KÉA

Maturité IA des entreprises françaises : une prise de conscience forte des dirigeants mais une transformation encore à mener

Malakoff, le 7 juillet 2026 – **Selon une enquête exclusive réalisée par Kéa & OpinionWay[1] auprès de 802 dirigeants français et dévoilée le 2 juillet lors des Rencontres Economiques d'Aix, l'Intelligence Artificielle (IA) est bien perçue comme stratégique, mais pas encore pleinement comme un sujet de refonte du modèle d'organisation.**

70 % des dirigeants estiment que l'IA nécessite surtout d'adapter certains processus, contre seulement 28 % qui jugent qu'elle oblige à repenser l'ensemble de l'entreprise. Les dirigeants restent par conséquent encore souvent dans une logique d'adaptation progressive plutôt que de rupture organisationnelle profonde.

Néanmoins**, 61 % des dirigeants reconnaissent dans l'IA un enjeu de transformation de l'entreprise et non une question purement technologique**, chiffre qui passe à 93 % chez les dirigeants de grandes entreprises.

La moyenne nationale sur la maturité IA masque de fait **une fracture structurelle profonde qui sépare les grandes entreprises (250 salariés et plus) du reste du tissu économique (TPE/PME)**. Là où les premières vivent une transformation systémique et industrielle de leur modèle, les secondes abordent encore l'IA comme un outil technologique incrémental, souvent cantonné à de la réflexion ou à des tests locaux.

Pour les dirigeants de grandes entreprises dont la maturité IA est plus avancée, l'intelligence artificielle est ainsi perçue davantage comme :

- **Une transformation radicale** : 80 % la qualifient de véritable « révolution industrielle ».
- **Une remise en cause des *business models*** : 68 % de l'ensemble des dirigeants estiment que l'IA améliore leur modèle économique actuel, mais une majorité des dirigeants des grandes entreprises (53 %) affirme qu'elle remet plutôt en cause leur modèle économique.
- **L'occasion de préférer une approche « Rethink » à une approche « Adapt »** : 66 % des grandes entreprises estiment nécessaire de repenser l'ensemble de leur organisation, contre seulement 28 % au global, où l'on préfère simplement « adapter certains processus ».

Enfin, parmi les principaux freins au déploiement de l'IA figurent la résistance interne et le facteur humain pour plus de la moitié (52 %) des dirigeants de cette catégorie.

Les grandes entreprises ont donc compris que l'IA n'améliore pas seulement le modèle existant : elle le remet en cause et exige une refonte organisationnelle.

---

[1] Enquête OpinionWay pour le compte de Kéa, réalisée par téléphone du 8 au 15 juin 2026 auprès d'un échantillon de 802 dirigeants d'entreprises de 10 salariés et plus, représentatif des entreprises françaises selon la méthode des quotas (taille et secteur d'activité).

Une transformation d'abord opérationnelle

Les dimensions les plus impactées à horizon 3–5 ans sont très clairement les dimensions productives et opérationnelles :

Dimension	Impact significatif ou transformation profonde
Modèle opérationnel et process de travail	**47 %**
Gestion des compétences	**40 %**
Données et infrastructures techniques	**40 %**
Prise de décision	**34 %**
Culture et organisation	**30 %**
Rapport au temps	**29 %**
Système de management	**24 %**
Engagement des salariés	**18 %**
Responsabilité sociale et environnementale	**13 %**

Le résultat suggère une représentation encore assez "business/process" de l'IA : elle transforme d'abord la façon de produire, de travailler, de traiter les données et les compétences. **Les dimensions plus culturelles, managériales ou sociales apparaissent moins spontanément identifiées comme des zones majeures de transformation**, ce qui d'un certain point de vue est paradoxal puisque cela revient à sous-estimer l'impact de la modification des process de travail sur le système de management ou l'engagement des salariés.

Une acculturation en cours, mais une gouvernance IA encore faible

33 % des dirigeants déclarent que la direction de leur entreprise est acculturée aux enjeux de l'IA, et ce chiffre monte à 62 % si l'on ajoute celles qui pensent que ce sera le cas d'ici la fin de l'année. On observe donc une dynamique d'acculturation assez nette. Mais **les éléments plus structurants de gouvernance restent à ce jour plus naissants que matures.**

Les points faibles sont très parlants : 75 % des entreprises n'ont pas de Chief Data Officer ou Chief AI Officer, 60 % n'ont pas évalué leur dépendance aux fournisseurs IA, et 60 % ne disposent pas de protocole pour gérer une décision erronée prise ou assistée par IA.

Cela dessine une tension forte : **les dirigeants comprennent que l'IA est un sujet de transformation, mais les dispositifs de maîtrise, de gouvernance et de sécurisation ne sont pas encore installés**. Seuls 10 % considèrent que l'IA interroge la composition de leur Comex. Là encore, la situation est assez différente dans les entreprises de 250 salariés et plus : 66 % ont un *chief data officer / AI officer* et 46 % se questionnent sur la composition du Comex.

Le passage à l'échelle reste minoritaire

Sur le déploiement, le paysage est encore très fragmenté : au total, 42 % des entreprises ont au moins des cas d'usage en production sur des périmètres limités, mais **seulement 16 % ont déjà plusieurs cas industrialisés ou un portfolio structuré**. La majorité reste donc en amont : réflexion, expérimentation ou premiers déploiements limités. Une entreprise sur trois est encore au stade de l'exploration ou de l'expérimentation. Les entreprises de 250 salariés et plus ont souvent dépassé le stade du test. 54 % gèrent activement un portfolio complet de cas d'usage industrialisés.

Le ROI est encore peu mesuré

Les gains liés à l'IA sont davantage attendus que réellement objectivés. **Seules 32 % des entreprises ont mesuré des gains d'une manière ou d'une autre**. Et seulement 10 % disposent d'un pilotage avancé, via tableau de bord ou intégration dans les modèles financiers.

Cela confirme que la **transformation IA est encore souvent pilotée par conviction, opportunité ou expérimentation**, plus que par une logique robuste de création de valeur mesurée.

Une priorisation encore très peu formalisée

Même constat sur les investissements IA : la méthode est rarement structurée. **Ainsi, 62 % des entreprises n'ont pas de méthode structurée de priorisation**. À l'inverse, seules 15 % disposent d'un modèle formalisé ou d'une logique d'optimisation continue.
C'est probablement l'un des enseignements clés : les entreprises sont intéressées, parfois actives, mais encore peu équipées pour arbitrer rationnellement entre les cas d'usage IA.

Une situation d'autant plus paradoxale que l'amélioration de la productivité qu'offre l'IA est la principale opportunité perçue (54 %). Les dimensions plus transformatrices – nouvelles offres (15 %), satisfaction collaborateur (16 %), gains financiers déjà tangibles (20 %) – sont nettement moins citées. Soulignons aussi 31 % déclarent qu'aucune opportunité n'a été créée depuis trois ans, preuve que l'IA n'a pas encore produit d'effets concrets pour une part importante des dirigeants, notamment dans les PME.

Les freins : compétences, données, management

Les principaux freins ne sont pas d'abord éthiques ou réglementaires. Ils sont beaucoup plus opérationnels. Le triptyque compétences – données – management apparait central. L'IA semble moins bloquée par un rejet de principe que par des conditions concrètes de mise en œuvre : manque de talents (42 %), qualité des données insuffisante (40 %), temps managérial limité (38 %).

Le facteur humain est particulièrement mis en avant dans les grandes structures : la résistance interne est une barrière citée par 52 % des dirigeants d'entreprises de plus de 250 salariés, contre seulement 26 % au global. Plus l'intégration dépasse le stade du gadget technique pour toucher à l'organisation des postes, plus les frictions humaines deviennent un sujet stratégique majeur.

À propos de KÉA

Kéa est un cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation.
Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, ses expertises couvrent l'ensemble des enjeux de direction générale. Kéa allie savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur et construire avec eux l'économie de demain.

Depuis sa création, Kéa a noué des relations de confiance avec ses clients, autour de 10 secteurs clés : Distribution et Grande Consommation, Luxe, Agroalimentaire, Industrie, Construction, BTP & Immobilier, Services financiers & professionnels, Private Equity & Principal Investors, Environnement Energies & Utilities, Mobilité & Logistique.
Fort de son réseau international, le cabinet compte aujourd'hui plus de 900 consultants, dont 300 en France, avec 16 bureaux dans 13 pays (Allemagne, Angleterre, Australie, Autriche, Brésil, Chine, France, Italie, Maroc, Sénégal, Suède, Suisse et USA).

En mars 2020, Kéa est devenu "Société à Mission" : "*Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable*" telle est sa raison d'être.

https://www.Kea-partners.com/
https://fr.linkedin.com/company/Kea-&-partners

Contact presse

Wendy Röltgen – Groupe Kéa
06 87 00 22 26
wendy.roltgen@kea-partners.com