



Secrétariat du Conseil  
central de l'économie

## **Adoption de l'intelligence artificielle en entreprise : cadrage et état des lieux**

**Bruxelles, 17.09.2026**  
**Éditeur responsable : Luc Denayer**  
**17-21, Avenue de la Joyeuse Entrée, 1040, Bruxelles**

## Table des matières

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>Introduction.....</b>     | <b>3</b>  |
| 2.1. Belgique et Europe..... | 7         |
| 2.2. Reste du monde.....     | 18        |
| <b>Conclusion .....</b>      | <b>23</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>   | <b>24</b> |

## Introduction

L'intelligence artificielle (IA) représente une opportunité majeure de croissance et de productivité dans un contexte de triple transition (démographique, technologique et écologique). Selon l'état des connaissances actuelles, l'IA pourrait permettre des gains de productivité. Toutefois, les effets sur l'emploi, les inégalités ou l'environnement demeurent incertains. L'OCDE souligne que les impacts de l'IA sur le travail sont ambivalents : source potentielle de gains d'efficacité, elle peut modifier profondément la nature des emplois en transformant les tâches, les compétences, les modes d'organisation et les relations entre humains et technologies (OECD, BCG, INSEAD 2025). De même, de nombreux rapports, dont le rapport AI Index 2025, observent que les émissions de carbone liées à l'entraînement des modèles d'IA sont en augmentation constante, soulevant de nouveaux défis environnementaux. Ces défis, sociétaux et environnementaux, ne sont pas abordés dans cette note qui se concentre essentiellement sur les aspects économiques de l'intégration de l'IA.

Pour bâtir une Europe compétitive et souveraine technologiquement, l'Union européenne ambitionne de permettre aux citoyens comme aux entreprises de tirer pleinement parti des bénéfices de l'IA, tout en garantissant un cadre éthique et sécurisé. Sa stratégie en matière d'intelligence artificielle vise à positionner l'Europe comme un pôle mondial d'excellence, fondé sur une approche centrée sur l'humain et la confiance (Commission européenne 2018). Dans le cadre de la « Décennie numérique », l'UE s'est fixé l'objectif qu'au moins 75 % des entreprises devront utiliser des technologies telles que les services cloud, le big data et/ou l'IA d'ici 2030 – une ambition que la Belgique partage, s'étant engagée à suivre cette trajectoire nationale d'adoption (SPF Economie 2025a) et d'adopter une stratégie forte pour positionner le pays comme un acteur-clé de l'IA.

L'adoption structurelle de l'intelligence artificielle (IA) – c'est-à-dire son intégration à chaque maillon de la chaîne de valeur de l'entreprise (Challapally et al. 2025) – constitue un enjeu socio-économique central. Elle détermine le passage de la promesse technologique à la transformation économique et permet d'ancrer l'IA comme un facteur de productivité, d'innovation et de durabilité plutôt que comme un outil expérimental ou périphérique. Selon le MIT NANDA, les entreprises qui réussissent à internaliser l'IA au niveau structurel, au-delà des expérimentations isolées<sup>1</sup>, obtiennent des gains de productivité (Challapally et al. 2025). Des gains qui ne résultent pas d'une simple substitution capital-travail mais d'une recomposition des chaînes de valeur, impliquant la réorganisation, le déplacement, la transformation ou l'ajout d'activités à l'aune de l'IA. La dynamique actuelle se traduit toutefois par une forte montée de l'usage individuel des outils IA, qui devance souvent les dispositifs au niveau de l'entreprise. Alors qu'une progression nette de l'usage personnel de l'IA générative parmi les salariés est observée, une partie des entreprises demeure au stade de pilotes. Elles peinent à transformer ces initiatives expérimentales en intégrations structurelles durables en raison

---

<sup>1</sup> Ces expérimentations isolées sont : l'usage d'outils génériques de type ChatGPT ou Copilot, mobilisés pour soutenir la productivité individuelle sans intégration aux processus opérationnels de l'entreprise ; de projets pilotes menés de manière isolée, notamment dans le marketing ou le service client ; de l'automatisation ponctuelle de tâches administratives ou de support, qui améliore l'efficacité locale sans modifier l'organisation du travail ; et enfin de solutions d'IA évaluées ou expérimentées mais finalement abandonnées en raison de leur faible adéquation avec les workflows et les opérations quotidiennes.

d'obstacles qui freinent la diffusion à grande échelle de l'IA au sein des processus productifs. Un phénomène de « shadow AI » apparaît (Challapally et al. 2025), où les employés bénéficient individuellement des avantages de l'outil avant que l'organisation ne généralise les solutions. Une asymétrie usage/intégration qui rend compte de la rareté des transformations structurelles malgré un taux d'adoption individuelle élevée.

Cette note s'inscrit dans un ensemble de travaux consacrés à l'adoption structurelle de l'intelligence artificielle dans les entreprises en Belgique. Elle vise d'abord à dresser un état des lieux de la diffusion de l'IA dans les entreprises belges, en la situant dans le contexte européen. Elle élargit ensuite l'analyse aux dynamiques internationales de développement technologique, afin de montrer en quoi l'adoption de l'IA constitue aussi un enjeu de compétitivité, de productivité et de positionnement stratégique dans l'économie mondiale. L'analyse détaillée des obstacles à l'adoption structurelle de l'IA en entreprise fait l'objet d'une note documentaire distincte.

# 1. Concepts et définitions

L'AI Act définit un système d'IA comme : « Un système automatisé qui est conçu pour fonctionner à différents niveaux d'autonomie et peut faire preuve d'une capacité d'adaptation après son déploiement, et qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir des entrées qu'il reçoit, la manière de générer des sorties telles que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer les environnements physiques ou virtuels ».

## Adoption de l'IA

Le niveau d'adoption de l'intelligence artificielle est établi à partir de données collectées chaque année pour Eurostat par les Instituts nationaux de statistique (INS). Ces données s'appuient sur les questionnaires modèles annuels d'Eurostat relatifs à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi qu'à l'e-commerce dans les entreprises. Dans ce rapport, l'IA est considérée comme adoptée par une entreprise si celle-ci déclare l'usage d'au moins une technologie d'IA reprise dans la liste ci-dessous :

- Les technologies d'IA qui analysent le langage écrit (exploration de texte) ;
- Les technologies d'IA qui produisent du langage écrit ou parlé (génération de langage dit naturel) ;
- Les technologies d'IA qui automatisent différents flux de travail ou qui aident à la prise de décision (automatisation des processus robotiques basée sur l'IA) ;
- L'apprentissage automatique (p.ex. apprentissage profond) pour l'analyse de données ;
- Les technologies d'IA qui convertissent la parole en un format lisible par une machine (reconnaissance vocale) ;
- Les technologies d'IA qui identifient des objets ou des personnes à partir d'images (reconnaissance d'images, traitement d'images) ;
- Les technologies d'IA qui permettent la circulation physique de machines au moyen de décisions autonomes fondées sur l'observation de l'environnement (robots autonomes, véhicules autonomes, drones autonomes).

## Taille des entreprises

Les entreprises européennes y sont réparties en catégories de taille selon le nombre de salariés à équivalent temps plein (ETP). Cette nomenclature est reprise dans ce rapport :

- 10 à 49 ETP : petites entreprises, soit 83 % de l'échantillon interrogé ;
- 50 à 249 ETP : entreprises moyennes, soit 14 % de l'échantillon interrogé ;
- 250 ETP ou plus : grandes entreprises, soit 3 % de l'échantillon interrogé ;
- 10 ETP ou plus : ensemble des entreprises<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Les données pour les entreprises de moins de 10 ETP ne sont pas disponibles pour tous les pays et ces catégories sont donc ignorées dans ce rapport.

### Classification des tâches

L'IA est utilisée par les entreprises pour certaines tâches qu'Eurostat a catégorisé dans son enquête selon leur champs fonctionnel ou opérationnel. Les catégories reprises dans ce rapport<sup>3</sup> sont :

- Commercialisation ou la vente
- Processus de production
- Logistique
- Sécurité des technologies de l'information et de la communication (TIC)
- Organisation des processus d'administration ou de gestion des affaires
- Comptabilité, contrôle ou gestion financière
- Recherche et le développement (R&D) ou activité d'innovation

---

<sup>3</sup> En raison de données indisponibles, les tâches correspondantes à l'organisation des processus de gestion d'entreprise, la gestion des entreprises et la gestion des ressources humaines ou le recrutement ont été ignorée dans ce rapport.

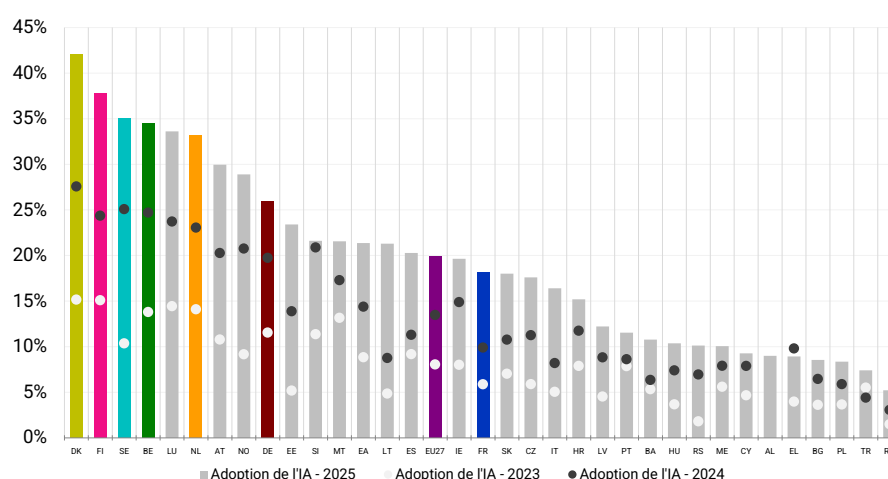
## 2. État des lieux de l'adoption de l'IA dans les entreprises

### 2.1. Belgique et Europe

L'adoption structurelle de l'IA connaît une progression rapide au sein des entreprises européennes mais demeure marquée par d'importantes disparités nationales.

La Belgique se distingue nettement avec plus d'un tiers des entreprises déjà engagées dans l'usage de l'IA, soit un niveau supérieur à la moyenne européenne et à celui de ses pays voisins. 5<sup>ème</sup> pays européen en 2023, elle a rattrapé la Finlande, le Luxembourg et les Pays-Bas. Comme elle présente un taux d'adoption de l'IA supérieur à ses pays voisins (Allemagne, France et Pays-Bas), la comparaison avec ces derniers s'avère moins pertinente que la comparaison avec les pays européens en tête. C'est pourquoi ce rapport présente aussi une comparaison de notre pays avec le Danemark, la Finlande et la Suède, tous trois leaders dans l'adoption de l'IA en entreprise.

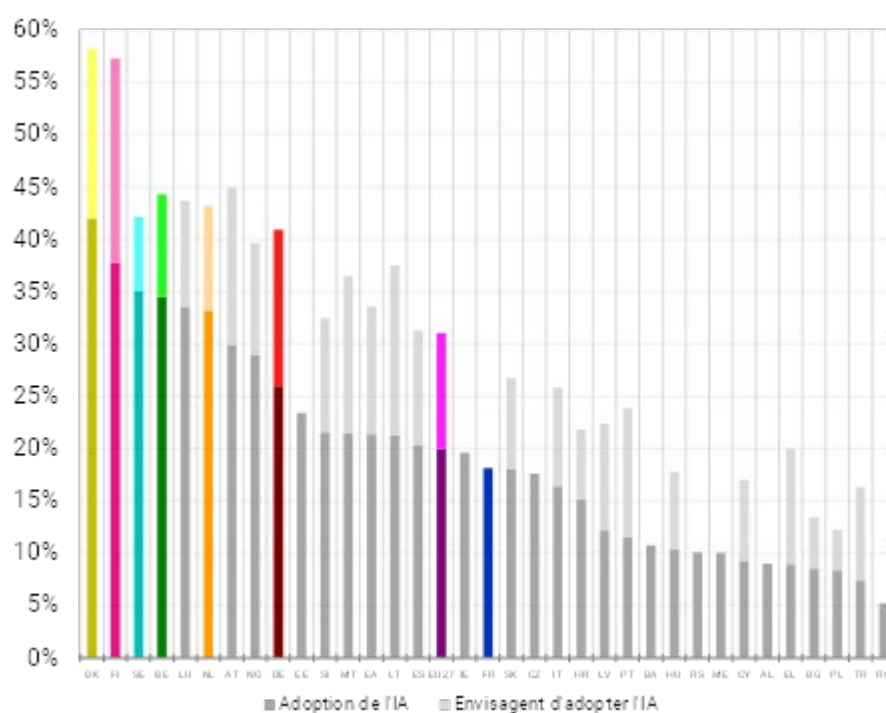
**Graphique 2-1 : Adoption de l'IA en 2023 et 2024 (%entreprises ≥10 ETP)**



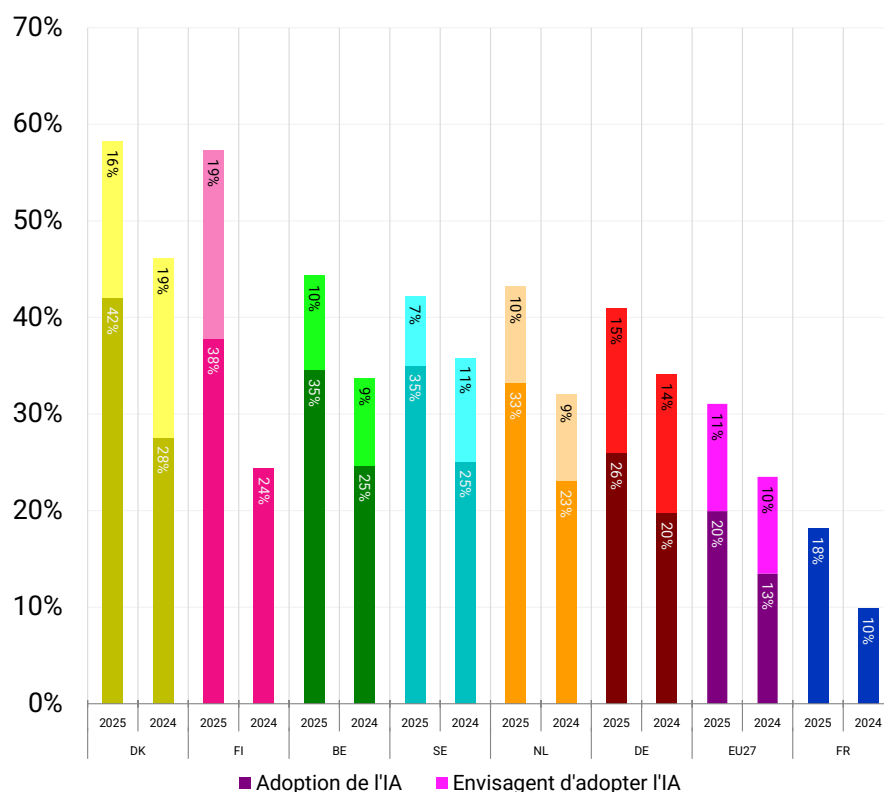
Source : Eurostat (isoc\_eb\_ai)

Ce niveau d'adoption relativement élevé dissimule toutefois une certaine réticence à franchir le pas vers l'intelligence artificielle chez les entreprises qui n'y ont pas encore recours. Les entreprises belges qui envisagent d'utiliser l'IA sont en même proportion en 2025 (10%) que la moyenne européenne (11%), présageant une dynamique de progression plus limitée qu'ailleurs. Si les Pays-Bas (10%) et la Suède (7%) affichent des tendances similaires, l'Allemagne (15%), le Danemark (16%) et la Finlande (19%) montrent un potentiel d'adoption nettement supérieur, démontrant qu'un niveau de progression plus important est envisageable. Le Danemark et la Finlande n'ont donc pas seulement un taux d'adoption élevé, ils connaissent aussi une forte proportion d'entreprises qui envisagent d'appliquer l'IA, plus élevée qu'en Belgique. L'enjeu consiste dès lors à inciter ces entreprises à se tourner vers l'IA, tout en suscitant l'engagement de nouvelles organisations à entreprendre cette transformation essentielle à leur compétitivité.

**Graphique 2-2 : Adoption et souhait d'adoption de l'IA en 2025(%entreprises ≥10 ETP)**



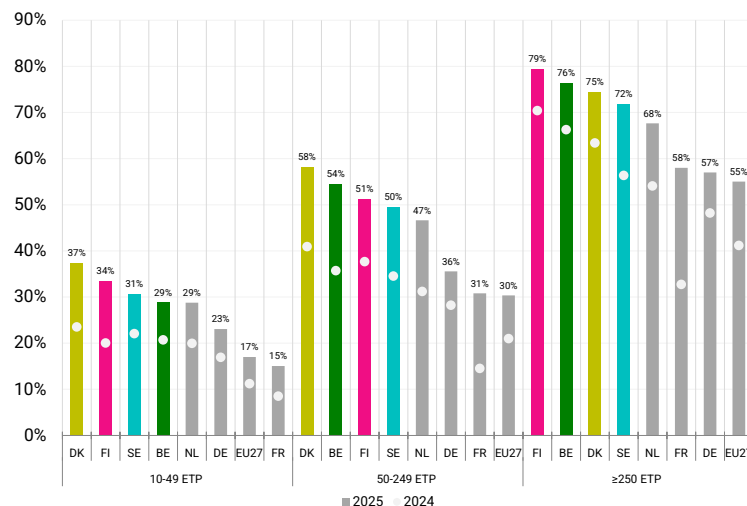
Source : Eurostat (isoc\_eb\_ai)

**Graphique 2-3 : Adoption et souhait d'adoption de l'IA (2024 et 2025, entreprises ≥10 ETP)**

Source : Eurostat (isoc\_eb\_ai)

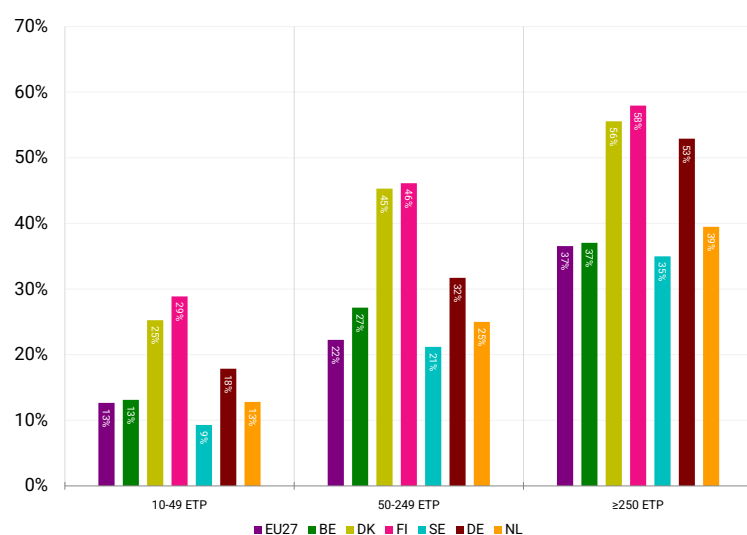
### Les grandes entreprises pionnières en IA, les PME en retard

Près de 76 % des grandes entreprises belges utilisent au moins une technologie d'IA, soit 24 points de plus que la moyenne de l'UE (55 %). Les entreprises belges de taille moyenne (50-249 employés) présentent également un taux d'adoption élevé (54 %) par rapport à l'UE (30 %). Même parmi les petites structures, la Belgique (29 %) dépasse de 14 points la moyenne européenne (15 %). Le constat est identique quand on compare la Belgique avec l'Allemagne et la France. Les autres pays de référence, Danemark, Finlande, Suède et Pays-Bas, se tiennent à quelques points près avec la Belgique. Point notable : les grandes entreprises dans ces pays-là sont à quelques points d'atteindre l'objectif européen de 80 % d'adoption de l'IA, la Finlande l'atteignant à un point près. Autre observation importante, le Danemark montre qu'un meilleur taux d'adoption de l'IA est envisageable chez les PME.

**Graphique 2-4 : Adoption de l'IA en 2024 et 2025(%entreprises par taille)**

Source : Eurostat (isoc\_eb\_ai)

Cette corrélation entre taille d'entreprise et adoption vaut aussi pour la volonté de franchir le pas de l'IA pour les entreprises qui ne l'utilisent pas encore. Plus la taille augmente, plus ce souhait est fort. Cependant, le taux de la Belgique n'est plus parmi les plus hauts. Elle se situe dans la moyenne européenne. Les entreprises danoises et finlandaises qui n'utilisent pas d'IA sont bien plus nombreuses à considérer y recourir.

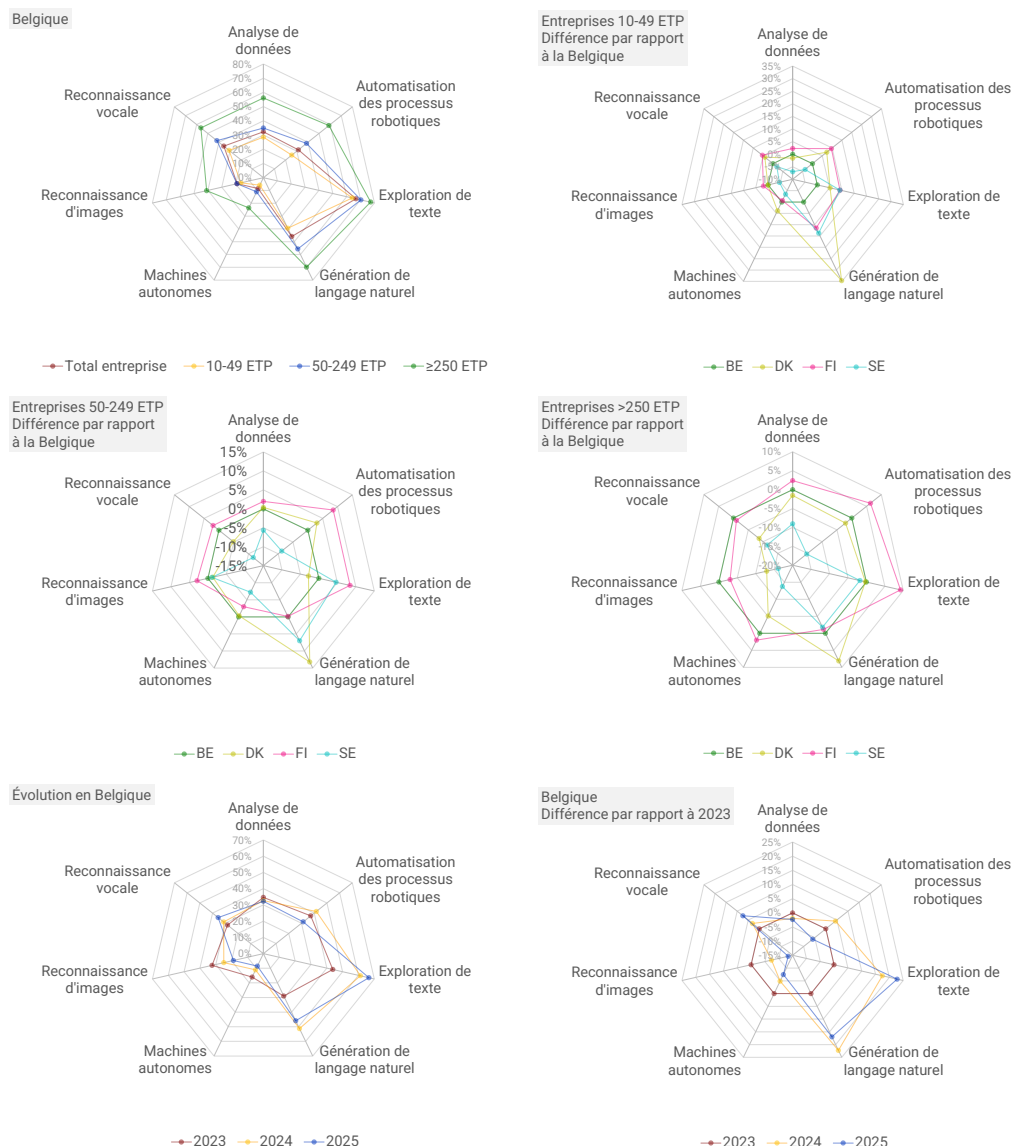
**Graphique 2-5 : Entreprises qui ont envisagé d'adopter l'IA (2025, %entreprises qui n'utilisent pas l'IA par taille)**

Source : Eurostat (isoc\_eb\_ai)

En Belgique, les grandes entreprises sont pionnières dans l'adoption de l'IA mais plus d'un tiers de celles qui n'ont pas encore adopté l'IA ont envisagé d'y recourir, tandis que les PME restent en retrait. Les PME perçoivent moins l'intérêt de l'IA pour leur développement, une tendance partagée par les autres pays européens même si les PME danoises, finlandaises et allemandes sont plus enclines à utiliser l'IA qu'en Belgique.

#### L'IA conversationnelle au cœur des usages

À l'instar de ce qu'on peut observer pour les taux d'adoption de l'IA, le recours à certaines tâches devient plus fréquent à mesure que la taille de l'entreprise augmente, tant en Belgique qu'au Danemark, en Finlande ou en Suède. Les technologies utilisées sont cependant différentes.

**Graphique 2-6 : Usage de l'IA par taille d'entreprise (%entreprises ayant adopté l'IA, 2025)**

Pour les graphiques illustrant les différences avec les données belges ou les données de 2023, les données illustrées sont obtenues en soustrayant les données belges ou les données de 2023 à celles des autres pays de référence ou des autres années. On obtient alors une ligne de référence pour la Belgique (en vert) et les lignes des autres pays (ou autres années) illustrant les écarts par rapport à la Belgique. Exemple : les petites entreprises (10-49 ETP) danoises sont 35% de plus que les petites entreprises belges à recourir à l'IA pour la génération de langage.

Source : Eurostat (isoc\_eb\_ai)

Les PME belges utilisent majoritairement des technologies d'IA qui analysent le langage écrit (exploration de texte) ainsi que les technologies d'IA qui produisent du langage écrit ou parlé (génération de langage naturel). Le Danemark a peu ou prou le même profil excepté un recours plus fréquent à la génération de langage naturel. Les PME finlandaises ont une utilisation de l'IA plus avancée qu'en Belgique sur tous les aspects, excepté les machines autonomes et la génération de langage naturel. L'utilisation de l'IA pour l'automatisation des processus robotique, l'exploration de texte et la reconnaissance d'image est même plus avancée.

Les grandes entreprises belges ont une utilisation plus variée des technologies IA. Outre l'exploration de texte et la génération de langage, ces entreprises utilisent l'apprentissage automatique (p.ex. apprentissage profond<sup>4</sup>) pour l'analyse de données, des technologies d'IA qui automatisent différents flux de travail ou qui aident à la prise de décision (automatisation des processus robotiques basée sur l'IA) et enfin des technologies IA pour la reconnaissance vocale et la reconnaissance d'image. Observation notable, contrairement aux PME, les grandes entreprises belges ont recours à des technologies IA pour le développement de machines autonomes. Les entreprises belges sont même plus avancées sur les autres pays dans le recours à l'IA dans ce domaine, seul la Finlande scorant un peu plus. Ce pays enregistre d'ailleurs de plus haut niveau de recours à l'IA pour l'automatisation des processus robotiques, l'exploration de texte et l'analyse de données, tant pour les grandes entreprises que pour les entreprises moyennes.

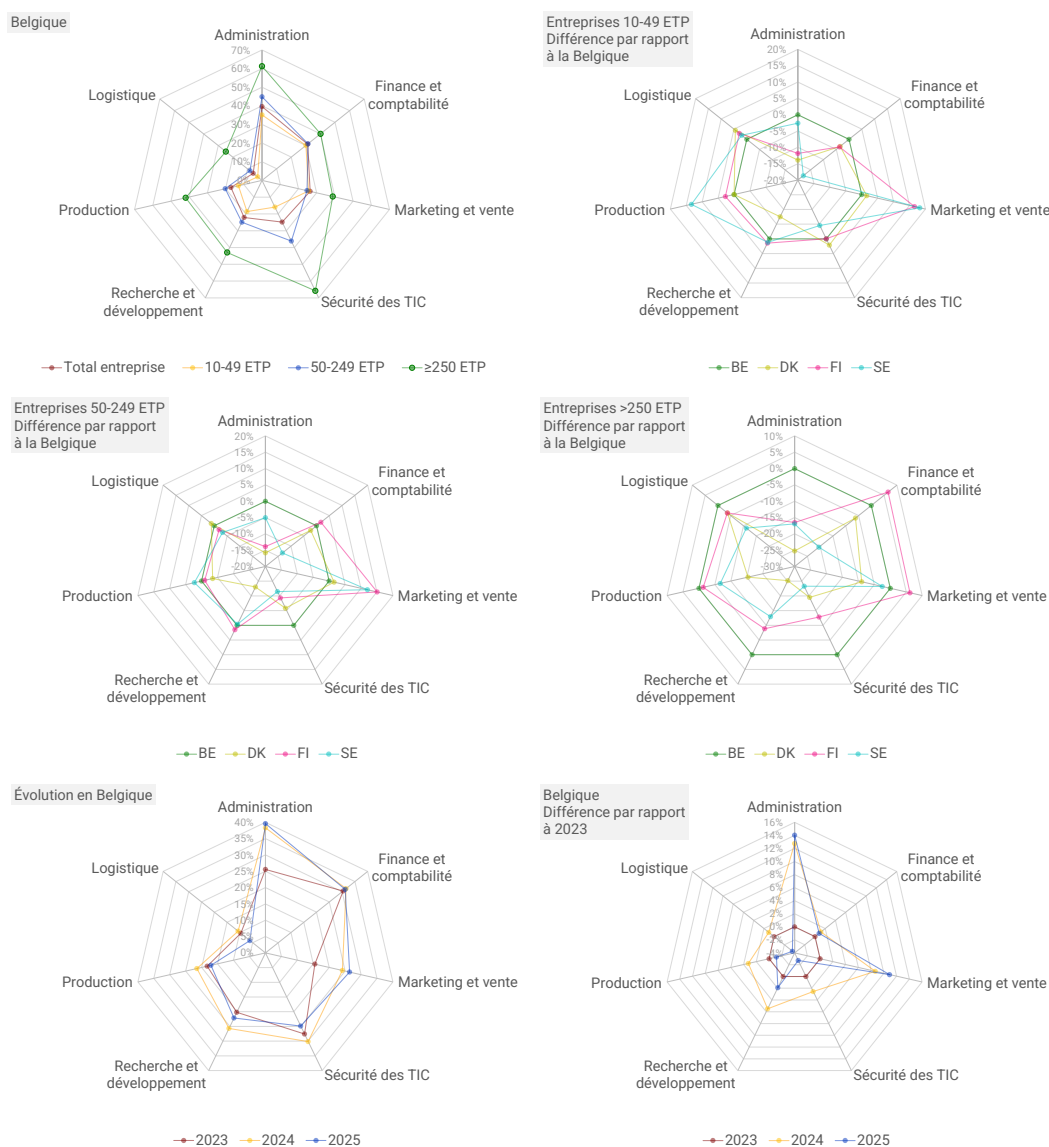
En Belgique, l'usage de l'IA dans les PME repose surtout sur des outils de génération ou d'exploration de texte, tels que les IA conversationnelles. Les entreprises n'utilisent que trop peu les technologies d'IA axées sur la donnée ou l'automatisation des processus de production, excepté les grandes entreprises. Cette différence pourrait s'expliquer par une absence de politique de la donnée au sein des PME et des difficultés à moderniser leur processus de production.

L'IA surtout pour des fonctions de soutien, peu pour l'opérationnel

Les entreprises belges, danoises et suédoises n'affichent pas le même profil quant aux catégories de tâches pour lesquelles l'IA est utilisée.

---

<sup>4</sup> Sous-catégorie de l'apprentissage automatique qui utilise des réseaux neuronaux multicouches, appelés réseaux neuronaux profonds, pour simuler le pouvoir de décision complexe du cerveau humain ([IBM](#))

**Graphique 2-7 : Catégories de tâches et l'IA (% entreprise ayant adopté l'IA, 2025)**

Pour les graphiques illustrant les différences avec les données belges ou les données de 2023, les données illustrées sont obtenues en soustrayant les données belges ou les données de 2023 à celles des autres pays de référence ou des autres années. On obtient alors une ligne de référence pour la Belgique (en vert) et les lignes des autres pays (ou autres années) illustrant les écarts par rapport à la Belgique. Source : Eurostat (isoc\_eb\_ai)

Les PME belges ont surtout recours à l'IA pour : l'organisation des processus d'administration ou de gestion des affaires ; la sécurité des TIC ; la comptabilité, le contrôle ou la gestion financière et la recherche et le développement (R&D) ou activité d'innovation. Les Danois, Suédois et finlandais, outre les catégories de tâches citées pour la Belgique, utilisent aussi l'IA pour la commercialisation ou la vente. Les petites entreprises suédoises ont aussi recours à l'IA pour optimiser leurs processus de production.

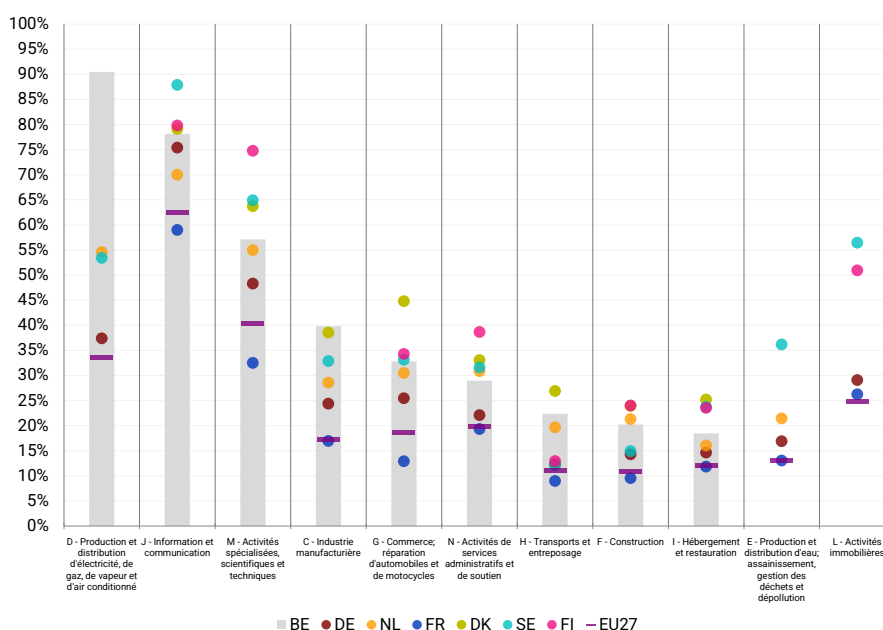
Les grandes entreprises belges ont une utilisation plus variée et plus poussée de l'IA que les pays scandinaves. Près de 70 % des grandes entreprises belges ont recours à l'IA pour assurer la sécurité des TIC et pour leurs processus administratifs. Seules les grandes entreprises finlandaises affichent un recours à l'IA plus soutenu pour la finance et comptabilité ainsi que pour le marketing et la vente.

En Belgique, l'usage de l'IA demeure essentiellement orienté vers des fonctions de soutien – administration, sécurité ou marketing – plutôt que vers une intégration structurelle dans les chaînes de valeur et les processus de production, les privant d'une croissance potentielle plus importante de leur productivité (OECD, BCG, INSEAD 2025) que pourrait leur apporter l'IA.

### Les secteurs stratégiques belges, une marge de progression moyenne

L'analyse sectorielle de l'adoption de l'intelligence artificielle en Belgique révèle des taux globalement supérieurs à la moyenne européenne. Les secteurs les plus avancés dans le recours à l'IA sont ceux de la production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné (90 %), de l'information et de la communication (78 %), des activités spécialisées, scientifiques et techniques (57 %), La moyenne belge élevée, comme dans d'autres pays, s'explique donc surtout par la dynamique des secteurs intensifs en données et à haute valeur informationnelle.

**Graphique 2-8 : Adoption de l'IA par secteur (2024, %entreprise ≥ 10 ETP)**



Source : Eurostat (isoc\_eb\_ain2)

Lorsqu'on se concentre sur quelques secteurs stratégiques de l'économie belge, vecteurs de valeur ajoutée – tels que l'industrie pharmaceutique, le transport et l'entreposage, le commerce et la réparation, ou encore les services administratifs et de soutien –, le constat est plus nuancé : les taux d'adoption potentiels<sup>5</sup> y demeurent inférieurs à ceux observés chez

<sup>5</sup> L'adoption potentielle est obtenue en sommant le taux d'entreprises ayant adopté l'IA et le taux d'entreprises

les pays leaders. Ainsi dans l'industrie pharmaceutique, si le taux d'adoption de l'IA au sein des entreprises belges (48%) est plus élevé que le taux des entreprises danoises (41%), le taux d'adoption potentiel belge (65 %) est en deçà du taux au Danemark (78 %). La proportion d'entreprises pharmaceutiques au Danemark qui envisage d'utiliser l'IA est donc bien plus importante qu'en Belgique. Le Danemark qui touche potentiellement de près l'objectif européen de 80% d'entreprises adoptant l'IA dans le secteur pharmaceutique et les activités spécialisées, scientifiques et techniques. Une marge pour un meilleur taux d'adoption dans ces secteurs semble donc envisageable.

**Tableau 2-1 : Adoption potentiel de l'IA pour les secteurs et sous-secteurs (2024 et 2025, %entreprise ≥ 10 ETP)**

| Secteurs                                                                                  | BE   |      | DE   |      | NL   |      | DK   |      | SE   |      | FI   |      | EU27 |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                                           | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 |
| C10-C12 - Industries alimentaires; fabrication de boissons et de produits à base de tabac | 27%  | /    | 19%  | 29%  | 24%  | 32%  | 29%  | 42%  | 24%  | 30%  | /    | /    | 15%  | 22%  |
| C20 - Industrie chimique                                                                  | /    | 8%   | 46%  | 54%  | 35%  | 54%  | 68%  | /    | 42%  | 56%  | /    | /    | 30%  | 42%  |
| C21 - Industrie pharmaceutique                                                            | 39%  | 65%  | 38%  | /    | 51%  | 56%  | 100% | 78%  | 47%  | 8%   | /    | /    | 44%  | 58%  |
| G - Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles                                   | 32%  | 42%  | 33%  | 42%  | 33%  | 41%  | 49%  | 62%  | 34%  | 43%  | 22%  | 55%  | 23%  | 31%  |
| H - Transports et entreposage                                                             | 29%  | 35%  | 25%  | 23%  | 17%  | 27%  | 34%  | 46%  | 22%  | 23%  | 7%   | 31%  | 16%  | 20%  |
| M - Activités spécialisées, scientifiques et techniques                                   | 53%  | 68%  | 50%  | 66%  | 54%  | 67%  | 66%  | 79%  | 59%  | 71%  | 48%  | 87%  | 46%  | 54%  |
| N - Activités de services administratifs et de soutien                                    | 32%  | 44%  | 32%  | 39%  | 30%  | 40%  | 47%  | 53%  | 31%  | 41%  | 25%  | 53%  | 25%  | 32%  |

En vert sont indiqués les adoptions potentielles plus importantes qu'en Belgique.

En rouge, là où la Belgique présente une adoption potentielle plus faible que dans les pays de référence.

Source : Eurostat (isoc\_eb\_ain2)

ayant envisagé y recourir.



**Tableau 2-2 : Classement des secteurs selon le taux d'adoption de l'IA (2024 et 2025, %entreprise ≥ 10 ETP)**

| Secteurs                                                                                                                                                                                                                         | BE   |      | DE   |      | NL   |      | FR   |      | DK   |      | SE   |      | FI   |      | EU27 |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                                  | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 |
| <b>C10-S951_X_K - Toutes activités, (sauf agriculture, sylviculture et pêche et industries extractives) hors secteur financier</b>                                                                                               | 25%  | 35%  | 20%  | 26%  | 23%  | 33%  | 10%  | 18%  | 28%  | 42%  | 25%  | 35%  | 24%  | 38%  | 13%  | 20%  |
| <b>C - Industrie manufacturière</b>                                                                                                                                                                                              | 23%  | 40%  | 16%  | 24%  | 18%  | 29%  | 7%   | 17%  | 22%  | 39%  | 19%  | 33%  | 21%  | /    | 11%  | 17%  |
| C10-C12 - Industries alimentaires; fabrication de boissons et de produits à base de tabac                                                                                                                                        | 19%  | /    | 9%   | 15%  | 16%  | 23%  | 2%   | 11%  | 14%  | 26%  | 17%  | 21%  | /    | /    | 7%   | 12%  |
| C10-C18 - Industries alimentaires à base de: aliments, boissons, tabac, textile, cuir, bois, pâte à papier et papier; édition et impression                                                                                      | 22%  | 39%  | 12%  | 19%  | 17%  | 24%  | 4%   | 13%  | 16%  | 29%  | 17%  | 28%  | 21%  | 36%  | 7%   | 13%  |
| C13-C15 - Fabrication de textiles, industrie de l'habillement, du cuir et de la chaussure                                                                                                                                        | /    | /    | 16%  | 23%  | 18%  | 24%  | 12%  | 22%  | 23%  | /    | 17%  | 27%  | /    | /    | 6%   | 12%  |
| C16-C18 - Travail du bois et du papier, imprimerie et reproduction                                                                                                                                                               | /    | /    | 16%  | 27%  | 19%  | 25%  | 5%   | 17%  | 18%  | /    | 18%  | 36%  | /    | /    | 9%   | 16%  |
| C19 - Cokéfaction et raffinage                                                                                                                                                                                                   | 43%  | 100% | 40%  | 46%  | 20%  | /    | /    | /    | /    | /    | 50%  | 88%  | /    | /    | 29%  | 30%  |
| C19-C23 - Fabrication de pétrole, produits chimiques, pharmaceutiques, caoutchouc et plastiques, et d'autres produits minéraux non métalliques                                                                                   | 33%  | /    | 21%  | 26%  | 23%  | 35%  | 12%  | 22%  | 26%  | /    | 18%  | 42%  | 17%  | 38%  | 14%  | 20%  |
| C20 - Industrie chimique                                                                                                                                                                                                         | /    | /    | 23%  | 34%  | 24%  | 37%  | 18%  | 37%  | 31%  | /    | 21%  | 48%  | /    | /    | 17%  | 28%  |
| C21 - Industrie pharmaceutique                                                                                                                                                                                                   | 27%  | 48%  | 35%  | /    | 35%  | 49%  | 24%  | 48%  | 22%  | 41%  | 27%  | /    | /    | /    | 25%  | 41%  |
| C22, C23 - Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique et autres produits minéraux non métalliques                                                                                                                     | /    | /    | 19%  | 22%  | 21%  | 32%  | 9%   | 15%  | 25%  | /    | 16%  | 37%  | /    | /    | 12%  | 17%  |
| C24, C25 - Métallurgie et fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements                                                                                                                     | /    | /    | 13%  | 22%  | 9%   | 27%  | 7%   | 14%  | 13%  | 35%  | 16%  | 28%  | 17%  | 21%  | 9%   | 14%  |
| C26 - Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques                                                                                                                                                           | /    | /    | 29%  | 42%  | 31%  | 41%  | 16%  | 37%  | 37%  | /    | 32%  | 50%  | /    | /    | 25%  | 37%  |
| C26-C33 - Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques, équipement électronique, véhicules automobiles et autre matériel de transport, meubles, réparation et installation de machines et équipements        | 30%  | /    | 19%  | 29%  | 22%  | 30%  | 12%  | 23%  | 28%  | 43%  | 24%  | 38%  | 25%  | 37%  | 14%  | 23%  |
| C27 - Fabrication d'équipements électriques                                                                                                                                                                                      | /    | 79%  | 20%  | 29%  | 19%  | 34%  | 17%  | /    | 32%  | /    | /    | /    | /    | /    | 16%  | 26%  |
| C27, C28 - Fabrication d'équipements électriques, de machines et équipements n.c.a.                                                                                                                                              | /    | /    | 20%  | 31%  | 25%  | 39%  | 13%  | 27%  | 32%  | 46%  | /    | /    | /    | /    | 15%  | 26%  |
| C28 - Fabrication de machines et équipements n.c.a.                                                                                                                                                                              | /    | /    | 20%  | 31%  | 27%  | 40%  | 11%  | 25%  | 32%  | 45%  | /    | /    | /    | /    | 15%  | 25%  |
| C29, C30 - Industrie automobile et construction navale                                                                                                                                                                           | /    | /    | 21%  | 31%  | 14%  | 23%  | 11%  | /    | 37%  | /    | 9%   | /    | /    | /    | 13%  | 24%  |
| C31-C33 - Fabrication de meubles, bijouterie, instruments de musique, jouets, réparation et installation de machines et équipements                                                                                              | /    | /    | 16%  | 23%  | 19%  | 23%  | 12%  | 18%  | 16%  | /    | /    | /    | /    | /    | 11%  | 17%  |
| C-E - Industrie manufacturière, production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné; production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution                           | /    | /    | 16%  | 24%  | 18%  | 29%  | 8%   | 17%  | 22%  | 39%  | 20%  | 34%  | 22%  | /    | 11%  | 17%  |
| C-F - Industrie manufacturière, production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné; production et distribution d'eau et construction                                                               | 19%  | 32%  | 14%  | 20%  | 15%  | 26%  | 5%   | 13%  | 17%  | 32%  | 16%  | 24%  | 17%  | /    | 9%   | 15%  |
| <b>D - Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné</b>                                                                                                                                      | /    | 90%  | 32%  | 37%  | 47%  | 55%  | 19%  | /    | 48%  | /    | 41%  | 53%  | /    | /    | 26%  | 34%  |
| D35 - Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné                                                                                                                                           | /    | 90%  | 32%  | 37%  | 47%  | 55%  | 19%  | /    | 48%  | /    | 41%  | 53%  | /    | /    | 26%  | 34%  |
| D, E - Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné; production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution                                                    | /    | /    | 18%  | 23%  | 22%  | 31%  | 9%   | 19%  | /    | /    | 30%  | 44%  | 37%  | 45%  | 13%  | 18%  |
| <b>E - Production et distribution d'eau; assainissement, gestion des déchets et dépollution</b>                                                                                                                                  | /    | /    | 12%  | 17%  | 15%  | 21%  | 7%   | 13%  | 20%  | /    | 20%  | 36%  | /    | /    | 8%   | 13%  |
| <b>F - Construction</b>                                                                                                                                                                                                          | 11%  | 20%  | 10%  | 14%  | 9%   | 21%  | 3%   | 10%  | 12%  | 24%  | 13%  | 15%  | 11%  | 24%  | 6%   | 11%  |
| <b>G - Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles</b>                                                                                                                                                                   | 22%  | 33%  | 16%  | 25%  | 23%  | 30%  | 10%  | 13%  | 27%  | 45%  | 22%  | 33%  | 22%  | 34%  | 12%  | 19%  |
| G45 - Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles                                                                                                                                                                      | 25%  | /    | 11%  | 18%  | 14%  | 19%  | 8%   | 12%  | 14%  | 34%  | 13%  | 25%  | /    | /    | 9%   | 14%  |
| G45-S951_X_K - Services, sauf secteur financier                                                                                                                                                                                  | 27%  | 36%  | 23%  | 29%  | 26%  | 36%  | 12%  | 21%  | 33%  | 47%  | 29%  | 40%  | 29%  | /    | 16%  | 23%  |
| G46 - Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles                                                                                                                                                          | 29%  | 41%  | 22%  | 32%  | 20%  | 35%  | 11%  | 19%  | 35%  | 55%  | 31%  | 47%  | /    | /    | 14%  | 23%  |
| G47 - Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles                                                                                                                                                        | 18%  | 24%  | 14%  | 23%  | 30%  | 27%  | 9%   | 10%  | 19%  | 32%  | 18%  | 24%  | 17%  | 27%  | 11%  | 15%  |
| <b>H - Transports et entreposage</b>                                                                                                                                                                                             | 23%  | 22%  | 11%  | 12%  | 11%  | 20%  | 5%   | 9%   | 21%  | 27%  | 16%  | 12%  | 7%   | 13%  | 8%   | 11%  |
| <b>I - Hébergement et restauration</b>                                                                                                                                                                                           | 16%  | 18%  | 8%   | 15%  | 9%   | 16%  | 5%   | 12%  | 11%  | 25%  | 10%  | 24%  | 11%  | 24%  | 6%   | 12%  |
| I55 - Hébergement                                                                                                                                                                                                                | /    | /    | 12%  | 24%  | 25%  | 22%  | 12%  | 21%  | 16%  | /    | 16%  | 41%  | 23%  | 53%  | 12%  | 21%  |
| <b>J - Information et communication</b>                                                                                                                                                                                          | 64%  | 78%  | 61%  | 75%  | 58%  | 70%  | 42%  | 59%  | 68%  | 79%  | 68%  | 88%  | 66%  | 80%  | 49%  | 63%  |
| J58-J60 - Edition, activités cinématographique, vidéo, production de programmes de télévision, enregistrement sonore, activités de programmation et de diffusion                                                                 | /    | /    | 50%  | 67%  | 48%  | 59%  | 38%  | 60%  | 78%  | /    | /    | 86%  | /    | /    | 40%  | 56%  |
| J61 - Télécommunications                                                                                                                                                                                                         | /    | /    | 37%  | 48%  | 53%  | /    | 21%  | 41%  | 42%  | /    | /    | /    | /    | /    | 27%  | 40%  |
| J62, J63 - Programmation, conseil en informatique et autres services d'information                                                                                                                                               | /    | /    | 64%  | 78%  | 60%  | 71%  | 46%  | /    | 67%  | 81%  | 72%  | 90%  | /    | /    | 53%  | 66%  |
| ICT - Technologies de l'information et de la communication                                                                                                                                                                       | 62%  | 80%  | 58%  | 71%  | 55%  | 66%  | 40%  | 59%  | 64%  | 78%  | 62%  | 85%  | 68%  | 82%  | 47%  | 60%  |
| <b>L - Activités immobilières</b>                                                                                                                                                                                                | /    | /    | 21%  | 29%  | 28%  | /    | 14%  | 26%  | 29%  | /    | 29%  | 56%  | 33%  | 51%  | 15%  | 25%  |
| L68 - Activités immobilières                                                                                                                                                                                                     | /    | /    | 21%  | 29%  | 28%  | /    | 14%  | 26%  | 29%  | /    | 29%  | 56%  | 33%  | 51%  | 15%  | 25%  |
| L, M - Activités immobilières, professionnelles, scientifiques et techniques                                                                                                                                                     | /    | /    | 39%  | 46%  | 39%  | 55%  | 17%  | 32%  | 43%  | 63%  | 49%  | 63%  | 46%  | 72%  | 28%  | 38%  |
| <b>M - Activités spécialisées, scientifiques et techniques</b>                                                                                                                                                                   | 43%  | 57%  | 42%  | 48%  | 40%  | 55%  | 17%  | 33%  | 45%  | 64%  | 54%  | 65%  | 48%  | 75%  | 31%  | 40%  |
| M69-M71 - Activités juridiques et comptables; activités des sièges sociaux; conseil de gestion; activités d'architecture et d'ingénierie; activités de contrôle et analyses techniques                                           | 41%  | /    | 41%  | 46%  | 38%  | 53%  | 15%  | 30%  | 44%  | 61%  | 53%  | 65%  | /    | /    | 29%  | 38%  |
| M72 - Recherche-développement scientifique                                                                                                                                                                                       | 43%  | /    | 45%  | 59%  | 39%  | 57%  | 30%  | /    | 59%  | /    | 48%  | 68%  | /    | /    | 40%  | 52%  |
| M73-M75 - Publicité et études de marché; autres activités spécialisées, scientifiques et techniques, activités vétérinaires                                                                                                      | /    | /    | 50%  | 57%  | 47%  | 63%  | 26%  | 45%  | 44%  | /    | 58%  | 64%  | /    | /    | 34%  | 48%  |
| <b>N - Activités de services administratifs et de soutien</b>                                                                                                                                                                    | 51%  | 29%  | 19%  | 22%  | 23%  | 31%  | 11%  | 19%  | 28%  | 33%  | 22%  | 32%  | 25%  | 39%  | 14%  | 20%  |
| N77-N82, N79 - Activités de location et location-bail, liées à l'emploi, enquêtes et sécurité, services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager, activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises | 30%  | 29%  | 18%  | 22%  | 22%  | 30%  | 11%  | 17%  | 26%  | 30%  | 21%  | 31%  | /    | /    | 14%  | 19%  |
| N79 - Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes                                                                                                                                 | /    | /    | 33%  | 32%  | 40%  | /    | 22%  | 48%  | 64%  | /    | 28%  | /    | /    | /    | 24%  | 35%  |
| S951 - Réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication                                                                                                                                                                | 33%  | 60%  | /    | /    | 15%  | /    | 17%  | 29%  | 36%  | 44%  | /    | 43%  | /    | /    | 14%  | 25%  |

En vert sont indiqués les taux d'adoption les plus importants par secteur.

Si la Belgique enregistre le plus haut score, seul sa donnée est colorée.

En rouge, là où la Belgique présente des taux d'adoption plus faibles que dans les pays de référence.

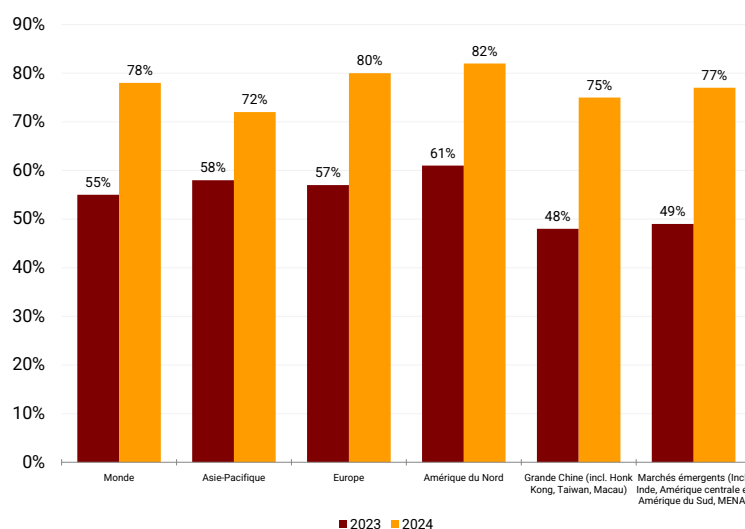
Source : Eurostat (isoc\_eb\_ain2)

Ce constat pose un enjeu majeur pour la Belgique : pour maintenir et améliorer la compétitivité de ses secteurs stratégiques, le pays doit améliorer sa sensibilisation aux avantages de l'IA pour inciter ses entreprises stratégiques à sauter le pas et adopter cette technologie tout en levant les obstacles qui empêchent les entreprises souhaitant adopter l'IA de s'en emparer. Plus les entreprises attendront d'adopter l'IA, plus grand sera le risque de perdre du terrain par rapport à d'autres compétiteurs plus ambitieux (PWC 2025)) et plus grande sera la fracture numérique et donc l'investissement pour la résorber (Challapally et al. 2025).

## 2.2. Reste du monde

L'usage de l'IA en entreprise dans le monde connaît une accélération marquée après une période de quasi-stagnation entre 2017 et 2023. Selon le dernier rapport de McKinsey, 78 % des répondants déclarent que leur organisation utilise désormais l'IA dans au moins une fonction métier, contre 55 % en 2023, confirmant une progression particulièrement rapide. L'adoption de l'IA générative suit une dynamique encore plus spectaculaire : elle a plus que doublé en un an, puisque 71 % des organisations interrogées en 2024 affirment l'utiliser régulièrement dans au moins une fonction, contre 33 % l'année précédente.

**Graphique 2-9 : Recours à l'IA dans le monde (2023 et 2024, % des entreprises répondantes)**



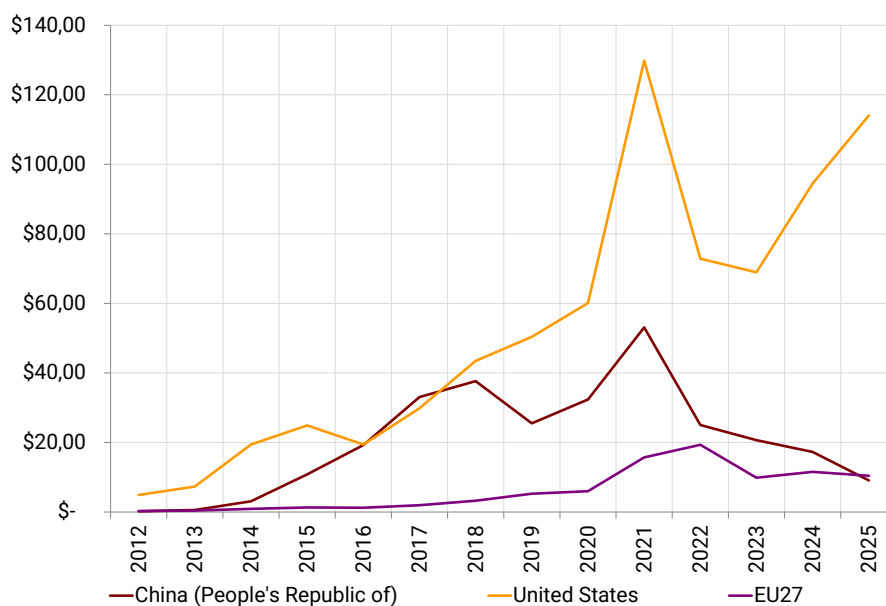
Source : Artificial Intelligence Index Report 2025

Si l'usage de l'intelligence artificielle se diffuse rapidement à l'échelle mondiale, son intégration dans les chaînes de valeur – et donc son adoption structurelle par les entreprises – reste fortement différenciée selon les régions. L'analyse des investissements des entreprises pour intégrer structurellement l'IA montre l'existence d'une concentration géographique et technologique de la valeur liée à cette technologie. Cette concentration traduit un écart structurel entre les régions pionnières – principalement les États-Unis et la Chine – et d'autres économies avancées comme l'Union européenne. Depuis 2018, les entreprises américaines investissent massivement dans leurs startups œuvrant dans le domaine de l'intelligence artificielle (voir Graphique 2-10), devançant nettement les entreprises chinoises et européennes. L'année 2021 marque un pic historique des

financements américains, tandis que les entreprises européennes connaissent à ce moment un sursaut ponctuel d'investissement, resté ensuite relativement stable.

Ce regain européen, bien qu'indicatif d'une prise de conscience stratégique, demeure modeste au regard de l'effort soutenu des États-Unis. À partir de 2023, la tendance s'accroît : les investissements américains repartent fortement à la hausse, alors que la Chine enregistre un ralentissement notable. En 2025, les États-Unis représentent 75% de l'investissement mondiale en IA.

**Graphique 2-10 : Investissements dans les startups IA (milliards de dollars)**

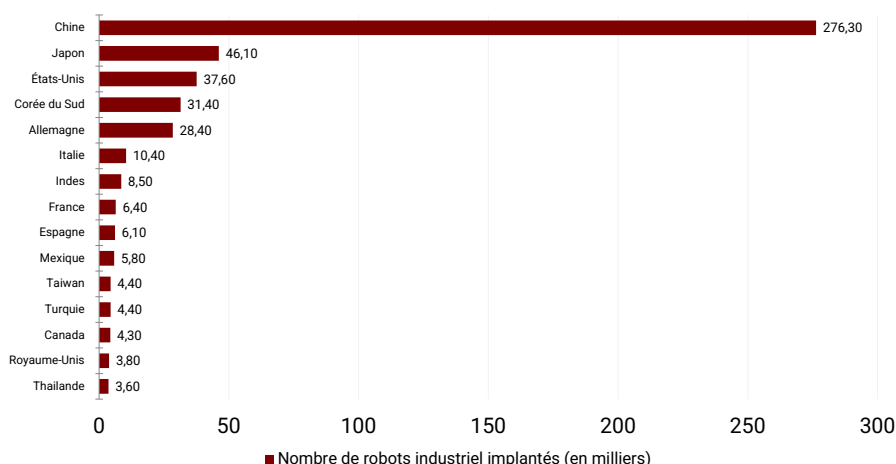


Observatoire de l'IA, OECD.AI

Les investissements aux États-Unis se concentrent dans les services numériques, en ciblant les infrastructures informatiques et d'hébergement, ainsi que sur les médias, plateformes sociales et marketing, domaines dominés par leurs grands acteurs technologiques.

Les investissements des entreprises en Union européenne sont plus transversaux, surtout réalisés dans les infrastructures numériques et la modernisation des processus métiers afin de renforcer la compétitivité des entreprises européennes. Tant dans l'Union européenne qu'en Chine ou aux États-Unis, le secteur de la santé, des médicaments et des biotechnologies se positionne dans les domaines d'investissement prioritaires.

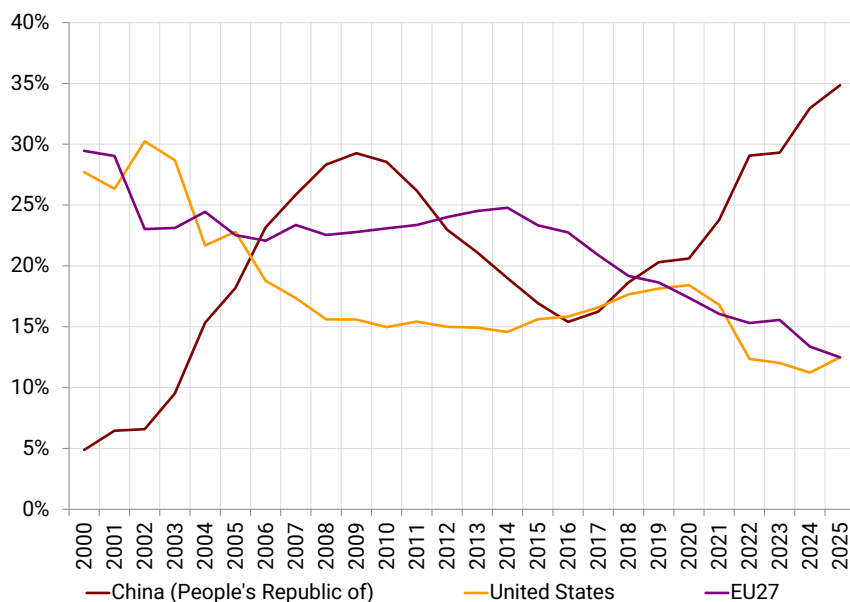
Enfin, les investissements en Chine s'orientent vers les secteurs industriels à forte intensité technologique – notamment la robotique, les capteurs et matériels informatiques, ainsi que la mobilité intelligente et les véhicules autonomes – illustrant une stratégie différente d'intégration de l'IA.

**Graphique 2-11 : Nombres de robots industriels implantés par aire géographique (2023)**

Source : International Federation of Robotics (IFR), 2024, repris par l'artificial Intelligence Index Report 2025

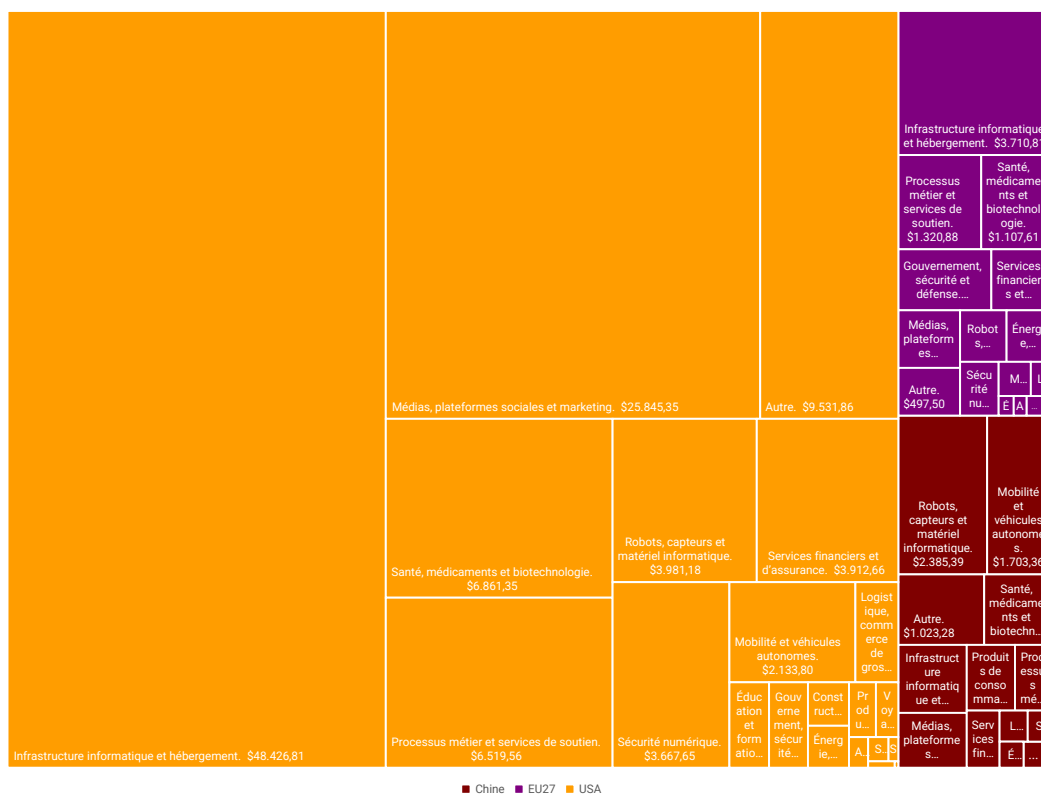
Ces investissements des entreprises chinoises dans l'intégration de l'IA, faible au regard des États-Unis, est à relativiser au vu de son dynamisme scientifique. La Chine, marginale dans les années 2000, concentre aujourd'hui plus de 40 % des publications scientifiques ayant trait à l'IA, dépassant nettement les États-Unis dont la part est tombée sous 20 %. L'Union européenne se stabilise autour de 12–15 %. Si cet indicateur n'est pas en lien direct avec le taux d'adoption de l'IA des entreprises chinoises, il témoigne de la montée en puissance rapide de l'écosystème IA chinois et de l'importance de cette technologie dans le pays. En renforçant massivement ses capacités en recherche et développement, la Chine réduit l'écart de performance avec les États-Unis. Cette évolution marque une redistribution progressive de la compétitivité technologique mondiale et la globalisation du développement de l'IA.

**Graphique 2-12 : Publications scientifiques ayant trait à l'IA de 2000 à 2024 (%total des publications)**



Observatoire de l'IA, OECD.AI

**Graphique 2-13 : Répartitions des investissements par secteur en 2024 (millions de dollars)**



Observatoire de l'IA, OECD.AI

Si les entreprises américaines concentrent à elles seules près de 75 % des investissements mondiaux pour intégrer l'intelligence artificielle dans leur chaîne de valeur, loin devant la Chine et l'Europe, ces investissements sont surtout concentrés dans les entreprises qui développent l'IA et dans les grandes plateformes sociales. Les entreprises chinoises, en revanche, privilégient une stratégie d'intégration de l'IA au cœur de leur appareil productif, notamment des investissements dans la mobilité autonome et dans leurs processus industriels, et capitalisent sur leurs capacités en recherche et développement pour réduire leur déficit de compétitivité. L'Europe doit tirer son épingle du jeu entre ces deux géants au risque de rester en marge et perdre en compétitivité (PWC).

## Conclusion

La Belgique présente un niveau d'adoption de l'IA en entreprise supérieur à la moyenne européenne et à celui de plusieurs pays voisins. Cette position favorable se vérifie dans toutes les catégories de taille d'entreprise, avec une avance particulièrement marquée chez les grandes entreprises. Elle doit toutefois être nuancée par une dynamique de progression plus limitée : la proportion d'entreprises belges qui n'utilisent pas encore l'IA mais envisagent d'y recourir reste proche de la moyenne européenne et inférieure à celle observée dans certains pays leaders, comme le Danemark ou la Finlande.

L'adoption varie aussi fortement selon la taille des entreprises. Les grandes entreprises belges utilisent l'IA de manière plus diversifiée, notamment pour l'analyse de données, l'automatisation de flux de travail, la reconnaissance d'image ou encore les machines autonomes. Les PME, en revanche, recourent surtout à des technologies liées au langage écrit ou parlé, comme l'exploration de texte et la génération de langage naturel. Cette différence traduit un usage encore inégal de l'IA selon les capacités et les profils d'entreprises.

Les usages observés restent par ailleurs principalement concentrés sur des fonctions de soutien, telles que l'administration, la sécurité TIC, la comptabilité, la finance, la commercialisation ou la R&D. L'intégration de l'IA dans les processus de production et les chaînes de valeur apparaît plus limitée. Dans un contexte mondial marqué par les investissements massifs des États-Unis et la montée en puissance chinoise, la Belgique dispose donc d'une base solide sur laquelle s'appuyer. L'enjeu est désormais de faire évoluer cette avance vers une adoption plus structurelle de l'IA, afin d'en faire un levier durable de productivité, d'innovation et de compétitivité. Cette généralisation de l'usage de l'IA se heurte toutefois à plusieurs obstacles, analysés dans la deuxième note documentaire de ce corpus.

## Bibliographie

- Challapally, Aditya, Chris Pease, Ramesh Raskar, et Pradyumna Chari. 2025. *State of AI in Business 2025: The GenAI Divide*. MIT Project NANDA.
- Commission européenne. 2018. *L'intelligence artificielle pour l'Europe*. Bruxelles: Commission européenne. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52018DC0237>.
- Commission européenne. 2025. *State of the Digital Decade 2025*. CCE.
- Conseil Central de l'Économie. 2025. *L'innovation comme moteur important d'une prospérité soutenable*. CCE. <https://www.ccecrb.fgov.be/>.
- European Parliamentary Research Service. 2025. *State of the Digital Decade 2025 – Belgium*.
- Lane, Marguerita, Morgan Williams, et Stijn Broecke. 2023. *The Impact of AI on the Workplace: Main Findings from the OECD AI Surveys of Employers and Workers*. OECD. doi:10.1787/ea0a0fe1-en.
- Marcelin, Tristan, et Lucille Killmayer. 2025. *The Timeline of Implementation of the AI Act*. European Parliamentary Research Service (EPRS). [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_ATA\(2025\)772906\\_EN](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_ATA(2025)772906_EN).
- Maslej, Nestor, Raymond Perrault, Yolanda Gil, Vanessa Parli, Yoav Shoham, et et al. 2025. *Artificial Intelligence Index Report 2025*. Stanford University, Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. <https://ai100.stanford.edu/>.
- National Institute of Standards and Technology. 2023. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. U.S. Department of Commerce. doi:10.6028/NIST.AI.100-1.
- OECD, BCG, INSEAD. 2025. *The Adoption of Artificial Intelligence in Firms: New Evidence for Policymaking*. Organisation for Economic Co-operation and Development. doi:10.1787/f9ef33c3-en.
- PWC. 2025. *AI in Operations: Revolutionising the Manufacturing Industry*. PwC.
- Singla, Alex, Alexander Sukharevsky, Lareina Yee, Michael Chui, et Bryce Hall. 2025. *The State of AI: How Organizations Are Rewiring to Capture Value*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights>.
- SPF Economie. 2025a. *2030 Digital Decade Roadmap – Belgium*. European Commission.
- SPF Economie. 2025b. *Feuille de route stratégique pour la transition numérique et l'IA dans le secteur de l'énergie*.
- Standaert, Thomas, Cathy Lecocq, Petra Andries, et Tom Evens. 2024. *AI-barometer: Adoptie en gebruik van Artificiële Intelligentie bij Vlaamse bedrijven – Situatie 2023*. EWI Vlaanderen, ECOOM-STORE, UGent. <https://www.ewi-vlaanderen.be>.
- World Economic Forum. 2025. *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>.
- World Economic Forum and Accenture. 2025a. *AI in Action: Beyond Experimentation to Transform Industry*. World Economic Forum. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_AI\\_in\\_Action\\_Beyond\\_Experimentation\\_to\\_Transform\\_Industry\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_AI_in_Action_Beyond_Experimentation_to_Transform_Industry_2025.pdf).
- World Economic Forum and Accenture. 2025b. *Artificial Intelligence's Energy Paradox: Balancing Challenges and Opportunities*. World Economic Forum.