

ÉTUDE OPINIONWAY POUR KÉA

AI Readiness
des dirigeants français

opinionway

KÉA
CONSEIL EN STRATÉGIE
ET TRANSFORMATION

Introduction

Aucun dirigeant n'a pu passer à côté : depuis trois ans l'intelligence artificielle inonde les réunions, les médias et s'invite jusque dans les conversations privées.

De nombreuses entreprises ont déjà investi massivement dans des cas d'usage et des POC, elles butent parfois sur la capacité à aligner **données, décisions et organisation**.

Le risque de décrochage pour les entreprises françaises est donc là : non pas dans la technologie, mais dans les **fondations organisationnelles** qui permettront, ou non, d'en faire un usage perspicace, du levier de performance jusqu'à la réinvention de business models.

L'IA ne se déploie pas dans les systèmes. Elle se déploie dans les organisations.

Les dirigeants français sont-ils prêts ?

Parce que derrière chaque organisation se tiennent des hommes et des femmes, à la fois porteurs d'une vision et engagés dans sa réalisation, Kéa s'est intéressé à **la maturité des dirigeants français** face à la vague de la transformation par l'IA qui se dresse devant eux.

Découvrez les résultats de l'enquête exclusive réalisée par OpinionWay pour Kéa auprès de 802 dirigeants français en juin 2026.

Méthodologie

Echantillon de **802 dirigeants**, représentatif des entreprises françaises de 10 salariés et plus.

L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de secteur d'activité et de taille d'entreprise.

Interrogation par **téléphone sur système CATI** (Computer Assisted Telephone Interview).

Les interviews ont été réalisées **du 8 au 15 juin 2026**.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252**

Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte **des marges d'incertitude** : 1,5 à 3,5 points au plus pour un échantillon de 800 répondants.

Sommaire

01

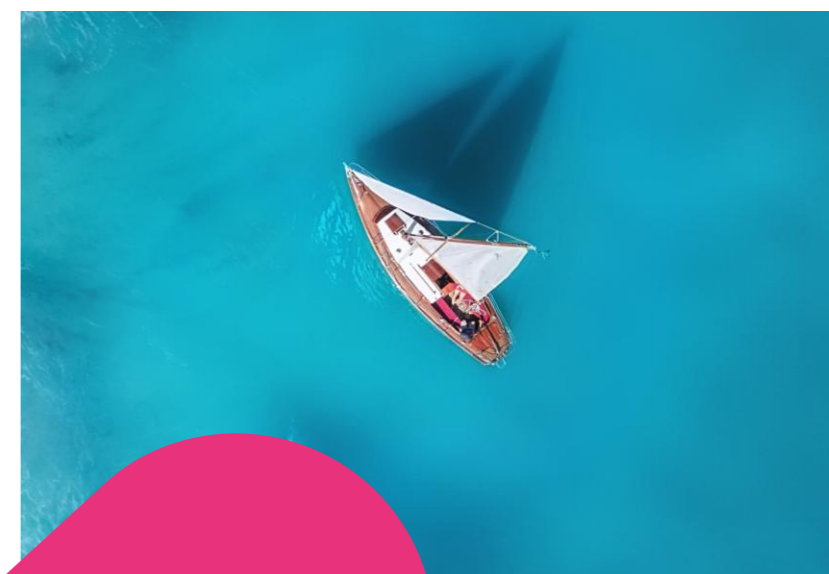
La prise de conscience des dirigeants

02

Une transformation encore à mener

03

Nos convictions pour une organisation AI Ready



Executive Summary

Les résultats de l'étude OpinionWay pour Kéa sur l'*AI Readiness* des dirigeants français racontent une transformation IA **bien identifiée**, mais encore **incomplètement structurée**. Les entreprises de 10 à 49 salariés apparaissent comme le **cœur du retard** : elles sont intéressées, mais davantage au stade d'adaptation, d'expérimentation ou d'opportunisme.

Chez les grandes entreprises, l'IA a changé de nature. Elle est devenue un **facteur de remise en cause du modèle**, là où le marché la tient encore pour un levier d'amélioration : 53 % de leurs dirigeants affirment qu'elle questionne leur modèle économique, quand 68 % de l'ensemble estiment qu'elle l'améliore.

Le principal enjeu n'est donc pas seulement de convaincre les dirigeants de l'importance de l'IA. Il est plutôt de **passer d'une logique d'intérêt** ou d'expérimentation à **une logique de pilotage stratégique**, avec des choix prioritaires, une gouvernance claire, une mesure du ROI, une gestion des risques et un accompagnement humain.

Le point le plus instructif tient au déplacement du goulet d'étranglement. La question technique réglée et la direction engagée, le frein de la bande passante managériale s'efface. Ce qui bloque devient **humain et organisationnel** : la résistance interne, le savoir-faire et la qualité des données.

Plus l'IA cesse d'être un sujet technique pour toucher à l'organisation des postes, plus la friction se déplace vers l'**adhésion des équipes** et la matière première : la **donnée**.

Pour les dirigeants français, l'IA va impacter en premier lieu les **modes de production** de l'entreprise (47 %), viennent ensuite les données et infrastructures techniques pour (40 %).

93% des patrons français sont dans une logique de refonte face à l'IA en y voyant un **enjeu de transformation global**.

Seul **un tiers** des dirigeants français **mesure les gains** liés à l'IA (32 %). Uniquement 3 % d'entre eux les intègrent dans le modèle financier de l'entreprise.

Les grandes entreprises vont vite. **Plus de la moitié d'entre elles** ont engagé le **passage à l'échelle** de cas d'usage IA.

Les **3 premiers freins** au déploiement de la révolution IA :

1. Les données (60 % de citations)
2. Les compétences (54 %)
3. La résistance interne et le facteur humain (52 %)

Une **entreprise sur trois** de plus de 250 salariés, n'a pas encore **intégré de Chief Data ou AI Officer**.

01

La prise de conscience des dirigeants

L'IA est très majoritairement perçue comme une *opportunité*, mais les dirigeants restent encore souvent dans une logique d'adaptation progressive plutôt que de *rupture organisationnelle profonde*.

Or, 61 % y voient un **enjeu de transformation** de l'entreprise plutôt qu'un simple enjeu technologique, chiffre qui passe à **93%** des sondés issus de grandes entreprises (plus de 250 salariés).

Si la lecture reste partagée dans les TPE et PME sur la profondeur de la rupture, les entreprises de plus grande taille sont plus affirmatives : **80 %** parlent de **révolution industrielle**, et seulement 20 % la considèrent encore comme un outil technologique supplémentaire.

93 % des dirigeants voient dans l'IA un *enjeu de transformation*

Plus de **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'organisation**. Autrement dit, l'IA est bien perçue comme stratégique, mais pas encore **pleinement** comme un sujet de refonte du modèle d'organisation.

L'analyse des tris croisés révèle un enseignement majeur : **une fracture structurelle profonde 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, cantonnant souvent son usage à de la réflexion ou à des tests locaux.

Ainsi, pour les dirigeants des entreprises de 250 salariés et plus, l'IA est perçue davantage comme :

- **une transformation radicale** : 93 % d'entre eux affirment que l'IA est un enjeu de transformation globale. 80 % la qualifient de véritable « révolution industrielle » ;

- **une remise en cause des business models** : alors que 68 % de l'ensemble des dirigeants estiment que l'IA améliore leur modèle économique actuel, une majorité des dirigeants des grandes entreprises (53 %) affirme au contraire qu'elle remet en cause leur modèle économique ;

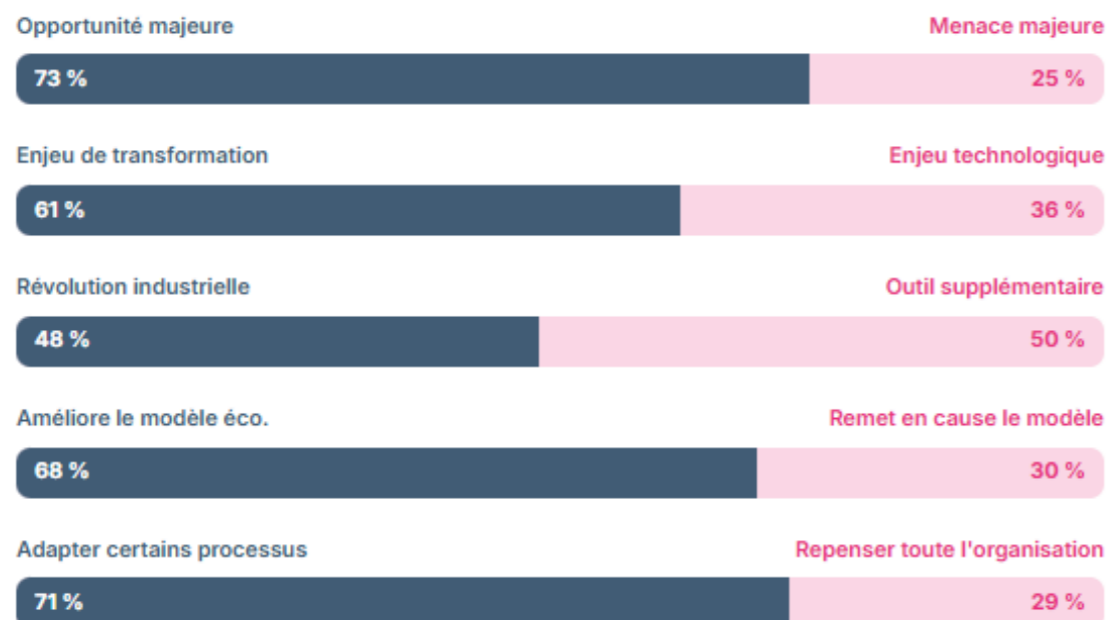
- **Rethink vs Adapt** : 66 % des grandes entreprises estiment nécessaire de repenser l'ensemble de leur organisation (contre seulement 29 % au global, où l'on préfère simplement « adapter certains processus »).

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.

Comment les dirigeants perçoivent-ils l'IA ?

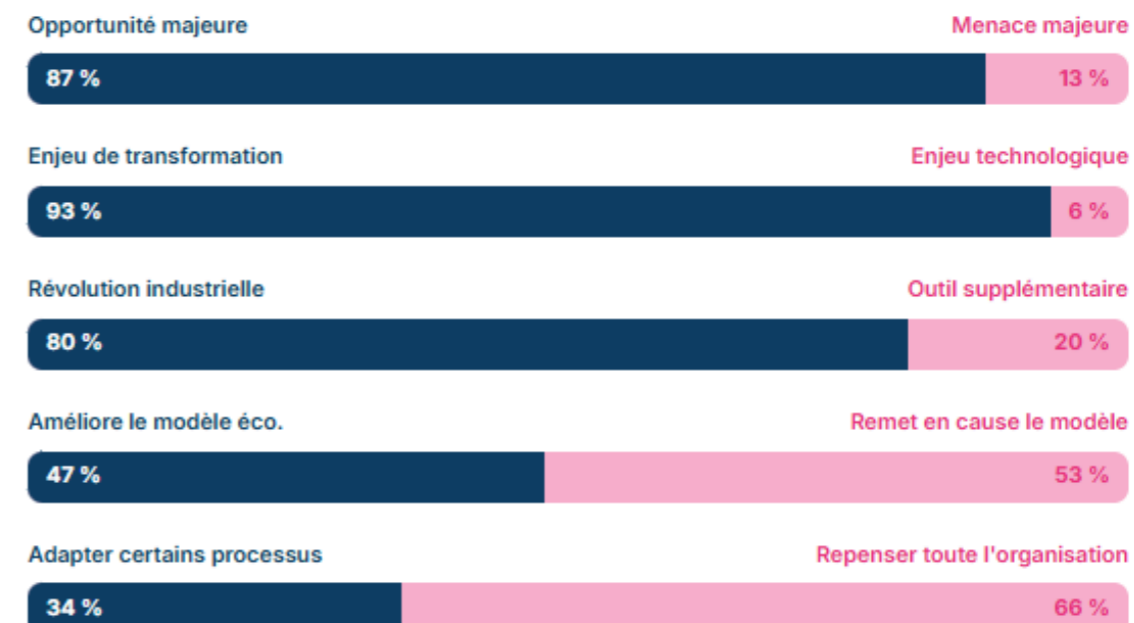
Taille d'entreprise

Total



Taille d'entreprise

250+ sal.

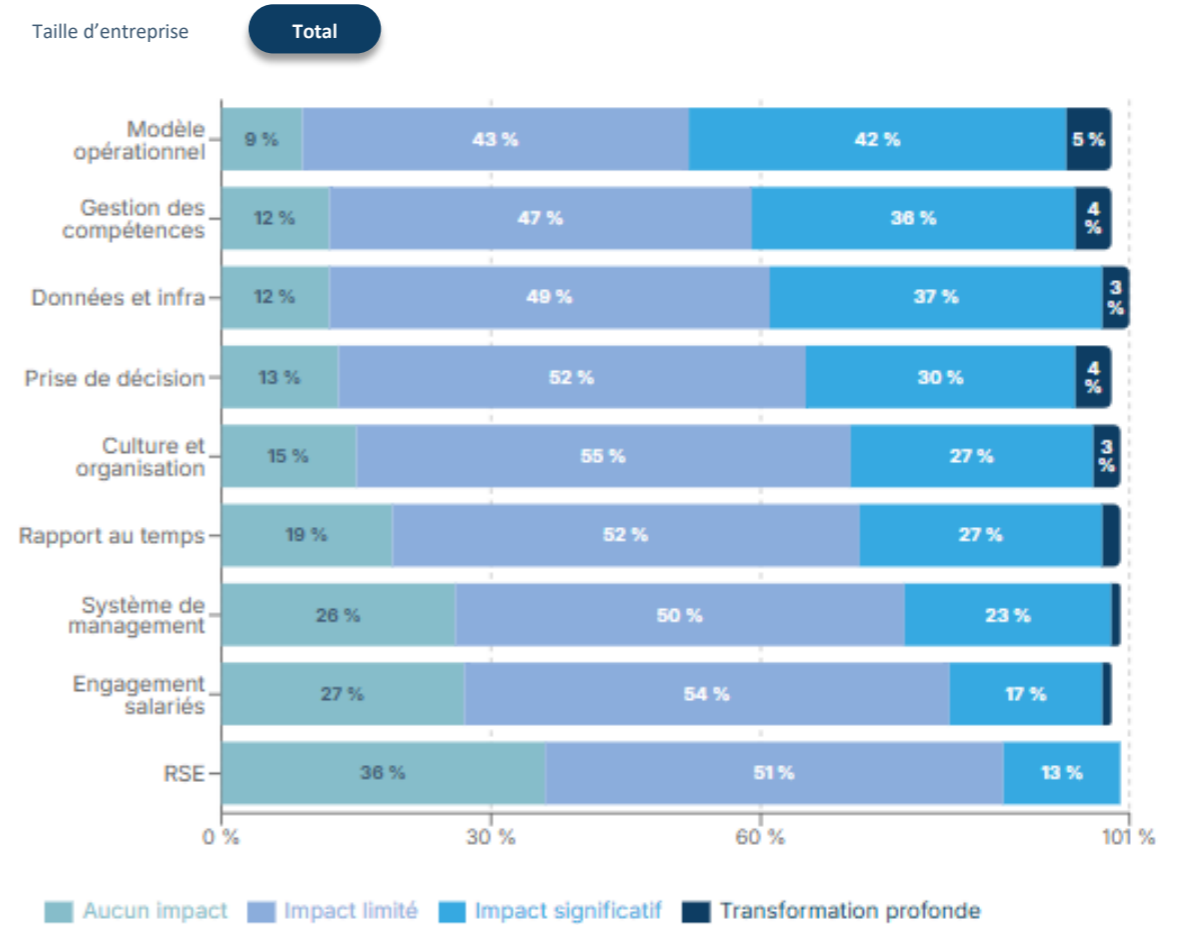


02

*Une transformation
encore à mener*

Une transformation d'abord opérationnelle

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

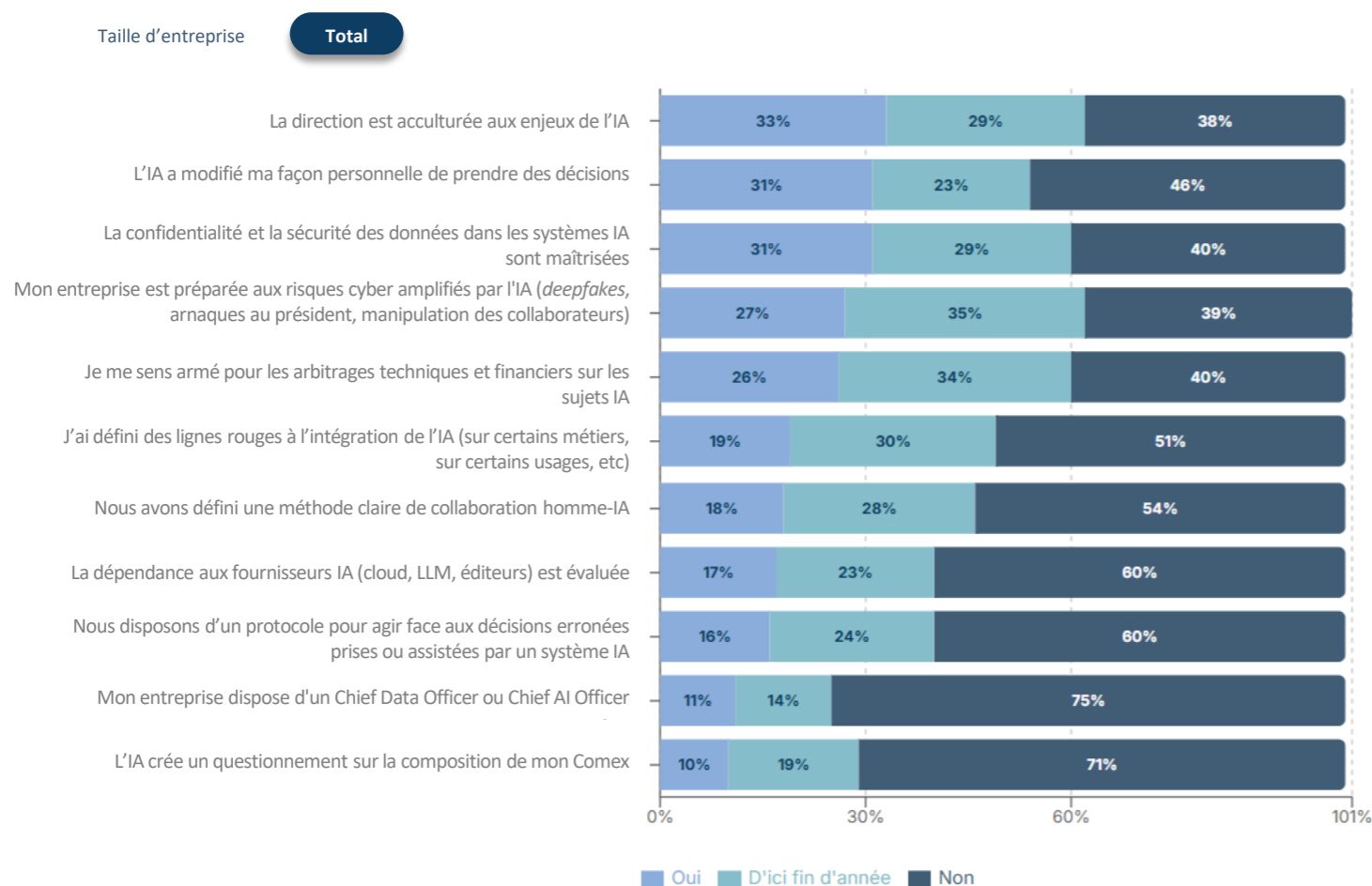


Le résultat suggère une représentation encore assez « **business/process** » de l'IA : elle transforme d'abord la façon de produire, de travailler, de traiter les données et les compétences.

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.



La posture du dirigeant et de l'entreprise face à l'intelligence artificielle

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**,
- ▶ 60 % ne disposent pas de protocole pour gérer une décision erronée prise ou assistée par IA.

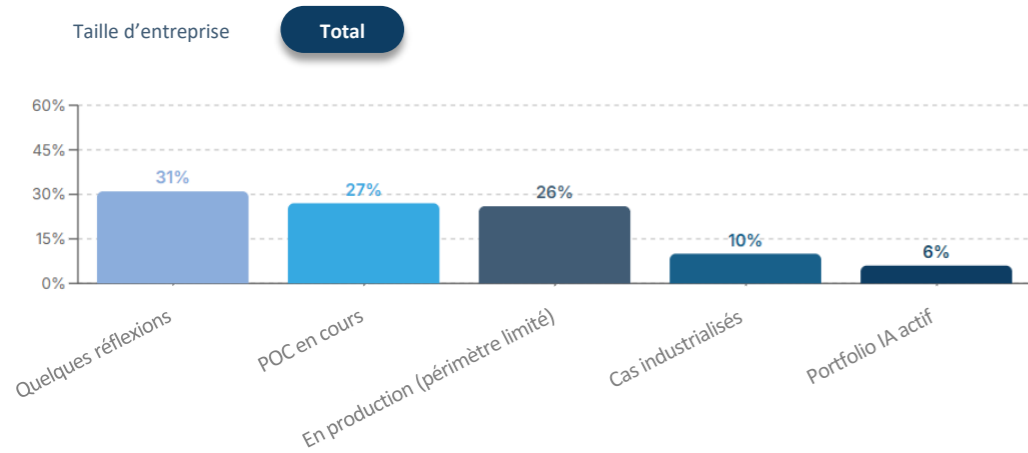
Cela dessine une **tension forte** : les dirigeants comprennent que l'IA est un sujet de transformation, mais les **dispositifs de maîtrise**, de **gouvernance** et de **sécurisation** ne sont pas encore installés.

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. Si elles disposent déjà d'avance sur l'intégration de cette fonction, 21 % des organisations comptent recruter un CDO ou CAIO d'ici la fin de l'année, projetant à 87 % la part des grandes entreprises comptant un dirigeant en charge de la stratégie Data & IA.

Le passage à l'échelle reste minoritaire

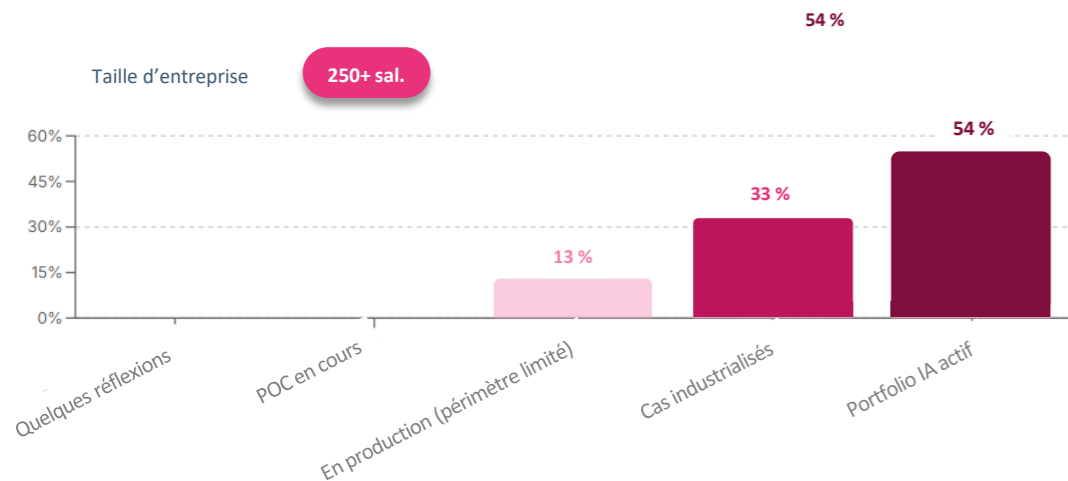
Le stade de maturité dans le déploiement IA est disparate



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.

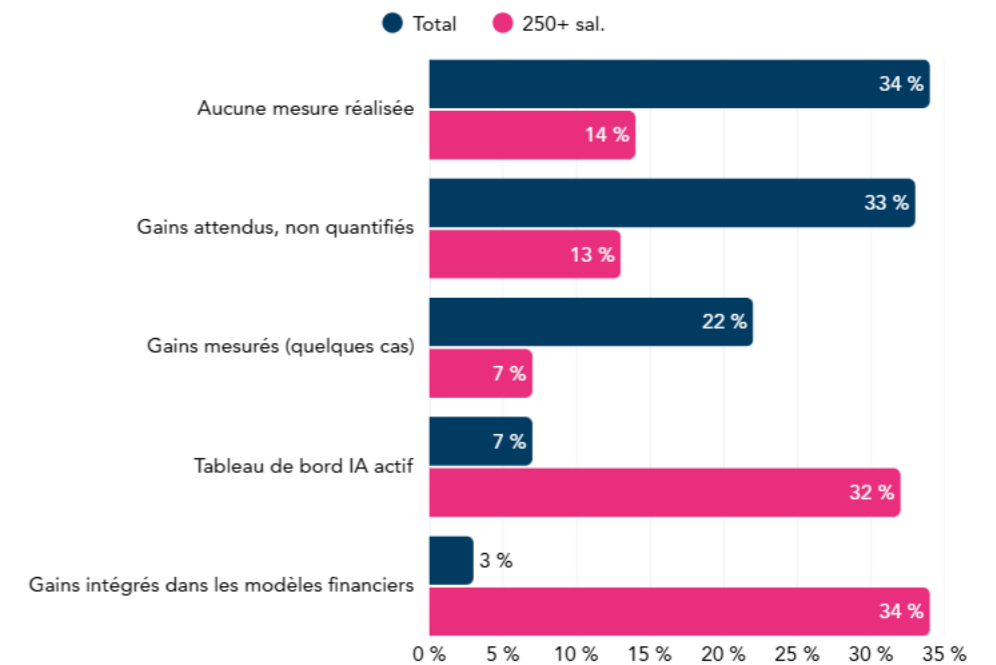
Les entreprises de 250 salariés et plus ont, elles, bien dépassé le stade du test et leur vélocité est nette : 54 % gèrent activement un portfolio complet de cas d'usage industrialisés.



Le ROI est encore peu mesuré

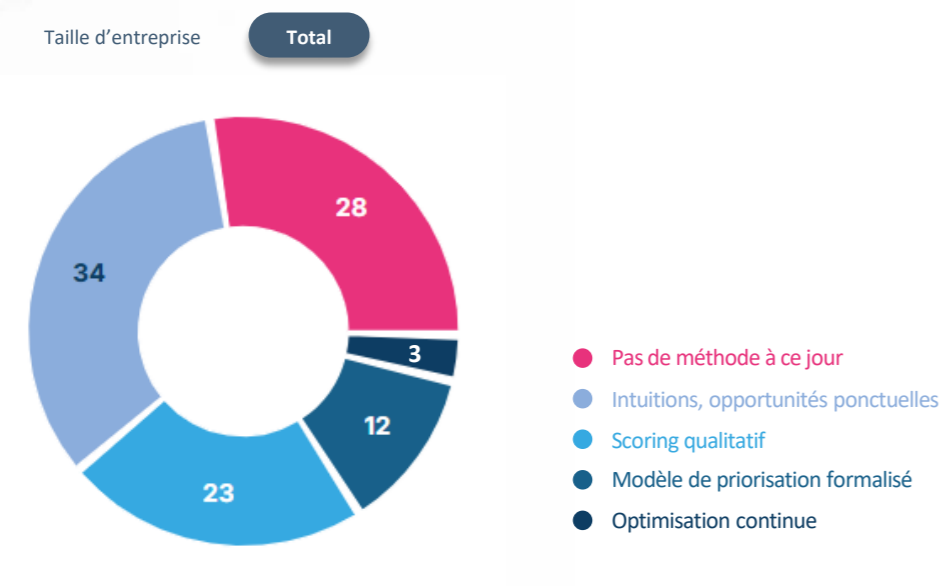
Les gains liés à l'IA sont davantage attendus que **réellement objectivés**. Seules 32 % des entreprises ont mesuré des gains d'une manière ou d'une autre. Et seulement 10 % disposent d'un pilotage avancé, via tableau de bord ou intégration dans les modèles financiers. C'est trois fois plus le cas pour les entreprises de plus de 250 salariés. Elles ont commencé à intégrer les bénéfices de l'IA aux modèles financiers de l'entreprise : P&L, productivité, valorisation pour 34 % d'entre elles.

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 :

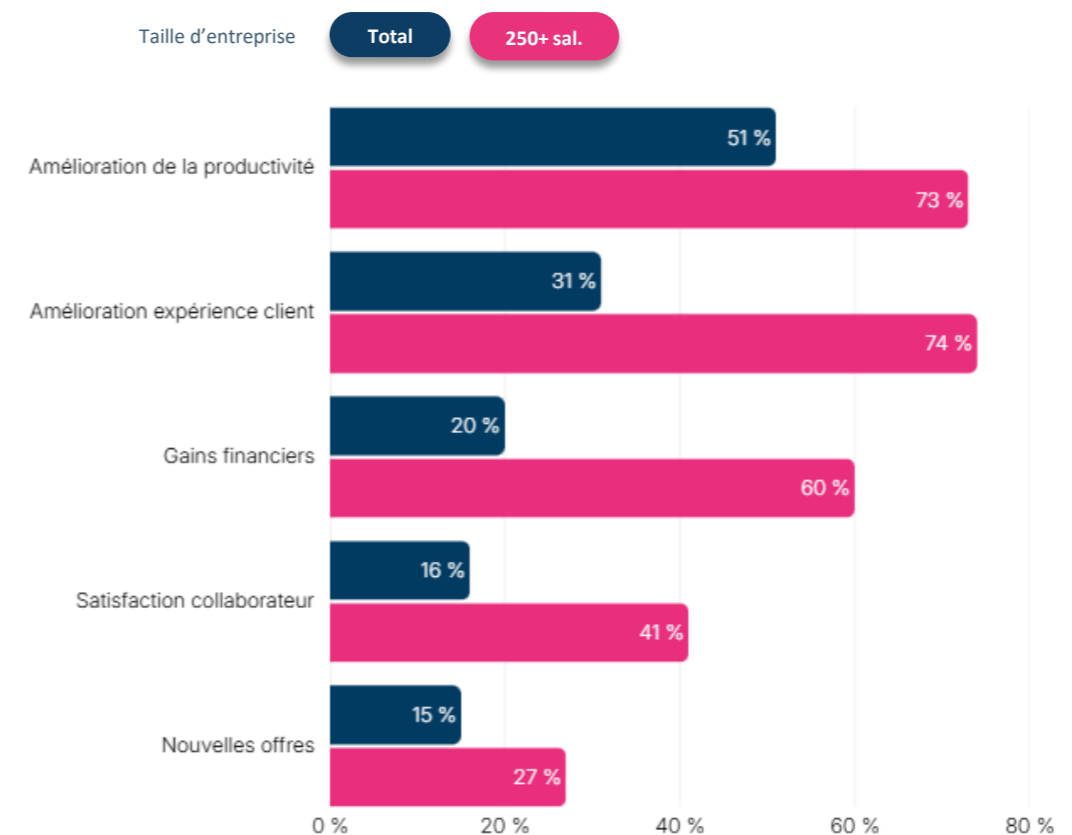
les entreprises sont intéressées, parfois actives, mais encore peu équipées pour arbitrer rationnellement entre les cas d'usage IA.

Des opportunités à saisir

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 comme les nouvelles offres (15 %), la satisfaction collaborateur (16 %), ou des 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

Aujourd'hui, les principaux freins à la transformation ne sont pas principalement d'ordre éthique ou réglementaire.

Ils sont beaucoup plus opérationnels. Le triptyque **compétences - données - management** apparaît central.

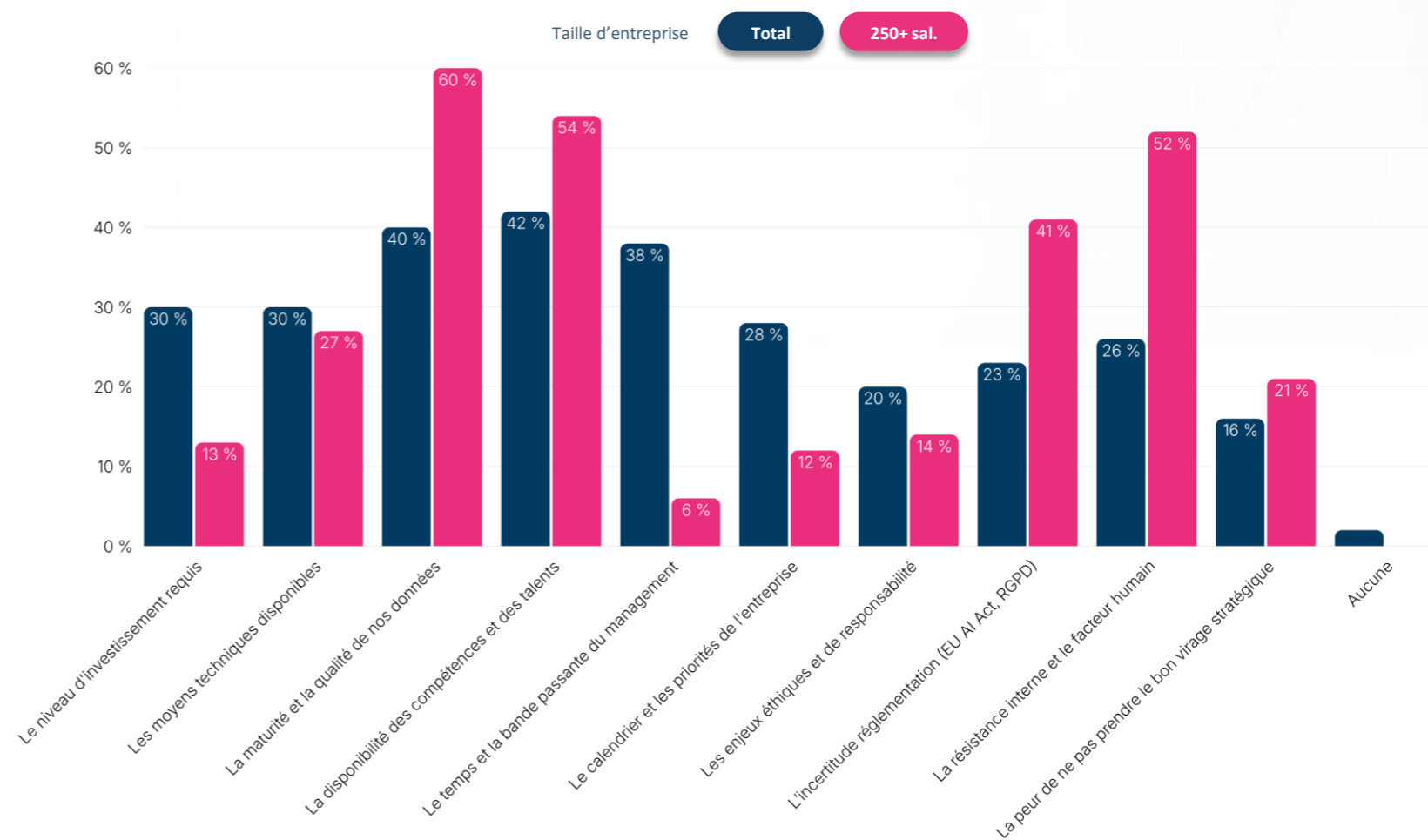
L'IA semble moins bloquée par un rejet de principe que par des conditions concrètes de mise en œuvre :

- ▶ manque de talents (42 %),
- ▶ qualité des données insuffisante (40 %),
- ▶ temps managérial limité (38 %).

Du côté des grandes entreprises, les deux premiers freins sont également liés aux ressources humaines et se retrouvent avec un nombre de citations encore plus important puisque le **manque de talents** apparaît comme une embûche pour 60 % des dirigeants et **l'indisponibilité des compétences** pour 54 % d'entre eux.

C'est le facteur humain et les frottements provoqués face au changement qui constituent le troisième point bloquant.

La bande passante du management n'est pas un sujet : les dirigeants ont saisi le niveau de priorité de cet enjeu.



03

Nos convictions pour une *organisation AI Ready*

Développez votre AI Readiness

1. La vision IA part de l'ambition business

Avant tout déploiement, l'entreprise doit définir sa vision et sa stratégie IA en partant de ses ambitions business. **La technologie n'est pas une fin en soi.** L'ambition business pose un cadre stratégique, l'IA en est l'accélérateur. Sans la créer, elle permet de tenir la direction, pour éviter des transformations désordonnées et coûteuses.

2. L'IA, un sujet de COMEX, non de DSI

Les enjeux liés à l'IA relèvent **du plus haut niveau de l'entreprise.** Si la transformation IA est portée exclusivement par la DSI, c'est un signal d'alerte qui trahit une vision trop technologique et un déficit de portage stratégique. L'IA doit figurer parmi les priorités des dirigeants

3. L'humain est le maillon clé de la transformation IA

Si effectivement les impacts les plus visibles et immédiats des transformations organisationnelles portées par la révolution IA adressent le modèle opérationnel et les process, les sujets humains et notamment d'engagement des salariés sont majeurs. **L'IA ne se déploie pas à la vitesse du maillon le plus performant, mais à la lenteur du moins bien intégré.** Mettre l'humain au cœur de la transformation IA permet d'en libérer le potentiel rapidement et sur la durée

4. Les ROI IA ont été surestimés, mesurons mieux

Les promesses de retour sur investissement liées à l'IA ont souvent été surcotées. Une **approche économique rigoureuse**, à l'image de ce que pratique Kéa, est indispensable pour mesurer finement les gains réels, construire des business cases crédibles et établir la confiance avec les directions financières et les actionnaires.

5. L'IA avance vite : chaque jour creuse l'écart

Les technologies d'IA progressent à une vitesse exponentielle. Les entreprises et les consultants qui ne maintiennent pas une veille active et une mise à jour continue de leurs compétences se retrouvent **rapidement dépassés.** La crédibilité se renforce au quotidien.

À l'heure de l'intelligence artificielle qui bouleverse les organisations et les remodèle, Kéa accompagne les dirigeants, en France et à l'international, sur l'ensemble de leurs enjeux, de la définition de la **stratégie** à la mise en œuvre de **transformations créatrices de valeur plurielle** : économique, sociale et environnementale

KÉA

TRANSFORMER L'ENTREPRISE POUR TRANSFORMER LE MONDE

WWW.KEA-PARTNERS.COM