
AI Strategy Readiness — Capability Gap

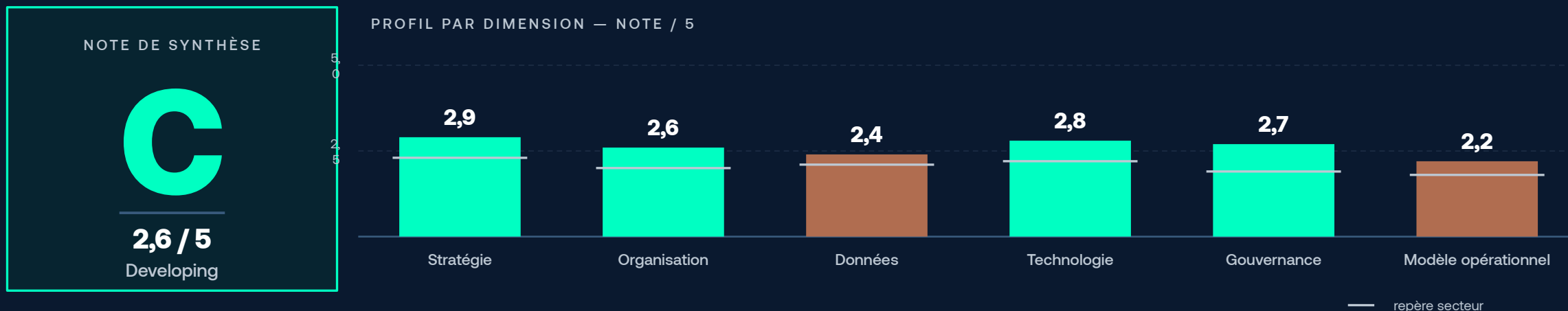
Meridian Composites

Fabricant de composites techniques · CA ~280 M€ · 4 sites en France · 1 400 salariés · sous LBO depuis 12 mois

Industrie · Matériaux composites · Diagnostic externe conduit par Axel Tombereau

6 dirigeants interrogés séparément · 2 entretiens ciblés

Meridian a les fondations d'une capacité IA ; il lui manque le modèle de décision pour la mettre à l'échelle



Avec un score global de 2,6/5, Meridian est noté C : les fondations sont en place sur les six dimensions, et l'entreprise devance son secteur sur la gouvernance et la technologie. L'exécution reste partielle — le modèle opérationnel (2,2) est le point d'appui qui manque pour passer des pilotes à l'échelle. La trajectoire est courte et lisible.

Cinq dimensions sur six recueillent une lecture partagée par l'équipe : les constats sont actionnables sans arbitrage préalable. Seul le modèle de décision appelle une mise au point — c'est aussi le levier le plus rentable.

Comment lire ce diagnostic : six dimensions, notées sur preuves

Six dimensions d'analyse. Six dirigeants qui répondent, séparément, sur l'ensemble des dimensions.

LA MÉTHODE

Six voix, pas une

Six dirigeants répondent séparément. La note est la médiane : un optimiste ne déplace pas le résultat.

La preuve plafonne

Douze questions exigent un artefact nommé. Sans lui, la note est plafonnée à 3,0.

L'accord est un signal

Chaque dimension indique où l'équipe est alignée — un actif — et où une décision débloque l'exécution.

LES SIX DIMENSIONS

Stratégie

L'IA est-elle dans le plan — et financée ?

Organisation

Les compétences humaines : qui sait faire, qui est formé, de qui dépend-on ?

Données

Les données sont-elles prêtes pour les cas d'usage prioritaires ?

Technologie

Quelque chose atteint-il réellement la production ?

Gouvernance

Les règles et garde-fous : risques, conformité, limites d'usage.

Modèle opérationnel

Qui décide, à quel rythme, avec quel budget ?

Organisation, ce sont les personnes ; Gouvernance, ce sont les règles. Aucune réponse individuelle n'est attribuée dans ce rapport — à personne, y compris à l'actionnaire.

Meridian devance son secteur sur cinq dimensions ; le modèle opérationnel est le seul retrait

DIMENSION	NOTE	PROFIL 0-5	PALIER	SECTEUR	ACCORD ÉQUIPE
Stratégie	2,9		En construction	+0,6	● Aligné
Organisation	2,6		En construction	+0,6	● À clarifier
Données	2,4		Fondations	+0,3	● Aligné
Technologie	2,8		En construction	+0,6	● À clarifier
Gouvernance	2,7		En construction	+0,8	● Aligné
Modèle opérationnel	2,2		Fondations	+0,4	● Levier d'alignement

La barre montre la note ; le trait vertical, le repère secteur.

Meridian devance son secteur sur cinq dimensions. Le seul retrait — le modèle opérationnel — est aussi le verrou de la mise à l'échelle. La note C reflète des fondations solides, pas une capacité aboutie.

Ce que Meridian affirme et ne peut pas produire

Douze questions exigent un artefact nommé. En son absence, la note est plafonnée à 3,0.

G1 · Un cadre de gestion des risques IA existe et s'applique aux nouveaux cas d'usage

Les six répondants l'affirment. Aucun n'a pu en nommer le document, l'instance ou la date de dernière revue.

Affirmé **4,0** → Retenu **3,0**

G3 · Une évaluation d'applicabilité du règlement européen sur l'IA a été conduite

Affirmée par quatre répondants sur six. Aucun document, aucune date, aucun auteur identifiable.

Affirmé **4,0** → Retenu **3,0**

S4 · L'investissement IA est piloté par une ligne budgétaire dotée et identifiée

La dépense existe, dispersée entre trois business units. La ligne budgétaire, elle, n'existe pas — donc personne ne pilote le total.

Affirmé **4,0** → Retenu **3,0**

O5 · Une instance arbitre le portefeuille IA selon une cadence définie

Aucune instance nommée, aucune cadence, aucune décision d'arbitrage citée sur les douze derniers mois.

Affirmé **3,0** → Retenu **3,0**

Trois convictions partagées ne reposent sur aucun document. Ce n'est pas une négligence documentaire : une capacité que personne ne peut nommer est une capacité qui n'existe pas encore.

Position face au secteur : repères de marché sourcés, puis grille de maturité Odyssey

Comparateur : Fabricant de composites techniques · CA ~280 M€ · 4 sites en France · 1 400 salariés · sous LBO depuis 12 mois

NIVEAU 1 · REPÈRES SECTORIELS SOURCÉS

1/3 seulement

des organisations ont mis l'IA à l'échelle ; deux tiers restent au stade pilote.

McKinsey, State of AI, nov. 2025

29 %

des industriels (automobile/assemblage) utilisent l'IA en production — le plus haut taux sectoriel en manufacturing.

McKinsey via Stanford AI Index

~6 %

de « high performers » (>5 % d'EBIT lié à l'IA) ; 2,8× plus enclins à refondre leurs processus.

McKinsey, State of AI 2025

NIVEAU 2 · GRILLE DE MATURITÉ ODYSSEY

DIMENSION	MERIDIAN	REPÈRE SECTEUR	ÉCART	POSITIONNEMENT
Stratégie	2,9	2,3	+0,6	Au-dessus du repère
Organisation	2,6	2,0	+0,6	Au-dessus du repère
Données	2,4	2,1	+0,3	Au niveau du secteur
Technologie	2,8	2,2	+0,6	Au-dessus du repère
Gouvernance	2,7	1,9	+0,8	Au-dessus du repère
Modèle opérationnel	2,2	1,8	+0,4	Au-dessus du repère

Niveau 2 : positionnement établi sur la grille de maturité Odyssey, informée par les données sectorielles publiques citées (McKinsey State of AI 2025, Stanford AI Index 2025). Il ne s'agit pas d'un panel de sociétés comparables ni d'un classement de marché.

Quelle profondeur de transformation IA les capacités actuelles permettent-elles ?

La profondeur atteignable est plafonnée par la dimension la plus contraignante — non par la moyenne. On ne refond pas un modèle d'affaires sur un modèle opérationnel qui ne sait pas décider.

Refonte du modèle d'affaires

L'IA reconfigure la création de valeur.

Cas d'usage ciblés à l'échelle

Quelques cas prioritaires passent en production et montent en charge.

NIVEAU ATTEIGNABLE AUJOURD'HUI

Expérimentation de surface

Pilotes et apprentissage ; pas de mise à l'échelle.

Ce qui débloque le niveau supérieur : des droits de décision explicites et une instance d'arbitrage (actions Q1). La refonte du modèle d'affaires devient atteignable une fois le modèle opérationnel porté à 3,5.

La grille de notation, publiée : pourquoi cette entreprise est notée ainsi

La note de synthèse A–E découle du score global selon la grille ci-dessous. Elle est publiée pour être vérifiable — non arbitraire.

A	4,3 – 5,0	Leading	L'IA est un avantage compétitif établi et exploité.
B	3,5 – 4,2	Advanced	Capacité solide et gouvernée ; l'échelle est atteinte sur plusieurs fronts.
C	2,5 – 3,4	Developing	Fondations en place, exécution partielle ; sait faire, pas encore à l'échelle. ◀ Meridian 2,6/5
D	1,5 – 2,4	Foundational	Initiatives réelles mais dispersées ; capacité non consolidée.
E	0,0 – 1,4	Nascent	L'IA est à l'état d'intention ; les fondations restent à bâtir.

Avec un score global de 2,6/5, Meridian est noté C. La lettre coiffe le profil ; elle ne le remplace pas.

Feuille de route capacitaire — douze mois

Séquencée par impact et dépendance. Les actions d'alignement passent en premier : elles sont peu coûteuses et débloquent le reste.

Q1	Q2	Q3	Q4
Écrire les droits de décision IA : qui lance, qui arrête, qui finance Modèle opérationnel · S · Directeur général €	Installer l'instance d'arbitrage du portefeuille IA et arrêter les deux initiatives les moins créatrices de valeur Modèle opérationnel · M · Sponsor exécutif €	Cataloguer les domaines de données critiques et leur assigner des propriétaires Données · M · Directeur des données €€	Faire franchir la production à un pilote, avec engagement de service et supervision Technologie · L · Directeur technique €€€
Confronter la direction et les équipes techniques sur ce qui est réellement en production Technologie · S · Sponsor exécutif €	Conduire l'évaluation d'applicabilité du règlement européen sur l'IA Gouvernance · M · Direction juridique €€	Réduire la dépendance aux deux rôles IA critiques Organisation · M · Directeur des ressources humaines €€	
Créer une ligne budgétaire IA unique et en nommer le propriétaire Stratégie · M · Directeur financier €			

Effort : S ≤ 1 mois · M 1–3 mois · L 3–6 mois. Investissement (€ à €€€€) : ordre de grandeur indicatif — un chiffrage détaillé relève du Skill 05. Responsable exprimé en rôle.

Ce qui commence maintenant

Trois actions au plus. Une feuille de route qui charge le premier trimestre est une liste de vœux.

Écrire les droits de décision IA : qui lance, qui arrête, qui finance

Modèle opérationnel
Effort S · Directeur général

Pourquoi maintenant · Six dirigeants donnent six réponses différentes. Aucune autre action ne peut être arbitrée tant que ce point reste ouvert.

Résultat attendu · Un document d'une page, validé au comité exécutif, désignant le décideur pour chacun des trois actes.

Confronter la direction et les équipes techniques sur ce qui est réellement en production

Technologie
Effort S · Sponsor exécutif

Pourquoi maintenant · Quatre points d'écart. Le comité d'investissement raisonne sur une capacité qui n'existe pas au niveau supposé.

Résultat attendu · Une session d'une journée, données de divergence sur la table. Un inventaire partagé de l'état réel des systèmes.

Créer une ligne budgétaire IA unique et en nommer le propriétaire

Stratégie
Effort M · Directeur financier

Pourquoi maintenant · La dépense existe mais reste dispersée entre trois business units : personne ne pilote le total engagé.

Résultat attendu · Une ligne dotée au budget, un propriétaire nommé, un reporting trimestriel au conseil.

Meridian travaille sur les bons sujets — mais un cas d'usage à fort rendement sectoriel est absent

Il ne s'agit pas de prioriser les cas d'usage — c'est l'objet du Skill 02. Il s'agit de savoir si l'entreprise regarde au bon endroit.

CE QUE POURSUIT LE SECTEUR

- Maintenance prédictive sur équipements critiques
- Optimisation énergétique des lignes de production
- Contrôle qualité par vision par ordinateur
- Planification et prévision de la demande
- Copilotes documentaires pour le BE et la qualité

CE QUE POURSUIT L'ENTREPRISE

- Maintenance prédictive (2 sites, en cours)
- Contrôle qualité par vision (pilote, Roanne)
- Optimisation énergétique (à l'étude)

L'ÉCART

- Prévision de la demande : absente du portefeuille, alors qu'elle est le cas à plus fort rendement du secteur et que les données existent déjà dans l'ERP.
- Copilotes documentaires : non envisagés, faible barrière, retour rapide.

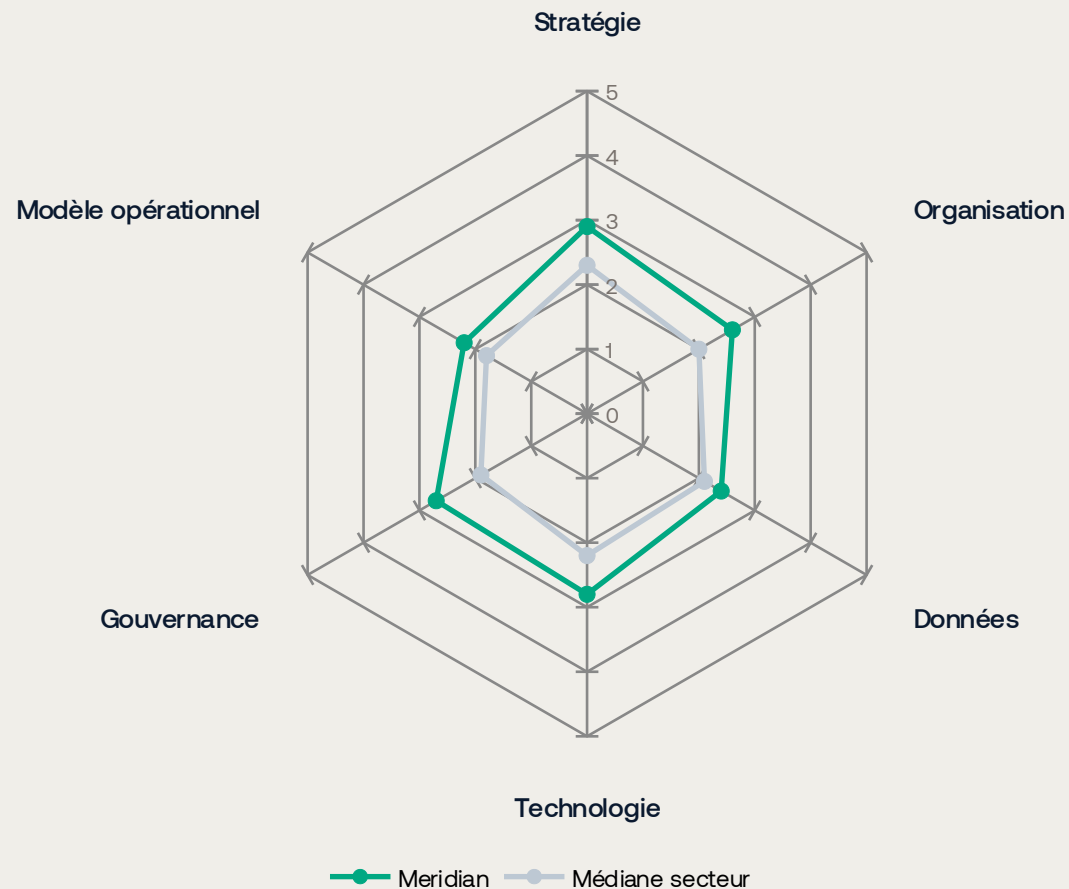
Meridian regarde au bon endroit sur l'industriel, mais ignore les cas d'usage tertiaires les plus rentables. La priorisation détaillée relève du Skill 02.

Annexe

Analyse détaillée par dimension

Le détail des six dimensions — score, preuves établies et manquantes, lecture — pour le lecteur qui souhaite instruire un point précis.

Meridian face à son secteur : au niveau partout, en retrait sur les données et la décision



LECTURE

Au-dessus du secteur sur la gouvernance

+0,4 vs médiane. Un point d'appui, à condition d'en produire les preuves.

En retrait sur les données

-0,5 vs médiane, sous le premier quartile. Le frein direct aux cas d'usage prioritaires.

Décroche sur le modèle opérationnel

-0,5 dans un secteur déjà bas. C'est là que se joue l'exécution.

Au niveau du marché ailleurs

Stratégie, organisation et technologie épousent le profil sectoriel.

L'IA est au plan stratégique et dotée d'un budget — mais sans approche par les coûts complets

2,9

/ 5 · En construction



secteur 2,3 · +0,6

L'IA est nommée explicitement dans le plan stratégique 2026-2028, un sponsor exécutif est identifié, et une enveloppe budgétaire existe — sur ces points, la preuve est établie. Mais le budget est bâti sur les seuls coûts de projet : il ignore les coûts complets (infrastructure d'inférence, run, maintenance des modèles, coût de la donnée). L'entreprise finance ses initiatives sans en connaître le coût de possession réel, ce qui fausse tout arbitrage de priorisation et expose à des dépassements au passage à l'échelle. La note reflète des fondations réelles, plafonnées par cette lacune de chiffrage.

PREUVES ÉTABLIES

- Plan stratégique 2026-2028, section 4.2, daté de mars 2026
- Sponsor exécutif nommé, mandat écrit
- Enveloppe budgétaire IA identifiée

PREUVES MANQUANTES

- S4 · Aucune approche par les coûts complets (TCO) — budget limité aux coûts de projet
- S8 · Aucune revue actionnaire de l'avancement IA sur douze mois

Reconstruire le budget IA sur une base de coûts complets est le préalable à toute priorisation crédible — et le point d'entrée naturel du Business Case Builder (Skill 05).

La compétence IA repose sur deux personnes que l'organisation n'a pas sécurisées

2,6

/ 5 · En construction



secteur 2,0 · +0,6

La propriété de l'IA est assignée au directeur de la transformation et un programme de montée en compétence existe. Mais la capacité opérationnelle repose en réalité sur deux ingénieurs : ce sont eux qui portent les modèles en production, et aucun plan de succession ne couvre ces rôles. Cette concentration n'est pas visible au niveau exécutif, où l'on décrit une équipe constituée. Le risque n'est pas la compétence — elle existe — mais sa fragilité : le départ de l'un de ces deux profils interromprait l'essentiel des initiatives en cours.

PREUVES ÉTABLIES

- Mandat écrit du directeur de la transformation, avril 2026
- Programme de formation « Data & IA » budgété, 40 inscrits

PREUVES MANQUANTES

- P5 · Aucun plan de succession sur les deux rôles IA critiques

La dépendance à deux personnes relève du registre des risques de la participation, pas d'un simple diagnostic de maturité.

La dette de données bloque les trois cas d'usage prioritaires



Le panel est unanime, ce qui est rare et précieux : les données de production restent cloisonnées entre les systèmes industriels des quatre sites et l'ERP groupe, sans catalogue ni propriétaires nommés. Aucune évaluation de disponibilité des données n'a été conduite avant l'engagement budgétaire sur les cas d'usage de maintenance prédictive. Meridian se situe sous le premier quartile de son secteur — un secteur qui est pourtant lui-même le plus bas du référentiel. La conséquence est mécanique : les cas d'usage priorités reposent sur des données qui ne sont pas prêtes, et le calendrier annoncé au plan ne peut pas tenir.

PREUVES ÉTABLIES

- Aucune

PREUVES MANQUANTES

- D2 · Aucun catalogue des domaines de données critiques, aucun propriétaire nommé
- D6 · Aucune évaluation de disponibilité des données avant engagement budgétaire

L'unanimité du panel est ici un atout : le constat n'a pas besoin d'être vendu en interne. Il n'attend qu'un budget et un propriétaire.

Un système IA est en production, mais au stade pilote — pas encore à l'échelle

2,8

/ 5 · En construction



secteur 2,2 · +0,6

C'est l'écart le plus large du diagnostic. Interrogés sur la présence d'un système IA en production servant des utilisateurs réels avec des engagements de service, les répondants exécutifs notent 4 ; les répondants techniques notent 1. L'entretien ciblé a tranché : un système de vision par ordinateur fonctionne effectivement sur un site, en pilote, sans engagement de service, sans supervision et sans procédure de retour arrière. Il est perçu au sommet comme une capacité industrialisée. Il ne l'est pas. L'arbitrage de la décision construire-ou-acheter, par ailleurs, se fait projet par projet, sans critères écrits.

PREUVES ÉTABLIES

- Système de vision par ordinateur, site de Roanne, en service depuis janvier 2026 — statut pilote

PREUVES MANQUANTES

- T2 · Aucun critère écrit d'arbitrage construire-ou-acheter
- T5 · Aucun système IA en production avec engagement de service formalisé

Le comité d'investissement raisonne sur une capacité technique qui n'existe pas au niveau supposé. Corriger cette perception est la condition préalable à tout arbitrage budgétaire sérieux.

Un cadre de gouvernance IA est affirmé, mais aucun document ne l'atteste

2,7

/ 5 · En construction



secteur 1,9 · +0,8

Le panel converge sur l'existence d'un cadre de gestion des risques IA et d'une trajectoire de conformité au règlement européen sur l'IA. Aucun répondant, cependant, n'a pu produire de document, d'instance ou de date. Les deux questions à preuve exigée ont donc été plafonnées à 3,0, et la note de la dimension s'en trouve mécaniquement contenue. L'accord du panel porte ici sur une croyance partagée, non sur une capacité vérifiable — ce qui est précisément le type de constat qu'une auto-évaluation ne produit jamais. Meridian se situe au-dessus de la médiane sectorielle, mais dans un secteur où la gouvernance IA est la dimension la plus faible.

PREUVES ÉTABLIES

- Aucune

PREUVES MANQUANTES

- G1 · Aucun cadre de gestion des risques IA produit — note plafonnée à 3,0
- G3 · Aucune évaluation d'applicabilité du règlement européen sur l'IA — note plafonnée à 3,0

L'écart entre la conviction et la preuve est ici total. Avant tout investissement supplémentaire, l'évaluation d'applicabilité du règlement européen doit être conduite : elle coûte quelques semaines, son absence coûte beaucoup plus.

Le modèle de décision est le point d'appui manquant pour passer des pilotes à l'échelle



À 2,2, le modèle opérationnel est la dimension la plus basse — sans être critique. Les droits de décision IA (qui lance, qui arrête, qui finance) ne sont pas formalisés, et aucune instance n'arbitre le portefeuille à cadence fixe. Les initiatives avancent, mais aucune n'a encore été arrêtée : le portefeuille s'alourdit faute de mécanisme de tri. C'est le seul point où l'équipe diverge nettement — et le premier à traiter, car il conditionne la mise à l'échelle des cinq autres.

PREUVES ÉTABLIES

- Aucune

PREUVES MANQUANTES

- O1 · Droits de décision IA non formalisés
- O5 · Pas d'instance d'arbitrage à cadence fixe

Formaliser les droits de décision est l'action à plus fort rendement du diagnostic : peu coûteuse, elle débloque les cinq autres dimensions.

Ce que ce diagnostic ne peut pas établir

Un diagnostic qui énonce ses limites est plus fiable, non moins.

Ce diagnostic n'est pas un audit. Il repose sur six questionnaires indépendants et deux entretiens ciblés : il établit ce que les dirigeants savent, croient et peuvent prouver — non ce qui existe à leur insu.

Le benchmark sectoriel est un modèle de référence calibré par Odyssey sur onze diagnostics industriels. Il positionne ; il ne classe pas, et ne prétend pas à une représentativité de marché.

Les notes plafonnées à 3,0 signalent une absence de preuve, non une absence de capacité. Un artefact non produit pendant le diagnostic peut exister : le rapport dit qu'aucun des six dirigeants n'a su le nommer.

Aucune réponse individuelle n'est attribuée dans ce rapport, à personne — y compris à l'actionnaire. Les motifs rapportés ne permettent pas d'identifier un répondant.

La capacité se construit ; elle ne se décrète pas

Meridian dispose d'une ambition écrite, d'un sponsor nommé et d'un panel qui, sur la donnée, sait déjà où le bât blesse. Ce qui lui manque n'est ni la volonté ni la lucidité : c'est le mécanisme de décision qui transforme l'une en l'autre.

Les trois actions du premier trimestre coûtent, ensemble, moins qu'un mois de l'un des sept chantiers ouverts. Elles conditionnent tout le reste.

www.odyssey.tech hello@odyssey.tech

EUROPE

128 rue La Boétie
75008 Paris
France
+33 (0)1 82 28 00 60

AMERICAS

275 Fifth Avenue
New York, NY 10001
USA