes de gestion des données et des stratégies analytiques pour que les initiatives d'IA s'appuient sur des données de grande qualité, bien encadrées. Investir dans le nettoyage des données et améliorer l'accessibilité afin de maximiser la précision et l'impact de l'IA. Adopter des plateformes de données modernes qui facilitent la collecte, le stockage et la normalisation, soutenues par des normes de données cohérentes et une bonne gestion des métadonnées.
Orchestration des services	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer et intégrer des fournisseurs stratégiques disposant de capacités éprouvées en IA, et s'assurer que les ententes couvrent le partage des données, la propriété intellectuelle et la propriété des modèles d'IA, afin de soutenir une intégration responsable et de clarifier la titularité de la propriété intellectuelle.

Une approche délibérée et structurée visant à faire évoluer le modèle opérationnel des technologies et à investir dès maintenant dans les bonnes capacités de base permettra aux organisations de déployer l'IA à grande échelle, de générer une valeur d'affaires durable et de demeurer concurrentielles dans une économie de plus en plus numérique.



Focus sur: Lemonade - accroître la performance grâce à des équipes humain-IA⁵

Lemonade illustre comment une architecture technologique intentionnellement conçue, une gouvernance solide et une collaboration humain-IA bien pensée peuvent dégager une valeur durable à l'échelle de l'entreprise. Fondée en 2015, l'entreprise a bâti un modèle d'exploitation « natif IA » dès le départ. Ses agents numériques « Maya » pour l'accueil et les interactions avec la clientèle, et « Jim » pour le traitement autonome des réclamations sont intégrés directement aux processus centraux, plutôt que superposés à des pratiques héritées.

Retombées d'affaires

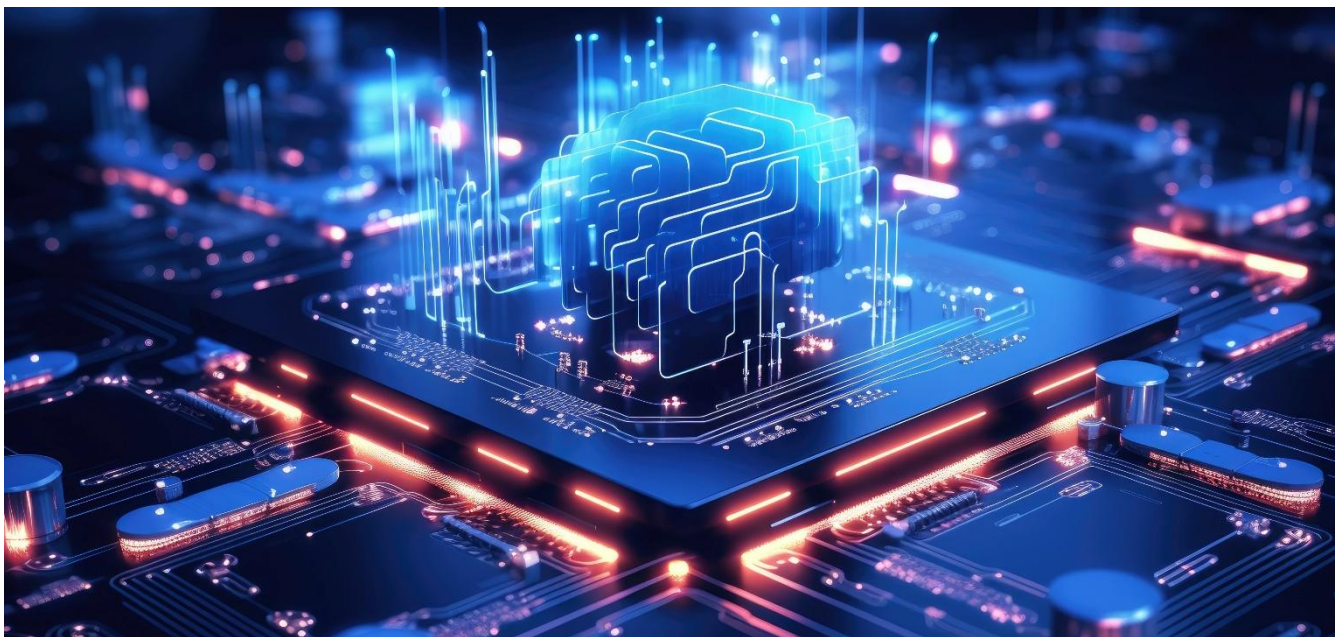
L'approche de Lemonade démontre des résultats mesurables associés à des opérations axées d'abord sur l'IA :

- **Rapidité et efficacité:** des réclamations traitées en quelques secondes grâce à l'automatisation pilotée par l'IA.
- **Performance évolutive:** une croissance sans augmentation proportionnelle des effectifs.
- **Expérience améliorée:** une satisfaction client accrue grâce à des interactions numériques fluides.
- **Amélioration continue:** des boucles d'apprentissage intégrées pour optimiser en permanence.

Collaboration humain-IA pensée dès la conception

Les agents d'IA prennent en charge des processus à fort volume et répétitifs avec rapidité et précision, tandis que les personnes se concentrent sur les activités exigeant jugement, empathie et innovation. Cette répartition claire des rôles accélère la performance tout en maintenant la transparence et la confiance.

Lemonade montre que les entreprises peuvent aller au-delà des projets pilotes en intégrant des capacités agentiques dans les plateformes et les processus, en s'appuyant sur une gouvernance forte et une collaboration humain-IA structurée.



Chapitre 2 : Renforcer les fondations technologiques

L'IA ne peut passer à l'échelle que si les fondations technologiques facilite l'adoption et l'exploitation de l'IA par les fonctions d'affaires. Cela exige des fondations communes par exemple, les données, l'intégration, la sécurité et les pratiques de livraison qui réduisent le délai de déploiement et améliorent la fiabilité. Lorsque ces fondations sont fragiles, les initiatives d'IA se multiplient en silos, ce qui entraîne des dépenses en double et une gestion des risques incohérente. Pour cette raison, les décisions concernant les fondations technologiques doivent s'appuyer sur la stratégie TI de l'entreprise, sur l'intégration des systèmes hérités et sur la modernisation de l'environnement de données, afin que les investissements soutiennent les priorités d'affaires et puissent être réutilisés dans plusieurs chaînes de valeur.

Moderniser l'architecture d'entreprise à l'ère de l'IA

L'architecture d'entreprise a longtemps fourni un cadre stable pour aligner la technologie sur les objectifs d'affaires. Mais, à l'ère de l'IA, le rythme des changements met cette stabilité à l'épreuve. L'architecture ne peut plus être un plan figé : elle doit devenir une capacité qui s'adapte rapidement à l'évolution des besoins de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement d'ajouter l'IA aux systèmes existants; il faut repenser l'architecture comme un moteur de croissance, de résilience et d'innovation.

Les cadres traditionnels comme TOGAF (The Open Group Architecture Framework), qui divise l'architecture en domaines d'affaires, de données, d'applications et de technologies demeurent pertinents. Cependant, leur mise en œuvre doit évoluer pour répondre aux exigences d'une transformation portée par l'IA. Cette modernisation permet à l'architecture de soutenir directement des résultats d'affaires tels que la rapidité d'exécution, l'innovation et un avantage concurrentiel durable, tout en protégeant les processus d'affaires essentiels.

Faire évoluer l'architecture d'affaires

L'intelligence artificielle (IA) transforme en profondeur l'architecture d'affaires et accélère le rythme des changements dans tous les secteurs. Les organisations passent progressivement de modèles centrés sur les processus à des architectures adaptatives, guidées par les données, qui favorisent l'agilité et l'innovation.

Principales évolutions:

- **Décision en temps réel:** l'IA permet de prendre des décisions dynamiques, fondées sur les données, à grande échelle; cela exige des architectures qui soutiennent l'apprentissage continu et une réaction rapide.
- **Collaboration humain-IA:** les modèles d'exploitation doivent préciser comment les personnes et l'IA collaborent de façon significative, ce qui redéfinit les rôles, les opérations, les modes de travail et la gouvernance.

- **Automatisation des fonctions centrales et de soutien:** des fonctions comme la finance, les ressources humaines et la chaîne d'approvisionnement sont de plus en plus automatisées, transformant les chaînes de valeur et l'allocation des ressources.
- **Hyperpersonnalisation:** des analyses fondées sur l'IA permettent d'offrir des expériences sur mesure, ce qui requiert des architectures appuyant l'analytique en temps réel et une conception centrée sur le client.
- **Émergence de nouvelles capacités:** la gestion des grands modèles de langage, la gouvernance de l'IA et la conformité éthique deviennent des couches essentielles de l'architecture d'entreprise.

Ces évolutions obligent les architectes d'affaires à revisiter et à renouveler des livrables fondamentaux, notamment les cartographies de capacités d'affaires, les chaînes de valeur, les modèles de processus d'affaires et les modèles conceptuels de données.

Transformer les données en avantage stratégique

L'IA exige l'accès à de grands volumes de données, variées et étroitement intégrées, afin de permettre un traitement en temps réel. Elle utilise du texte, des images, de l'audio, de la vidéo et d'autres types d'entrées qui ne s'inscrivent pas toujours dans les modèles traditionnels. Dans les entreprises modernes, l'IA fonctionne en continu : elle alimente des expériences personnalisées en temps réel, des systèmes autonomes et une prise de décision adaptative. Les flux de capteurs de Tesla, les données d'écoute de Spotify et les signaux de recommandation de YouTube illustrent comment les données peuvent influencer directement les résultats d'affaires.

Or, ce besoin de données diversifiées accroît la complexité d'un paysage de données souvent fragmenté et marqué par une qualité insuffisante. Ces difficultés ralentissent l'adoption de l'IA et augmentent les risques liés aux données pour l'organisation.

Pour les chefs de l'information (CIO), l'occasion est double : (i) élargir la portée de l'architecture de données afin d'intégrer ces nouveaux modèles, et (ii) accélérer la gouvernance au même rythme que les changements, afin de permettre une mise à l'échelle sécuritaire des cas d'usage.

Pour soutenir ces nouveaux types de données, il faut bâtir un système de données flexible capable de gérer, au même endroit, le texte, les images, l'audio et la vidéo. Commencez par mettre en place une plateforme de type lac-entrepôt de données (combinant la souplesse et le faible coût du stockage avec une gestion structurée des données), afin de réduire le temps requis pour repérer, valider et réutiliser les données d'un cas d'usage à l'autre. Ajoutez ensuite des outils qui améliorent la compréhension des liens et du contexte par exemple, des bases de données dédiées à la recherche, ainsi qu'un graphe de connaissances reliant l'information connexe pour aider l'IA à interpréter des environnements complexes et à répondre à des questions en s'appuyant sur les connaissances de l'entreprise.

En parallèle, accélérez la surveillance des données en intégrant des pratiques d'exploitation des données et des modèles (p. ex., DataOps et MLOps) aux opérations courantes, afin de réduire les défauts, les reprises de travail et les surprises en matière de conformité. Cela implique de mettre en place des contrôles automatisés portant sur l'évolution des données, les biais et la traçabilité de l'utilisation des données et des modèles. Intégrez ces contrôles directement au processus de développement, pour qu'ils s'exécutent en continu plutôt que lors de revues ponctuelles.

Lorsque les données sont gérées comme un actif stratégique c'est-à-dire sélectionnées, encadrées et améliorées en continu elles deviennent la fondation d'une transformation portée par l'IA et d'une création de valeur mesurable.

Pour approfondir, consultez le rapport Deloitte: « [Four Data and Model Quality Challenges tied to Generative AI](#)⁶ », qui présente des approches concrètes permettant d'éliminer les obstacles et de tirer davantage de valeur des données.

Concevoir des applications prêtes pour l'IA : agilité et confiance

Dans le passé, l'architecture applicative reposait sur l'idée qu'une entrée donnée produirait un résultat prévisible. Les applications intégrant l'IA modifient ce principe : elles deviennent plus dynamiques. Des agents conversationnels ne répondent pas toujours de la même façon à des requêtes semblables, des moteurs de recommandation réorganisent les résultats en temps réel, et des modèles de détection de fraude s'adaptent à mesure que de nouveaux schémas apparaissent.

Pour les chefs de l'information (CIO), cela signifie qu'il faut repenser la conception applicative afin de gérer l'incertitude et de renforcer la résilience. Les exigences doivent passer de « résultats fixes » à des seuils de performance et à une tolérance au risque (p. ex., niveaux de précision, limites d'émissions préjudiciables). Pour préserver la confiance, les applications doivent intégrer des mécanismes de surveillance, des boucles de rétroaction et des mécanismes de repli permettant d'intervenir rapidement lorsque le comportement de l'IA s'écarte des attentes.

Il est tout aussi essentiel de permettre une agilité encadrée. Les CIO peuvent accélérer l'adoption en offrant des plateformes sécurisées en libre-service, afin que les équipes d'affaires puissent prototyper des solutions d'IA à partir de modèles approuvés et de catalogues de requêtes validées. Des architectures modulaires et des approches de développement à code réduit permettent ensuite de faire grandir ces solutions et de les industrialiser, sans compromettre la conformité ni la sécurité.

Concevoir des fondations technologiques pour l'échelle et la résilience

L'infrastructure technologique a traditionnellement constitué l'ossature des applications et des données d'une organisation. Tant qu'elle était stable et répondait aux besoins de performance de l'entreprise, elle demeurait en arrière-plan, sans attirer l'attention. L'IA a désormais placé la technologie au premier plan comme levier stratégique. L'entraînement et l'exploitation de modèles d'IA exigent des composants spécialisés par exemple des unités de traitement graphique (GPU), des unités de traitement tensoriel (TPU), des bases de données vectorielles et des mécanismes d'orchestration qui n'existaient pas dans les environnements traditionnels. Il ne s'agit pas de simples améliorations progressives, mais bien de nouvelles catégories technologiques adoptées à un rythme qui dépasse les cycles de planification habituels. De plus, les ensembles de données massifs requièrent un stockage à haut débit, tandis que l'entraînement et l'inférence exigent des réseaux à faible latence.

Les chefs de l'information (CIO) et les leaders d'affaires doivent désormais considérer les décisions d'infrastructure comme des décisions d'affaires. Les paris à long terme sur des plateformes comportent plus de risques, à mesure que la spécialisation s'accélère et que le rythme d'innovation augmente. Le mandat est clair : bâtir des fondations flexibles et évolutives grâce à des stratégies hybrides et multi-nuages, intégrer la sécurité et la gestion du cycle de vie aux plateformes d'IA, et s'appuyer sur des partenariats d'écosystème pour garder une longueur d'avance.

Concrètement, cela signifie que:

- Repenser les stratégies de calcul, incluant les options sur site, infonuagiques et hybrides, afin d'équilibrer coûts, performance, capacité d'évolution et exigences réglementaires;
- Envisager des investissements dans du matériel optimisé pour l'IA, tels que des GPU, des réseaux à haute vitesse ou des solutions de stockage haute performance;
- Accéder à une expertise approfondie en ingénierie pour assembler des solutions d'IA (il n'existe pas de plateforme unique répondant à tous les besoins);
- Surveiller étroitement les dépenses et l'utilisation des ressources afin d'éviter une hausse incontrôlée des coûts;

L'architecture technologique n'est pas qu'une couche technique : c'est un facteur de différenciation stratégique, qui rend possibles des résultats d'affaires portés par l'IA.

Enfin, l'architecture d'entreprise ne peut plus être une fonction de soutien. Elle devient une capacité de première ligne qui détermine si l'IA sera une source d'avantage durable ou une série de projets pilotes déconnectés. L'architecture doit évoluer d'un modèle de conception statique vers une orchestration dynamique : aligner en continu l'adoption de l'IA avec la stratégie d'affaires, permettre la rapidité et la mise à l'échelle, et intégrer la confiance ainsi que la résilience à tous les niveaux.

Moderniser les technologies héritées

La modernisation des technologies héritées est, depuis des années, un chantier graduel et continu : les chefs de l'information (CIO) cherchent à réduire la dette technique tout en habilitant de nouvelles capacités d'affaires. Comme pour les enjeux de données mentionnés précédemment, de nombreuses solutions héritées sont conçues pour des décisions binaires (« oui » ou « non ») et s'adaptent mal à la nature probabiliste et en temps réel des résultats produits par l'IA générative. Or, ces solutions peuvent désormais exiger des capacités de calcul distribuées (p. ex., GPU), un stockage efficace pour des ensembles de données volumineux, des interfaces de programmation modernes pour s'intégrer aux plateformes d'IA infonuagiques, ainsi que des modèles de sécurité à jour - sans compter de nouvelles compétences et des approches de gouvernance différentes.

Comme le présente le rapport de Deloitte [Trois façons d'aborder la modernisation des technologies héritées avec l'IA](#)⁷, plusieurs CIO se demandent : l'intelligence artificielle peut-elle aider à accélérer la modernisation? Par ailleurs, au fur et à mesure que les CIO expérimentent l'IA pour faire évoluer les activités au sein des TI, ils peuvent ainsi fournir au reste de l'organisation des preuves et des exemples concrets de la manière dont l'IA peut transformer les opérations.

À ce stade, trois approches se dégagent pour moderniser le patrimoine technologique à l'aide de l'IA :

1. **Repenser les processus technologiques** en y intégrant l'IA générative, des agents et des modèles de raisonnement afin de réduire la dette technique. Par exemple, les outils d'aide au développement par l'IA peuvent transformer la façon dont les applications sont conçues et livrées, en diminuant les coûts d'exploitation et en accélérant la mise à disposition de nouvelles capacités. L'IA générative peut aussi structurer des données non structurées et produire des analyses exploitables, ce qui soutient directement une meilleure prise de décision.
2. **Réingénierie du cœur numérique** au moyen d'un ensemble de technologies intelligentes capables de transformer les possibilités en matière de bases de données, d'applications et de plateformes. Cette approche couvre l'architecture moderne, la conteneurisation et les intégrations nécessaires, tout en s'appuyant sur l'IA pour contenir les coûts notamment grâce à l'automatisation de la correction de code et de la migration des données.
3. **Réinventer le développement des capacités d'affaires** avec l'IA agentique. Plutôt que d'automatiser des processus existants, les organisations peuvent d'abord repenser les processus, puis y intégrer l'IA. Certaines entreprises ont amplifié l'impact de l'IA en transformant numériquement les fonctions en contact avec la clientèle comme les fonctions de soutien. Plusieurs en sont encore aux premiers essais : par exemple, utiliser de grands modèles de langage pour répondre aux appels de premier et de deuxième niveau avec une assistance humaine minimale, ou recourir à des jumeaux numériques pour simuler les effets potentiels de l'arrêt d'un système hérité.

Faire évoluer les opérations des TI

Pour concevoir et gérer des solutions d'IA qui sont résilientes, évolutives et capables de répondre de façon fiable aux besoins de l'entreprise et des clients, les opérations des TI doivent se doter de nouvelles capacités et de nouveaux outils afin d'administrer et d'encadrer les solutions d'IA sur l'ensemble de leur cycle de vie. Des capacités comme l'ingénierie de l'IA et l'exploitation des modèles (ModelOps) sont essentielles pour gagner en efficacité, respecter les exigences réglementaires et maintenir la confiance ainsi que la transparence des systèmes d'IA. Par ailleurs, qu'il s'agisse de plateformes d'IA générative commerciales, de solutions d'IA développées sur mesure ou de systèmes agentiques autonomes, ces options créent des occasions importantes pour l'entreprise, mais elles accroissent aussi la complexité et les risques. Elles exigent donc un renforcement des approches de gouvernance et de cybersécurité.

Même si l'IA augmente la demande envers les équipes d'exploitation des TI, les plateformes et outils opérationnels appuyés par l'IA permettent d'importants gains d'efficacité : réduction des coûts et des risques, amélioration de la disponibilité des services, de la satisfaction client et de l'agilité d'affaires. L'exploitation des TI assistée par l'IA (AIOps) s'appuie sur des données d'exploitation en temps réel et historiques pour prédire les incidents, identifier les causes profondes et automatiser des mécanismes de correction, ce qui fait passer les opérations d'un mode réactif à un mode proactif. À titre d'exemple, une grande entreprise américaine de transformation alimentaire ayant mis en place des processus de travail appuyés par l'IA générative a réduit le volume d'incidents générés par les systèmes de 70 %, augmenté le taux de résolution du premier coup de 33 % et amélioré le temps moyen de rétablissement de 36 %.



Focus sur : L'IA à l'échelle d'une grande entreprise : la transformation axée sur une plateforme chez Walmart

Walmart illustre comment une organisation de grande taille, répartie à l'échelle mondiale, peut dépasser le stade des projets pilotes et bâtir une organisation technologique prête pour l'IA, à grande échelle.

Le défi : dépasser une expérimentation fragmentée de l'IA

Présente dans des milliers de magasins et de canaux numériques, et en interaction avec un vaste réseau de fournisseurs et de partenaires, l'entreprise faisait face à une fragmentation croissante à mesure que l'adoption de l'IA s'accélérait. Le passage des essais à la mise en production exigeait beaucoup d'ingénierie sur mesure, et les plateformes existantes n'avaient pas été conçues pour soutenir des systèmes d'IA à grande échelle. Sans une fondation technologique plus robuste, la création de valeur risquait d'être limitée par la fragmentation, l'augmentation des risques et l'accumulation de dette technique.

La solution : « Element » comme cœur de la transformation IA à l'échelle de l'entreprise

Pour répondre à ces enjeux, Walmart a investi dans Element, une plateforme d'IA d'entreprise standardisée, intégrée au socle technologique. Element industrialise la livraison de solutions d'IA en offrant une infrastructure commune, des déploiements sous forme de conteneurs et des capacités d'exploitation des modèles (MLOps)⁸ couvrant l'ensemble du cycle de vie, de l'expérimentation à la production. La plateforme permet également l'IA agentique grâce à une orchestration et une observabilité centralisées, notamment au moyen de « super-agents » servant de points d'entrée gouvernés et évolutifs vers les capacités d'IA de l'entreprise.⁹ Ainsi, l'IA est passée d'implantations isolées et sur mesure à une capacité reproductible et de niveau entreprise.

Retombées d'affaires

En traitant l'IA comme une infrastructure centrale plutôt que comme un ensemble d'outils et de solutions déconnectés, Walmart a réduit le délai de mise en production, accru la réutilisation entre domaines et renforcé la gouvernance à mesure que l'adoption de l'IA progressait. Cette approche axée sur une plateforme a créé les conditions techniques nécessaires pour faire croître l'IA de manière fiable, sécuritaire et rentable dans un environnement d'entreprise complexe.

L'expérience de Walmart rappelle que les CIO qui investissent dans des plateformes d'IA résilientes et des fondations d'ingénierie standardisées peuvent faire de l'IA une capacité d'entreprise durable et répétable, plutôt qu'une succession ininterrompue de projets pilotes.

Chapitre 3: Mettre en place la gouvernance de l'IA et la gestion des risques

Pour exploiter l'IA à l'échelle de l'entreprise, les organisations doivent se doter d'une stratégie claire, portée par des responsables de l'IA, de cadres de gouvernance robustes et des technologies appropriées pour gérer et déployer cette stratégie avec succès. Le cadre de gouvernance de l'IA qui en résulte doit s'arrimer aux grands référentiels réglementaires et aux exigences de conformité, et être complété par ceux-ci (p. ex., le règlement européen sur l'IA, les référentiels du NIST, le cadre de gestion des risques de l'IA, les directives canadiennes et les normes asiatiques émergentes). Pour en savoir plus sur l'opérationnalisation de la gouvernance de l'IA, consultez le document de Deloitte [«Opérationnaliser la gouvernance de l'IA»](#).

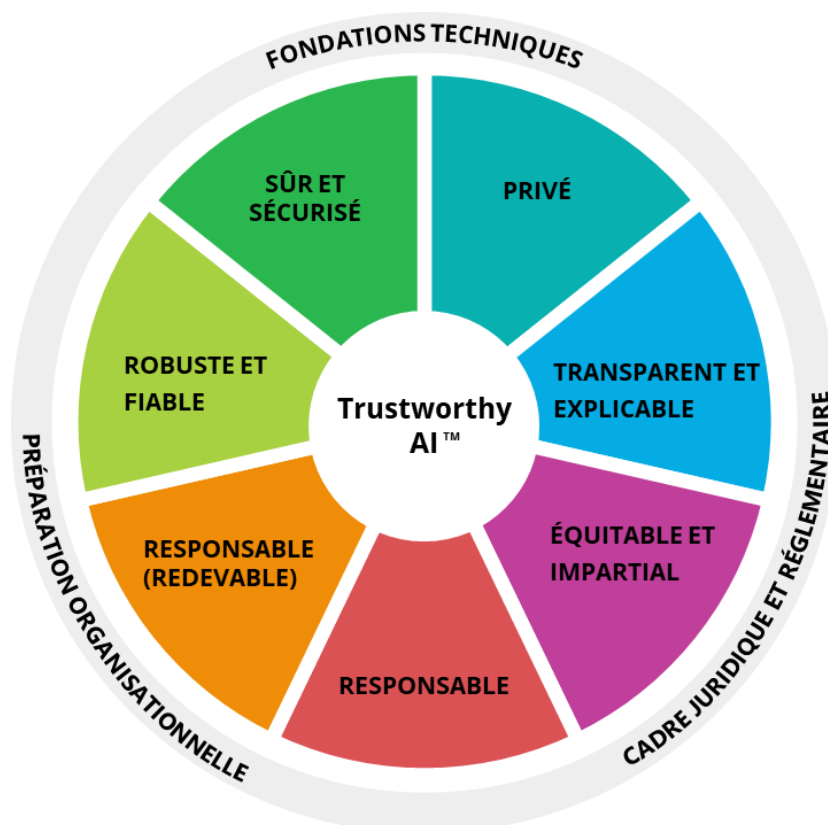
Qu'entend-on par « IA digne de confiance »?

L'adoption rapide de l'intelligence artificielle, en particulier de l'IA générative, a mis en évidence l'importance de la confiance envers les systèmes d'IA. Le cadre d'IA digne de confiance de Deloitte propose une approche complète pour concevoir, déployer et exploiter l'IA de manière responsable, éthique et alignée sur les valeurs de l'organisation. Ce cadre vise à aider les organisations à naviguer dans un environnement complexe de risques liés à l'IA, d'exigences de conformité et d'attentes sociétales, afin de s'assurer que l'IA crée de la valeur tout en maintenant la confiance des parties prenantes.¹⁰

Qu'est-ce qui rend l'IA digne de confiance ? Au cœur du cadre, sept dimensions définissent une IA digne de confiance : **protection des renseignements personnels, transparence et explicabilité, équité, responsabilité, imputabilité, robustesse et fiabilité, ainsi que sûreté et sécurité**. Ensemble, elles permettent de traiter les risques associés à l'IA et d'orienter la mise en place de structures de gouvernance favorisant une adoption responsable de l'IA. L'importance de chaque dimension est résumée ci-dessous.



Le cadre d'IA digne de confiance de Deloitte



Protection des renseignements personnels: la gestion responsable des données personnelles et sensibles est essentielle tout au long du cycle de vie de l'IA. Avec l'évolution des réglementations tel que GDPR et CCPA, des pratiques solides protègent l'organisation contre les risques de non-conformité et renforcent la confiance des utilisateurs.

Transparence et explicabilité: des décisions claires et explicables rendent les systèmes plus faciles à auditer et à gouverner, ce qui est déterminant pour la conformité et la confiance des parties prenantes.

Équité: une IA équitable limite les biais et la discrimination, réduisant les risques d'atteinte à la réputation et de sanctions réglementaires. Elle favorise aussi l'acceptation et la confiance.

Responsabilité: une IA responsable suppose une supervision humaine appropriée et un usage intentionnel des systèmes. Des limites claires et des garde-fous réduisent les conséquences imprévues et assurent l'alignement avec les valeurs de l'organisation et les attentes de la société.

Imputabilité: une attribution claire de la propriété et de la supervision des systèmes d'IA permet de réagir efficacement aux incidents et d'assurer la conformité. Des responsabilités définies et des mécanismes d'escalade renforcent la gouvernance et la confiance en les décisions basées sur l'IA.

Robustesse et fiabilité: une attribution claire de la propriété et de la supervision des systèmes d'IA permet de réagir efficacement aux incidents et d'assurer la conformité. Des responsabilités définies et des mécanismes d'escalade renforcent la gouvernance et la confiance des parties prenantes.

Sûreté et sécurité: les systèmes d'IA doivent être protégés contre les attaques adverses, les abus et les dommages non intentionnels. La sûreté et la sécurité deviennent essentielles à mesure que l'IA s'intègre aux opérations, afin d'éviter les vulnérabilités et de protéger les actifs de l'organisation.



Focus sur: Hallucinations

Lorsqu'un système d'IA « hallucine », il érode la confiance envers les solutions en entreprise et peut mener à des décisions erronées, à du code non sécuritaire ou à des résultats non conformes. Contrairement aux défauts des logiciels traditionnels, ces hallucinations sont imprévisibles et peuvent se propager discrètement, à grande échelle, dans la documentation, les processus de travail et les bases de connaissances. Les chefs de l'information doivent considérer les hallucinations comme un enjeu de fiabilité et de risque à l'échelle de l'entreprise, qui nécessite des garde-fous solides, des sources de connaissances sélectionnées et une supervision humaine intégrée. Il est essentiel que les résultats produits par l'IA soient encadrés, validés et traçables afin de maintenir la confiance et de protéger les opérations.

Et concrètement, qu'est-ce que cela change pour les CIO?

Le cadre d'IA digne de confiance fournit des orientations applicables pour générer de la valeur avec l'IA tout en maîtrisant les risques. Pour les CIO, cela signifie d'intégrer les principes de confiance au cœur des initiatives d'IA afin de renforcer la résilience de l'organisation, de soutenir la conformité réglementaire et de favoriser une culture d'innovation responsable.

Voici quelques pistes concrètes:

- **Mettre en place un comité de gouvernance de l'IA** chargé de superviser les dimensions éthiques et les risques associés aux projets d'IA.
- **Réaliser des audits réguliers portant sur les biais et l'équité** des modèles afin de détecter et d'atténuer les enjeux potentiels.
- **Implanter des pratiques de documentation transparente**, pour expliquer les décisions de l'IA aux parties prenantes.
- **Constituer des équipes pluridisciplinaires** incluant des spécialistes du juridique, de la conformité et de la protection des renseignements personnels, afin de couvrir l'ensemble des risques liés à l'IA.
- **Investir dans la formation des employés** pour renforcer la sensibilisation à l'éthique de l'IA et aux bonnes pratiques de gouvernance.

Adopter une IA digne de confiance : exemples

Les publications de Deloitte présentent divers exemples d'opérationnalisation du cadre d'IA digne de confiance :

- **Les institutions de services financiers** peuvent mettre en place des audits d'équité afin de s'assurer que les algorithmes d'évaluation du crédit ne discriminent pas, même involontairement, des groupes historiquement sous-représentés.
- **Les organisations du secteur de la santé** peuvent s'appuyer sur une IA explicable afin d'accroître la transparence des outils d'aide au diagnostic, au bénéfice de la conformité et de la confiance des patients.
- **Les organismes du secteur public** peuvent créer des comités d'éthique pluridisciplinaires pour encadrer le déploiement de l'IA dans des domaines sensibles, comme les services sociaux ou les forces de l'ordre.

En résumé, le cadre d'IA digne de confiance offre aux CIO une approche structurée pour intégrer gouvernance, éthique et gestion des risques à chaque étape du cycle de vie de l'IA. En mettant en œuvre des mesures concrètes, comités de gouvernance, intégration des risques de l'IA aux cadres de gestion existants, et promotion d'une culture d'adoption responsable. Les organisations peuvent mieux capter les bénéfices de l'IA tout en maintenant la confiance et la conformité. Les exemples concrets montrent que ces principes ne sont pas uniquement théoriques : ils sont déjà appliqués dans plusieurs secteurs pour soutenir une adoption de l'IA durable et digne de confiance.

Chapitre 4 : Définir et mesurer la valeur de l'IA

Dans ce document, nous avons présenté des mesures concrètes que les leaders technologiques peuvent prendre pour faire passer l'IA de l'expérimentation et des preuves de concept à une mise en production à l'échelle de l'entreprise. Toutefois, la mise à l'échelle ne représente qu'une partie du défi. Pour s'assurer que les initiatives créent réellement de la valeur, les organisations doivent définir des objectifs d'affaires et technologiques réalistes, appuyés par des indicateurs quantitatifs. Ces indicateurs devraient couvrir la croissance, la rentabilité, l'expérience (client et employé), la productivité et l'efficacité opérationnelle. Une mesure continue permet de vérifier que les initiatives d'IA produisent l'effet attendu et demeurent alignées sur les objectifs d'affaires au fil du temps.

Exemples d'indicateurs pour évaluer l'IA



Croissance

Croissance des ventes

Taux de conversion, panier moyen, acquisition de clients

Expansion du marché

Pénétration du marché, taux d'acquisition de clients

Performance financière

Croissance des revenus, retour sur investissement



Rentabilité

Amélioration de la rentabilité et des marges

Frais de vente, généraux et administratifs (FVGA), coût des marchandises vendues / coûts de fabrication en % des revenus, rendement de l'actif

Valeur pour les parties prenantes

Bénéfice par action, BAIIA, taux de croissance annuel composé des revenus

Performance des produits, du portefeuille et du pipeline

Rentabilité, résultats, marges



Expérience

Satisfaction client / employé

NPS, CSAT, eNPS, taux d'acquisition et de fidélisation

Fidélité à la marque et valeur client

Valeur à vie du client, achalandage, panier moyen

Efficacité opérationnelle

Efficacité des ressources, délai de mise en marché



Technologie

Adoption des fonctionnalités / capacités

Utilisateurs quotidiens / utilisateurs mensuels, tâches par utilisation, % d'adoption

Réduction des temps de cycle, vitesse et débit de développement

Temps de triage des incidents, pourcentage de code généré avec l'IA, densité de défauts du code généré par l'IA

Efficacité des modèles / des cas d'usage (IA générative)

Taux de réussite des tâches, taux d'hallucinations, taux de toxicité / taux de fuite de renseignements personnels

Maîtriser les coûts à l'ère de l'IA générative

À mesure que les technologies d'IA générative évoluent rapidement, les chefs de l'information font face à un double impératif : favoriser l'innovation tout en maintenant une discipline financière. La pression pour investir dans de nouveaux modèles et dans l'infrastructure peut entraîner une hausse rapide des coûts ; il devient donc essentiel d'adopter des approches structurées de maîtrise des dépenses.

Pour éviter une dérive des coûts, les CIO devraient :

- **Adopter une approche modulaire**, en concevant l'architecture technologique comme un ensemble de modules flexibles et interchangeables. Cela permet de procéder par améliorations progressives plutôt que par remplacements complets, de limiter les coûts irrécupérables et de préserver la compatibilité avec les innovations futures.
- **Envisager des solutions cloud hybrides et sur site**, afin d'augmenter ou de réduire les ressources au besoin, tout en équilibrant les investissements d'immobilisations et les dépenses d'exploitation.
- **S'assurer que les dépenses en IA sont associées à un retour sur investissement clair et à des résultats d'affaires mesurables.**
- **Prioriser des cas d'usage à faible barrière et à fort impact**, qui génèrent des gains d'efficacité et des économies pouvant être réinvesties pour financer des initiatives plus transformatrices et différenciatrices.
- **Favoriser une culture de sensibilité aux coûts**, en amenant les équipes d'ingénierie et de développement à considérer les impacts financiers (licences, infrastructure, coût par jeton des grands modèles de langage, volatilité des coûts, rareté des GPU).
- **Prévoir un budget pour l'apprentissage exploratoire et l'itération**, afin de développer les compétences internes et de réduire les risques lors de déploiements d'IA plus ambitieux.

Tracer la voie à suivre

Les organisations technologiques jouent un rôle déterminant pour libérer tout le potentiel de l'intelligence artificielle. À mesure que l'IA passe de l'expérimentation au déploiement à grande échelle, les leaders technologiques doivent s'assurer de disposer des **bons talents**, des **bonnes fondations technologiques**, d'un **modèle opérationnel adapté** et de **mécanismes de gouvernance** capables de soutenir une création de valeur durable.

Comme leader technologique, vous êtes responsable de définir une trajectoire claire, guidée par la valeur. Cela implique de passer d'un enthousiasme isolé à une exécution délibérée, de niveau entreprise. La suite exige de renforcer les capacités fondamentales et de repenser la façon dont les personnes, les processus et les plateformes collaborent dans un environnement hybride humain-IA. Sans leadership clair, une IA de l'ombre se multipliera, empêchant l'organisation de capter pleinement les occasions liées à l'IA et introduisant des risques en matière de protection des données, de conformité réglementaire, de propriété intellectuelle et de fiabilité des résultats.

Pour dépasser durablement le stade des projets pilotes et bâtir un avantage concurrentiel solide, considérez les priorités suivantes:

1. Actualiser votre stratégie technologique en plaçant l'IA au cœur des orientations.

Évitez les stratégies d'IA isolées. Assurez-vous que les investissements en IA sont intégrés à la stratégie technologique de l'entreprise, et que l'architecture, les talents et la gouvernance sont alignés sur les priorités d'affaires.

2. Évaluer l'environnement technologique, les données et les opérations de bout en bout.

Repérez les obstacles à la mise à l'échelle de l'IA : fragmentation des données, interfaces héritées, complexité des interfaces de programmation, maturité des processus opérationnels.

3. Faire évoluer le modèle opérationnel des technologies pour une collaboration hybride humain-IA.

Modernisez les rôles, les processus de travail et la structure des équipes afin de soutenir de nouvelles façons de livrer. Assurez-vous que les équipes disposent des compétences et des pratiques nécessaires pour déployer l'IA à grande échelle.

4. Tirer parti des capacités d'IA intégrées, tout en maintenant une discipline d'architecture.

Utilisez les fonctions d'IA disponibles dans les plateformes existantes lorsque le rendement est convaincant, tout en reconnaissant qu'aucune plateforme ne répondra à tous les besoins. La rigueur d'ingénierie, une architecture saine et une gouvernance claire demeurent essentielles pour préserver la flexibilité et l'évolutivité.

5. Investir dans le développement des talents et la gestion du changement.

La mise à l'échelle de l'IA dépend autant des personnes que de la technologie. Développez la maîtrise de l'IA, repensez les parcours de formation et instaurez une culture d'adoption responsable et d'apprentissage continu. Les premiers gains doivent être mis à profit de façon stratégique pour créer de l'élan et renforcer la confiance au sein de l'organisation.

En adoptant ces mesures, les leaders technologiques peuvent s'assurer que leurs initiatives d'IA sont non seulement solides sur le plan technique, mais aussi alignées stratégiquement, responsables sur le

plan éthique, et orientées vers une création de valeur durable. Les organisations qui réussiront seront celles qui considèrent l'IA non pas comme un ensemble d'outils, mais comme un catalyseur permettant de repenser leurs fondations technologiques, d'élever leurs équipes et de transformer la façon dont le travail est réalisé à l'ère numérique.

Nous joindre

David Noseworthy

Associé,
Stratégie et transformation technologiques
Associé, Deloitte Canada
dnoseworthy@deloitte.ca

Bruce Derraugh

Associé, National Practice Leader,
Stratégie et transformation technologiques
Associé, Deloitte Canada
bderraugh@deloitte.ca

Auteurs

Nathan Boey

Manager
Stratégie et transformation technologiques

Hailey Moon

Analyste d'affaires
Stratégie et transformation technologiques

David Noseworthy

Associé
Stratégie et transformation technologiques

Cedric Rossi

Manager
Stratégie et transformation technologiques

Pranav Saigaonkar

Consultant
Stratégie et transformation technologiques

Contributeurs

Jonas Yovoyan

Ryan Zuro

Jean-Francois Haeck

¹ Nathan Furr, Andrew Shipilov, **“Beware the AI Experimentation Trap,”** *Harvard Business Review*, August 28, 2025.

² Nestor Maslej et al., **“The AI Index 2025 Annual Report,”** AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2025, Chapter 4, page 246.

³ Nestor Maslej et al., **“The AI Index 2025 Annual Report,”** AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2025, Chapter 4, page 269.

⁴ **“Reshaping expertise: How GenAI is Changing Knowledge Work,”** Deloitte Canada, n.d., <https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/perspectives/reshaping-expertise-using-gen-ai.html>.

⁵ Steve Elliott, Meagan Lettau, Karen Pastakia, Nic Scoble-Williams, Stuart Scotis, **“Work Reworked: What it Takes to Win in the Age of Agentic AI,”** Deloitte, n.d., <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-human-agentic-ai.pdf>.

⁶ Ashish Verma, Prakul Sharma, Parth Patwari, Alfons Buxo Ferrer, Diana Kearns-Manolatos, and Ahmed Alibage, **“Four Data and Model Quality Challenges Tied to Generative AI,”** *Deloitte Insights*, February 6, 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/data-integrity-in-ai-engineering.html>.

⁷ Tim Smith, Faruk Muratovic, Bill Briggs, and Diana Kearns-Manolatos, **“Three Ways to Approach Legacy Tech Modernization with AI,”** *Deloitte Insights*, June 6, 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/legacy-system-modernization.html?id=us:2el:3dp:wsjspon:awa:WSJCIO:2025:WSJFY26>.

⁸ **“Walmart’s Element: A machine learning platform like no other,”** Walmart, March 14, 2024, https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/walmarts-element-a-machine-learning-platform-like-no-other.html.

⁹ Sravana Karnati, **“From models to agents: A new era of intelligent systems at Walmart,”** Walmart, August 29, 2025, https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/wibey-announcement.html.

¹⁰ **“Trustworthy AI”**, Deloitte Canada, n.d., <https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/services/ai-and-data/trustworthy-ai.html>.

À propos de Deloitte Canada

Chez Deloitte, notre raison d’être est d’avoir un impact qui compte. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, les organisations, les collectivités et les pays à prospérer. Nos travaux contribuent à une société prospère, où chacun peut trouver du sens et des occasions. Ils renforcent la confiance des consommateurs et des entreprises, permettent aux organisations de mobiliser des capitaux de manière imaginative, soutiennent des institutions sociales et économiques justes, dignes de confiance et efficaces, et contribuent à la qualité de vie de nos proches et de nos collectivités, grâce à un avenir durable. En tant que plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité au Canada, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients afin de générer un impact positif pour l’ensemble des Canadiens.

Deloitte offre des services de consultation de premier plan, d’audit et certification, de fiscalité, de services-conseils et de services gérés à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500® ainsi qu’à des milliers d’entreprises privées. Nous réunissons des capacités, des perspectives et des services de calibre mondial pour aider nos clients à relever leurs défis d’affaires les plus complexes.

Deloitte LLP, une société de personnes à responsabilité limitée constituée en Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. « Deloitte » désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société privée britannique limitée par garantie, ainsi que son réseau de cabinets membres, dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, veuillez consulter www.deloitte.com/about.

Pour en savoir plus sur Deloitte Canada, suivez-nous sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#), or [Facebook](#).

© 2026 Deloitte LLP and affiliated entities.