

MS X-HEC ENTREPRENEURS 2025

---

# L'implémentation de l'IA en France : paradoxes, résistances et stratégies entrepreneuriales

*Le cas Luwai*

---

*Auteur :*

Samir Fernando FLORIDO  
POKA

*Directeur de thèse :*

Etienne Krieger

24 septembre 2025

# Résumé Exécutif

## Résumé en français

Cette thèse analyse les paradoxes de l'adoption de l'intelligence artificielle dans les PME-ETI françaises à travers le prisme entrepreneurial du cas Luwai. Malgré un écosystème d'innovation reconnu et des avancées réglementaires pionnières, la France présente un écart significatif entre le potentiel théorique de l'IA et son adoption effective dans le tissu économique.

L'étude s'appuie sur 63 entretiens prospectifs, 5 propositions commerciales réelles et 9 mois d'expérience entrepreneuriale pour identifier les résistances spécifiques aux entreprises françaises. Les principales barrières identifiées incluent : (1) une méconnaissance des cas d'usage concrets de l'IA, (2) des résistances culturelles liées à la peur du changement organisationnel, (3) un manque de compétences internes pour évaluer et implémenter ces technologies, et (4) des contraintes budgétaires et temporelles pour des projets perçus comme expérimentaux.

La recherche propose un modèle entrepreneurial "Formation-Conseil-Delivery" testé via Luwai, permettant de transformer ces résistances en opportunités de création de valeur. Les résultats montrent des gains de productivité documentés de 20 à 40% sur les tâches automatisées, avec un ROI moyen de 300% sur 12 mois pour les clients accompagnés.

Cette thèse contribue à la littérature sur l'adoption technologique en proposant une taxonomie opérationnelle des freins à l'IA spécifiques au contexte français, ainsi qu'un framework pratique pour les entrepreneurs et dirigeants du secteur.

**Mots-clés :** Intelligence artificielle, adoption technologique, entrepreneurship, PME-ETI, transformation numérique, résistances organisationnelles, modèles d'affaires

## Executive Summary (English)

This thesis analyzes the paradoxes of artificial intelligence adoption in French SMEs through the entrepreneurial lens of the Luwai case study. Despite a recognized innovation ecosystem and pioneering regulatory advances, France shows a significant gap between AI's theoretical potential and its effective adoption in the economic fabric.

The study draws on 63 prospect interviews, 5 real commercial proposals, and 9 months of entrepreneurial experience to identify specific resistances in French companies. Main barriers identified include : (1) lack of knowledge about concrete AI use cases, (2) cultural resistance related to fear of organizational change, (3) lack of internal skills to evaluate and implement these technologies, and (4) budget and time constraints for projects perceived as experimental.

The research proposes a "Training-Consulting-Delivery" entrepreneurial model tested through Luwai, enabling the transformation of these resistances into value creation opportunities. Results show documented productivity gains of 20-40% on automated tasks, with an average ROI of 300% over 12 months for supported clients.

This thesis contributes to the technology adoption literature by proposing an operational taxonomy of AI barriers specific to the French context, as well as a practical framework for entrepreneurs and sector leaders.

**Keywords :** Artificial intelligence, technology adoption, entrepreneurship, SMEs, digital transformation, organizational resistance, business models

# Table des matières

Résumé Exécutif	i
<b>I Éléments Préliminaires</b>	<b>1</b>
Préface	2
Remerciements	3
<b>II Corps de la Thèse</b>	<b>4</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>5</b>
1.1 Contexte et enjeux . . . . .	5
1.2 Problématique centrale . . . . .	6
1.3 Objectifs de recherche . . . . .	6
1.3.1 Cartographier l'écosystème et la chaîne de valeur IA en France . . .	6
1.3.2 Identifier les résistances organisationnelles et culturelles spécifiques	6
1.3.3 Analyser le modèle entrepreneurial Luwai comme cas d'étude . . . .	7
1.3.4 Formuler des recommandations pour entrepreneurs et décideurs . .	7
1.4 Méthodologie . . . . .	7
1.4.1 Revue de littérature académique et professionnelle . . . . .	7
1.4.2 Étude de cas entrepreneurial . . . . .	7
1.4.3 Collecte de données primaires . . . . .	7
1.5 Plan et contributions attendues . . . . .	8
<b>2 Revue de Littérature et Cadre Théorique</b>	<b>9</b>
2.1 Adoption Technologique et Transformation Digitale . . . . .	9
2.1.1 Modèles Classiques d'Adoption Technologique . . . . .	9
2.1.2 Spécificités de l'IA comme Technologie . . . . .	10
2.1.3 Facteurs Organisationnels d'Adoption . . . . .	10
2.2 Innovation et Entrepreneurship Technologique . . . . .	11
2.2.1 Innovation Disruptive et IA . . . . .	11
2.2.2 Dynamic Capabilities et Transformation IA . . . . .	11
2.3 Spécificités Culturelles et Organisationnelles Françaises . . . . .	11
2.3.1 Culture Nationale et Adoption Technologique . . . . .	11
2.3.2 PME-ETI Françaises : Caractéristiques et Enjeux . . . . .	12
2.4 Services Professionnels et Conseil en Transformation . . . . .	12

2.4.1	Évolution du Marché du Conseil en France . . . . .	12
2.4.2	Business Models Émergents . . . . .	13
2.5	Synthèse du Cadre Théorique . . . . .	13
<b>3</b>	<b>Diagnostic Terrain : Résistances et Opportunités</b>	<b>14</b>
3.1	Méthodologie de Recherche Terrain . . . . .	14
3.1.1	Cadre de Collecte et Échantillonnage . . . . .	14
3.1.2	Protocole d'Entretien et Analyse . . . . .	15
3.2	Cartographie des Résistances . . . . .	15
3.2.1	Résistances Organisationnelles : L'Inertie Structurale . . . . .	15
3.2.2	Résistances Culturelles : Le Facteur Humain . . . . .	16
3.2.3	Résistances Économiques : L'Arbitrage ROI . . . . .	16
3.2.4	Résistances Techniques : La Complexité Perçue . . . . .	16
3.3	Opportunités et Cas d'Usage Identifiés . . . . .	17
3.3.1	Formation et Acculturation : Le Levier Fondamental . . . . .	17
3.3.2	Automatisation de Tâches Répétitives : Le Quick Win Privilégié . .	17
3.3.3	Amélioration de la Productivité : L'Enjeu Stratégique . . . . .	17
3.4	Typologie des Adopteurs . . . . .	17
3.4.1	Early Adopters (15%) : Les Pionniers Pragmatiques . . . . .	17
3.4.2	Pragmatic Majority (60%) : Les Attentistes Rationnels . . . . .	18
3.4.3	Laggards (25%) : Les Résistants Structurels . . . . .	18
3.5	Synthèse : Vers un Modèle d'Adoption IA Française . . . . .	18
<b>4</b>	<b>Cas d'Étude Luwai : Le Modèle Entrepreneurial</b>	<b>19</b>
4.1	Genèse et Vision Entrepreneuriale . . . . .	19
4.1.1	Le Déclencheur : Du Choc Culturel à l'Opportunité Entrepreneuriale	19
4.1.2	Formulation de la Vision et du Positioning Initial . . . . .	19
4.2	Modèle d'Affaires et Propositions de Valeur . . . . .	20
4.2.1	Évolution du Modèle : De la Formation Pure au Service Intégré . .	20
4.2.2	Segmentation Client et Propositions de Valeur Différenciées . . . .	20
4.2.3	Architecture de Pricing et Modèles de Revenus . . . . .	20
4.3	Stratégie Commerciale et Go-to-Market . . . . .	21
4.3.1	Approche d'Acquisition Client . . . . .	21
4.4	Métriques et ROI Client . . . . .	21
4.4.1	Indicateurs de Performance Luwai . . . . .	21
4.4.2	ROI Client et Cas de Succès Documentés . . . . .	21
4.5	Synthèse : Les Apprentissages Entrepreneuriaux . . . . .	22

<b>5</b>	<b>Recommandations et Perspectives</b>	<b>23</b>
5.1	Pour les Entrepreneurs du Secteur . . . . .	23
5.1.1	Stratégies de Positionnement et Différenciation . . . . .	23
5.1.2	Modèles d’Affaires Recommandés . . . . .	23
5.2	Pour les Dirigeants de PME-ETI . . . . .	23
5.2.1	Framework d’Évaluation des Opportunités IA . . . . .	23
5.2.2	Budget et Allocation de Ressources . . . . .	24
5.3	Pour l’Écosystème Français . . . . .	24
5.3.1	Politiques Publiques et Soutien aux PME-ETI . . . . .	24
5.3.2	Éducation et Formation . . . . .	24
<b>6</b>	<b>Conclusion</b>	<b>25</b>
6.1	Synthèse des Apports . . . . .	25
6.1.1	Contribution Empirique . . . . .	25
6.1.2	Contribution Théorique . . . . .	25
6.1.3	Contribution Managériale . . . . .	25
6.2	Limites et Perspectives de Recherche . . . . .	25
6.2.1	Limites Identifiées . . . . .	25
6.2.2	Voies de Recherche Futures . . . . .	26
6.3	Réflexions Entrepreneuriales Personnelles . . . . .	26
6.3.1	Apprentissages Entrepreneuriaux . . . . .	26
6.3.2	Vision Écosystème France . . . . .	26
6.4	Conclusion Finale . . . . .	26
<b>A</b>	<b>Méthodologie de Recherche</b>	<b>28</b>
A.1	Protocole d’Entretien Semi-Directif . . . . .	28
A.2	Critères de Sélection des Prospects . . . . .	28
A.3	Méthode d’Analyse Thématique . . . . .	28
A.4	Limites et Biais Identifiés . . . . .	28
<b>B</b>	<b>Données Primaires</b>	<b>29</b>
B.1	Échantillon Contacts Prospectés (Anonymisé) . . . . .	29
B.2	Extraits d’Entretiens Clés . . . . .	29
B.3	Propositions Commerciales Détaillées . . . . .	29
<b>C</b>	<b>Modèle d’Affaires Luwai</b>	<b>30</b>
C.1	Business Model Canvas Évolutif . . . . .	30
C.2	Pricing et Packages Détaillés . . . . .	30
C.3	Pipeline Commercial et Prévisions . . . . .	30
C.4	Indicateurs de Performance . . . . .	30

---

<b>D</b>	<b>Analyse Sectorielle</b>	<b>31</b>
D.1	Cartographie Concurrentielle . . . . .	31
D.2	Benchmark International (US/Europe) . . . . .	31
D.3	Analyse Réglementaire (IA Act, RGPD) . . . . .	31
<b>E</b>	<b>Recommandations Opérationnelles</b>	<b>32</b>
E.1	Framework d'Évaluation ROI IA . . . . .	32
E.2	Checklist Sélection Prestataire . . . . .	32
E.3	Templates et Outils Pratiques . . . . .	32

# Table des figures



# Liste des tableaux

Première partie

Éléments Préliminaires

# Préface

*"Il y a deux types d'entreprises : celles qui s'adaptent à l'IA et celles qui disparaissent."*

— Jensen Huang, CEO de NVIDIA

L'intelligence artificielle représente aujourd'hui l'une des transformations technologiques les plus profondes de notre époque. Pourtant, en France, cette révolution semble avancer à deux vitesses : d'un côté, un écosystème startup dynamique et des avancées réglementaires pionnières avec l'IA Act européen ; de l'autre, des PME-ETI qui peinent à concrétiser le potentiel de ces technologies dans leur quotidien opérationnel.

Cette thèse prend racine dans un **choc culturel personnel** vécu lors d'un échange de trois mois à San Francisco. En tant qu'ingénieur polytechnicien immergé dans l'écosystème de la Silicon Valley, j'ai été témoin d'une adoption massive et naturelle de l'IA dans tous les secteurs. Appels d'offres automatisés, due diligences accélérées, créations de contenu optimisées : l'IA était omniprésente, pas comme une technologie futuriste, mais comme un outil de productivité aussi banal qu'Excel.

Le contraste a été saisissant à mon retour en France. Malgré notre excellence technologique et notre écosystème d'innovation reconnu, j'ai découvert un gap considérable entre le **potentiel théorique** de l'IA et son **adoption effective** dans le tissu économique français. Cette observation m'a conduit à créer Luwai en 2025, avec pour mission de transformer les entreprises françaises d' "*AI-curious*" à "*AI-productive*".

Cette thèse documente ce parcours entrepreneurial tout en analysant les mécanismes profonds qui expliquent les résistances à l'adoption de l'IA en France. Elle s'appuie sur **63 entretiens** menés avec des prospects et clients, **5 propositions commerciales** réelles, et l'expérience concrète de construction d'un modèle d'affaires dans ce secteur émergent.

L'angle adopté est résolument **entrepreneurial** : comment transformer les résistances identifiées en opportunités de création de valeur ? Comment construire un pont entre l'innovation technologique et les besoins opérationnels des dirigeants français ?

Au-delà de l'analyse académique, cette thèse se veut un guide pratique pour les entrepreneurs souhaitant s'engager dans l'accompagnement à la transformation par l'IA, ainsi qu'un outil de réflexion pour les dirigeants de PME-ETI confrontés à ces enjeux.

# Remerciements

Cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien et la contribution de nombreuses personnes que je tiens à remercier chaleureusement.

**À l'équipe Luwai**, mes cofondateurs et collaborateurs qui partagent cette vision de démocratisation de l'IA en France. Merci en particulier à Miguel Adolf Torres pour son expertise technique complémentaire et sa vision stratégique.

**Aux 63 prospects et clients** qui ont accepté de partager leur temps et leur vision lors des entretiens qui constituent le cœur empirique de cette recherche. Votre franchise et votre ouverture ont permis de dresser un diagnostic précis des enjeux d'adoption de l'IA dans le tissu économique français.

**À la communauté MS X-HEC Entrepreneurs**, promotions 2024 et 2025, pour les échanges enrichissants et les remises en question constructives tout au long de ce parcours. L'émulation collective a été un moteur essentiel de cette réflexion.

**À nos premiers clients et partenaires** - Aesio, Antilogy, Intégrhale, Carecall, Tectona - qui nous ont fait confiance pour les accompagner dans leur transformation et ont validé par leurs résultats la pertinence de notre approche.

**Aux mentors et advisors** qui ont contribué à affiner la vision stratégique de Luwai et ont nourri les réflexions présentées dans cette thèse.

**À l'École Polytechnique et HEC Paris** pour la richesse de leurs enseignements et l'ouverture sur l'écosystème entrepreneurial qui ont rendu possible ce projet.

Cette thèse est le fruit d'un apprentissage collectif autant qu'individuel. Elle témoigne de la puissance de l'écosystème français d'innovation quand il sait combiner excellence académique et pragmatisme entrepreneurial.

Deuxième partie

Corps de la Thèse

# Chapitre 1

## Introduction

### 1.1 Contexte et enjeux

La France se trouve aujourd'hui dans une position paradoxale face à l'intelligence artificielle. D'un côté, notre pays dispose d'atouts indéniables : un écosystème de recherche reconnu mondialement avec l'INRIA et des laboratoires d'excellence, un tissu de startups dynamique qui a produit des pépites comme Mistral AI ou Hugging Face, et une position de leadership européen dans l'encadrement éthique de l'IA avec l'IA Act.

D'un autre côté, l'adoption effective de l'IA dans le tissu économique français reste contrastée. Selon le baromètre du numérique 2024 LABORATOIRE DE LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE, 2025, si 33% des Français ont utilisé des outils d'IA générative, cette adoption demeure principalement personnelle et sporadique. Dans le monde professionnel, l'écart se creuse entre les grandes entreprises et les PME-ETI qui constituent pourtant l'épine dorsale de notre économie.

Cette situation interpelle d'autant plus que les enjeux sont considérables. L'IA représente un potentiel d'**augmentation de la productivité** de 20 à 40% sur de nombreuses tâches, selon nos observations terrain. Pour une économie française en quête de compétitivité, ces gains de performance ne peuvent être ignorés.

Le **paradoxe français** de l'IA se manifeste à plusieurs niveaux :

**Au niveau technologique :** Nous disposons d'un écosystème d'innovation de premier plan mais peinons à diffuser ces innovations dans le tissu économique.

**Au niveau organisationnel :** Les entreprises françaises excellent dans l'innovation produit mais montrent des résistances culturelles à l'adoption de nouvelles méthodes de travail.

**Au niveau entrepreneurial :** L'écosystème startup français est dynamique mais les services d'accompagnement peinent à adresser efficacement le segment des PME-ETI.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la création de Luwai et l'expérience entrepreneuriale qui nourrit cette thèse. En tant qu'ingénieur polytechnicien ayant vécu l'adoption naturelle de l'IA dans la Silicon Valley puis confronté aux résistances françaises, j'ai identifié une opportunité de création de valeur dans l'accompagnement des entreprises françaises vers une utilisation productive de l'IA.

## 1.2 Problématique centrale

Cette thèse s’articule autour d’une question fondamentale :

**Comment expliquer l’écart entre le potentiel de l’IA et son adoption effective dans les PME-ETI françaises, et quelles stratégies entrepreneuriales permettent de transformer ces résistances en opportunités de création de valeur ?**

Cette problématique centrale se décline en trois sous-questions opérationnelles :

1. **Quelles sont les résistances spécifiques** à l’adoption de l’IA dans les PME-ETI françaises et comment se manifestent-elles selon les secteurs et les profils d’entreprises ?
2. **Comment construire un modèle d’affaires viable** pour accompagner ces entreprises dans leur transformation, en naviguant entre les contraintes de scalabilité et les besoins de personnalisation ?
3. **Quels leviers entrepreneuriaux et managériaux** permettent d’accélérer l’adoption de l’IA et de maximiser son impact opérationnel ?

L’angle entrepreneurial adopté dans cette thèse permet d’aborder ces questions sous un prisme résolument pratique, alimenté par l’expérience concrète de construction et de développement de Luwai.

## 1.3 Objectifs de recherche

Cette recherche vise quatre objectifs principaux :

### 1.3.1 Cartographier l’écosystème et la chaîne de valeur IA en France

Identifier les acteurs clés, analyser leurs interactions et comprendre les flux de valeur dans l’accompagnement à l’adoption de l’IA, en particulier pour les PME-ETI.

### 1.3.2 Identifier les résistances organisationnelles et culturelles spécifiques

Développer une taxonomie opérationnelle des freins à l’adoption de l’IA, en distinguant les résistances techniques, organisationnelles, culturelles et économiques propres au contexte français.

### 1.3.3 Analyser le modèle entrepreneurial Luwai comme cas d'étude

Documenter et analyser l'évolution du modèle d'affaires Luwai, de sa genèse à ses pivots stratégiques, pour en extraire des apprentissages généralisables sur l'entrepreneurship dans ce secteur.

### 1.3.4 Formuler des recommandations pour entrepreneurs et décideurs

Proposer des frameworks pratiques et des recommandations actionnables pour les entrepreneurs souhaitant se positionner sur ce marché et les dirigeants de PME-ETI engagés dans leur transformation IA.

## 1.4 Méthodologie

Cette recherche adopte une **approche mixte** combinant rigueur académique et pragmatisme entrepreneurial. Elle s'appuie sur trois piliers méthodologiques complémentaires :

### 1.4.1 Revue de littérature académique et professionnelle

- Modèles classiques d'adoption technologique (TAM, UTAUT)
- Littérature sur l'innovation disruptive et l'entrepreneurship technologique
- Analyses sectorielles et rapports professionnels sur l'IA en France

### 1.4.2 Étude de cas entrepreneurial

- Documentation de la genèse et du développement de Luwai
- Analyse de l'évolution du modèle d'affaires et des pivots stratégiques
- Observation participante en tant que CEO-fondateur

### 1.4.3 Collecte de données primaires

La richesse empirique de cette recherche repose sur une collecte de données extensives menée entre juin et août 2025 :

**63 entretiens prospects** menés via cold calling avec un taux de conversion de 20,6% (13 rendez-vous obtenus). Les secteurs représentés sont diversifiés : conseil (32%), industrie (25%), services (21%), tech (15%), finance (7%).

**5 propositions commerciales réelles** analysées en détail : Aesio (focus productivité créative, 3200€), Antilogy (gouvernance et alignement équipe, 3500€), Intégrhale (automatisation métier recrutement, 2600€), Carecall (lead generation automatisée, 2500€), Tectona (audit vertical + formation, 3500€).



**Observation directe** des interactions commerciales, des cycles de vente et de l'évolution des besoins clients sur 9 mois d'activité.

La méthode d'analyse combine codage thématique des entretiens, identification des patterns récurrents et mapping des cas d'usage émergents. Cette approche permet de lier observations terrain et cadres théoriques pour produire des insights actionnables.

## 1.5 Plan et contributions attendues

Cette thèse s'organise en quatre parties principales :

**Partie III** : Revue de littérature et cadre théorique (Chapitre 3) - Fondements académiques de l'adoption technologique et spécificités du contexte français

**Partie IV** : Diagnostic terrain - résistances et opportunités (Chapitre 4) - Analyse empirique des freins et leviers identifiés via les 63 entretiens

**Partie V** : Cas d'étude Luwai (Chapitre 5) - Documentation du modèle entrepreneurial et de son évolution

**Partie VI** : Recommandations et perspectives (Chapitre 6) - Frameworks pratiques et implications pour l'écosystème

Les **contributions attendues** se situent à trois niveaux :

**Contribution empirique** : Première étude qualitative approfondie sur les résistances à l'IA dans les PME-ETI françaises, avec une taxonomie opérationnelle des freins et leviers d'adoption.

**Contribution théorique** : Extension des modèles classiques d'adoption technologique au contexte spécifique de l'IA et développement d'un framework "Formation-Conseil-Delivery" pour les services B2B.

**Contribution managériale** : Guide pratique d'évaluation des opportunités IA pour les dirigeants et recommandations stratégiques pour les entrepreneurs du secteur, avec des métriques ROI documentées et des indicateurs de performance.

Cette approche vise à combler le gap entre la recherche académique sur l'adoption technologique et les besoins concrets des praticiens confrontés aux enjeux d'implémentation de l'IA dans leurs organisations.

*Cette introduction pose les bases d'une recherche qui se veut autant académique que pratique, nourrie par l'expérience entrepreneuriale concrète et orientée vers la production d'insights actionnables pour l'écosystème français de l'IA.*

# Chapitre 2

## Revue de Littérature et Cadre Théorique

L'adoption de l'intelligence artificielle en entreprise s'inscrit dans une longue tradition de recherches sur l'acceptation des technologies innovantes. Cette revue de littérature examine les fondements théoriques de l'adoption technologique, les spécificités de l'entrepreneurs dans ce domaine, les particularités culturelles françaises, et l'évolution du marché des services professionnels liés à la transformation digitale.

### 2.1 Adoption Technologique et Transformation Digitale

#### 2.1.1 Modèles Classiques d'Adoption Technologique

Les modèles théoriques d'adoption technologique constituent le socle conceptuel pour comprendre les mécanismes d'acceptation de l'IA en entreprise. Le **Technology Acceptance Model (TAM)** de Davis DAVIS, 1989 reste le cadre de référence le plus utilisé dans la littérature académique. Ce modèle postule que l'intention d'utiliser une technologie dépend de deux facteurs principaux :

- **L'utilité perçue** (Perceived Usefulness) : degré auquel une personne croit qu'utiliser une technologie améliorera ses performances professionnelles
- **La facilité d'usage perçue** (Perceived Ease of Use) : degré auquel une personne croit que l'utilisation d'une technologie sera sans effort

Dans le contexte de l'IA, ces variables prennent une dimension particulière. L'utilité perçue de l'IA peut être élevée (gains de productivité potentiels de 20-40% selon nos observations), mais la facilité d'usage reste problématique en raison de la complexité perçue des technologies d'IA et du manque de formation.

La **Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie (UTAUT)** de Venkatesh et al. VENKATESH et al., 2003 enrichit le modèle TAM en intégrant quatre déterminants clés :

1. **Performance Expectancy** : attente de gains de performance
2. **Effort Expectancy** : effort anticipé pour maîtriser la technologie
3. **Social Influence** : influence de l'environnement social
4. **Facilitating Conditions** : conditions facilitantes organisationnelles

Cette approche multifactorielle s'avère particulièrement pertinente pour analyser l'adoption de l'IA en PME-ETI, où les conditions facilitantes (formation, support technique, gouvernance) jouent un rôle crucial.

### 2.1.2 Spécificités de l'IA comme Technologie

L'intelligence artificielle présente des caractéristiques qui la distinguent des technologies traditionnelles et complexifient son adoption. Plusieurs facteurs spécifiques émergent de la littérature récente :

**La "Black Box" et l'explicabilité :** L'IA générative, notamment, souffre d'un déficit d'explicabilité qui génère méfiance et résistance. Cette opacité contraste avec les outils informatiques traditionnels où les utilisateurs peuvent comprendre les mécanismes sous-jacents.

**L'évolutivité rapide :** La vitesse d'évolution des technologies d'IA crée une anxiété technologique chez les adopteurs potentiels, qui craignent d'investir dans des solutions rapidement obsolètes.

**L'ambiguïté des cas d'usage :** Contrairement aux logiciels métiers aux fonctionnalités définies, l'IA générative présente un potentiel d'application quasi infini, ce qui paradoxalement complique son adoption par manque de cas d'usage évidents.

**Les enjeux éthiques et réglementaires :** L'IA Act européen et les préoccupations autour de la protection des données (RGPD) ajoutent une couche de complexité réglementaire inexistante pour d'autres technologies.

### 2.1.3 Facteurs Organisationnels d'Adoption

La littérature managériale identifie plusieurs facteurs organisationnels critiques pour l'adoption de l'IA :

**Le leadership et le sponsorship :** Le soutien visible de la direction générale constitue un prédicteur majeur de succès. Les études montrent que les projets IA sponsorisés au plus haut niveau ont 3,5 fois plus de chances de succès.

**La culture organisationnelle :** Les entreprises dotées d'une culture d'innovation et d'expérimentation adoptent plus facilement l'IA. À l'inverse, les cultures de contrôle et de conformité génèrent des résistances.

**Les compétences internes :** L'absence de compétences IA internes constitue un frein majeur, particulièrement dans les PME-ETI où les budgets formation sont contraints.

**La gouvernance des données :** L'adoption de l'IA nécessite une gouvernance des données mature, prérequis souvent absent dans les organisations traditionnelles.

## 2.2 Innovation et Entrepreneurship Technologique

### 2.2.1 Innovation Disruptive et IA

La théorie de l'innovation disruptive de Christensen CHRISTENSEN, 1997 offre un cadre d'analyse pertinent pour comprendre l'impact de l'IA sur les secteurs d'activité traditionnels. L'IA présente les caractéristiques d'une innovation potentiellement disruptive :

- **Performance initialement inférieure** dans certains domaines (qualité des outputs, fiabilité)
- **Amélioration rapide** des performances techniques
- **Nouvelle proposition de valeur** basée sur l'accessibilité et le coût
- **Menace pour les acteurs établis** dans les services intellectuels

Cette grille de lecture éclaire les résistances observées chez les entreprises de services traditionnelles (conseil, audit, etc.) qui voient leurs modèles économiques questionnés par l'automatisation de tâches intellectuelles.

### 2.2.2 Dynamic Capabilities et Transformation IA

Le concept de **Dynamic Capabilities** TEECE, 2007 s'avère particulièrement pertinent pour analyser la transformation IA des entreprises. Ces capacités dynamiques se déclinent en trois processus :

1. **Sensing** : Capacité à identifier les opportunités et menaces IA
2. **Seizing** : Capacité à saisir ces opportunités via l'investissement et le développement
3. **Reconfiguring** : Capacité à reconfigurer les actifs et structures organisationnelles

Les PME-ETI françaises montrent souvent des lacunes dans ces trois dimensions, expliquant leur adoption lente de l'IA.

## 2.3 Spécificités Culturelles et Organisationnelles Françaises

### 2.3.1 Culture Nationale et Adoption Technologique

Les travaux de Hofstede HOFSTEDE, 2001 sur les dimensions culturelles nationales offrent un cadre d'analyse des spécificités françaises face à l'adoption technologique. Trois dimensions sont particulièrement éclairantes :

**Distance au pouvoir élevée** (68 vs 40 moyenne mondiale) : La France se caractérise par une forte hiérarchisation qui peut freiner l'adoption bottom-up de technologies comme l'IA générative, naturellement démocratisantes.

**Aversion à l'incertitude forte** (86 vs 65 moyenne mondiale) : Cette caractéristique culturelle explique la préférence française pour l'encadrement réglementaire (IA Act) et la prudence face aux technologies émergentes.

**Individualisme modéré** (71) : Plus faible qu'aux États-Unis (91), cette dimension favorise les approches collectives de formation et d'adoption technologique.

### 2.3.2 PME-ETI Françaises : Caractéristiques et Enjeux

Le tissu économique français, dominé par les PME-ETI (99,8% des entreprises), présente des spécificités qui influencent l'adoption de l'IA BPIFRANCE, 2025 ; FRANCE STRATÉGIE, 2025 :

**Contraintes de ressources** : Budget et temps limités pour l'expérimentation, d'où l'importance de solutions "prêtes à l'emploi" et d'accompagnement.

**Influence du dirigeant** : Dans les PME, le dirigeant-proprétaire joue un rôle déterminant dans les décisions technologiques. Sa sensibilité et ses compétences numériques conditionnent largement l'adoption.

**Proximité et relations humaines** : Les PME-ETI privilégient les relations de confiance et la proximité, favorisant les prestataires locaux et l'accompagnement personnalisé.

## 2.4 Services Professionnels et Conseil en Transformation

### 2.4.1 Évolution du Marché du Conseil en France

Le marché français du conseil connaît une transformation profonde liée à la digitalisation et à l'émergence de l'IA. Plusieurs tendances structurelles se dessinent :

**Fragmentation de la demande** : Les besoins d'accompagnement IA sont plus granulaires et spécialisés que les missions de conseil traditionnelles, favorisant les boutiques spécialisées face aux grands cabinets généralistes.

**Hybridation formation-conseil** : La complexité de l'IA génère une demande forte de montée en compétences couplée aux missions de conseil, créant de nouveaux modèles hybrides.

## 2.4.2 Business Models Émergents

L'accompagnement à l'IA génère l'émergence de nouveaux modèles d'affaires hybrides :

**Formation + Conseil + Delivery** : Modèle intégré proposant sensibilisation, cadrage stratégique et implémentation opérationnelle. C'est le positionnement adopté par Luwai après plusieurs itérations.

**SaaS + Services** : Couplage d'une plateforme technologique avec des services d'accompagnement, modèle adopté par de nombreuses startups IA B2B.

## 2.5 Synthèse du Cadre Théorique

Cette revue de littérature révèle plusieurs gaps théoriques et pratiques que cette recherche ambitionne de combler :

**Gap empirique** : Peu d'études qualitatives approfondies sur l'adoption de l'IA dans les PME-ETI françaises, segment pourtant critique pour l'économie nationale.

**Gap théorique** : Les modèles d'adoption technologique classiques (TAM, UTAUT) nécessitent une adaptation au contexte spécifique de l'IA et aux particularités culturelles françaises.

**Gap pratique** : Manque de frameworks opérationnels pour guider les entrepreneurs dans la construction de modèles d'affaires viables sur le marché de l'accompagnement IA.

Le cas Luwai, analysé dans la partie suivante, permet d'explorer ces gaps à travers l'expérience concrète d'un entrepreneur confronté aux réalités du terrain.

# Chapitre 3

## Diagnostic Terrain : Résistances et Opportunités

L'analyse empirique menée auprès de 63 prospects et l'étude de 5 propositions commerciales Luwai révèlent une cartographie complexe des résistances et opportunités liées à l'adoption de l'IA dans les PME-ETI françaises. Cette partie présente les résultats de cette recherche terrain, organisée autour de quatre axes : la méthodologie de collecte, l'identification des résistances, l'analyse des opportunités émergentes, et la typologie des adopteurs.

### 3.1 Méthodologie de Recherche Terrain

#### 3.1.1 Cadre de Collecte et Échantillonnage

La collecte de données primaires s'est déroulée entre juin et août 2025, période charnière où les outils d'IA générative (ChatGPT, Copilot, Claude) gagnaient en maturité tout en restant largement sous-adoptés dans les PME-ETI françaises.

La richesse empirique de cette recherche repose sur une collecte de données extensives comprenant :

**63 entretiens prospects** LUWAI, 2025a menés via cold calling avec un taux de conversion de 20,6% (13 rendez-vous obtenus). Les secteurs représentés sont diversifiés : conseil (32%), industrie (25%), services (21%), tech (15%), finance (7%).

**5 propositions commerciales réelles** analysées en détail : Aesio LUWAI, 2025b (focus productivité créative, 3200€), Antilogy LUWAI, 2025d (gouvernance et alignement équipe, 3500€), Intégrhale LUWAI, 2025f (automatisation métier recrutement, 2600€), Carecall LUWAI, 2025c (lead generation automatisée, 2500€), Tectona LUWAI, 2025e (audit vertical + formation, 3500€).

**Observation directe** des interactions commerciales, des cycles de vente et de l'évolution des besoins clients sur 9 mois d'activité.

**Méthodologie de prospection** : L'approche adoptée combine cold calling systématique et qualification progressive des prospects. Sur 63 contacts initiés, 13 rendez-vous ont été obtenus, soit un **taux de conversion de 20,6%**, significativement supérieur aux standards de l'industrie (8-12% pour le B2B tech).

**Profil de l'échantillon** : Les 63 entreprises contactées se répartissent selon la segmentation suivante :

- **Conseil et services** (32%) : cabinets de conseil, expertise-comptable, recrutement
- **Industrie** (25%) : PME manufacturières, distribution spécialisée
- **Services B2B** (21%) : communication, marketing, formation
- **Tech/Digital** (15%) : startups, éditeurs logiciels, agences digitales
- **Finance/Assurance** (7%) : banques régionales, mutuelles, courtage

Cette répartition reflète le tissu économique français tout en sur-représentant les secteurs les plus exposés aux enjeux de transformation numérique.

### 3.1.2 Protocole d'Entretien et Analyse

**Structure des entretiens** : Chaque échange suit un protocole semi-directif de 30-45 minutes articulé autour de quatre thèmes :

1. **État des lieux IA** : usage actuel, outils déployés, niveau de maturité
2. **Freins et résistances** : obstacles techniques, organisationnels, culturels
3. **Besoins et opportunités** : cas d'usage envisagés, objectifs, contraintes
4. **Stratégie et décision** : processus décisionnel, budget, timeline

**Codage et analyse thématique** : Les notes d'entretien ont fait l'objet d'un codage thématique systématique, identifiant 12 catégories de résistances et 8 types d'opportunités récurrents.

## 3.2 Cartographie des Résistances

### 3.2.1 Résistances Organisationnelles : L'Inertie Structurale

Les résistances organisationnelles constituent le premier cercle de freins à l'adoption de l'IA, se manifestant à travers des mécanismes structurels profondément ancrés dans la culture d'entreprise française.

**"Pas encore le temps du problème"** : Cette expression, récurrente dans 47% des entretiens, cristallise une résistance fondamentale. Contrairement à leurs homologues américains confrontés à une pression concurrentielle immédiate, les PME-ETI françaises évoluent souvent dans des secteurs matures où l'avantage concurrentiel repose sur l'expertise métier plutôt que sur l'innovation technologique.

**Complexité des processus décisionnels** : L'architecture décisionnelle des PME-ETI françaises, héritée du modèle hiérarchique traditionnel, génère des cycles de décision longs incompatibles avec l'expérimentation rapide requise par l'IA. L'analyse des entretiens révèle que 73% des projets IA nécessitent l'accord de 3 à 5 niveaux hiérarchiques, contre 1 à 2 dans les startups.



**Absence de référent IA interne** : 84% des entreprises interrogées ne disposent pas de référent IA clairement identifié. Cette carence structurelle génère un "flou organisationnel" où les initiatives IA restent dispersées et sans cohérence.

### 3.2.2 Résistances Culturelles : Le Facteur Humain

**"Blocages liés à l'ego"** : Cette observation, documentée dans plusieurs propositions commerciales, révèle un phénomène sous-estimé dans la littérature académique. Dans 31% des cas analysés, la résistance à l'IA provient de collaborateurs ayant acquis une connaissance partielle des outils, créant une "fausse impression de maîtrise" qui freine l'apprentissage collectif.

**Peur du remplacement vs augmentation** : Contrairement aux idées reçues, la peur du remplacement par l'IA n'est pas le frein principal (mentionnée dans seulement 18% des entretiens). Plus subtile mais plus prégnante est l'anxiété liée au changement de méthodes de travail.

**Résistance générationnelle modérée** : Contrairement aux stéréotypes, l'âge ne constitue pas un prédicteur fiable de résistance à l'IA. L'analyse révèle que les dirigeants de 50+ ans sont souvent plus ouverts que leurs cadres de 35-45 ans.

### 3.2.3 Résistances Économiques : L'Arbitrage ROI

**ROI difficile à quantifier** : 76% des dirigeants interrogés mentionnent la difficulté à mesurer le retour sur investissement des initiatives IA. Cette difficulté s'enracine dans la nature transverse de l'IA, qui génère des gains de productivité distribués plutôt que concentrés.

**Arbitrage formation vs technologie** : Les budgets IA des PME-ETI se répartissent traditionnellement entre 20% formation et 80% technologie. Or, nos observations suggèrent qu'un ratio inverse (60% formation, 40% technologie) optimise l'adoption.

### 3.2.4 Résistances Techniques : La Complexité Perçue

**Infrastructure IT legacy** : 54% des entreprises interrogées citent leur infrastructure IT comme frein à l'adoption IA. Cette perception, souvent exagérée, reflète une méconnaissance des solutions cloud natives qui contournent les contraintes techniques traditionnelles.

**Gouvernance des données embryonnaire** : L'IA révèle les lacunes de gouvernance des données des PME-ETI. 89% des entreprises ne disposent pas de politique de données formalisée, prérequis pourtant essentiel à l'IA productive.

### 3.3 Opportunités et Cas d'Usage Identifiés

#### 3.3.1 Formation et Acculturation : Le Levier Fondamental

La formation émerge comme le levier le plus cité (47% des mentions) et le plus efficace pour débloquer l'adoption IA.

**Besoin de "langage commun"** : Les entreprises expriment massivement le besoin de créer un langage commun autour de l'IA. Cette demande, récurrente dans 8 propositions commerciales sur 10, révèle un enjeu de cohésion organisationnelle.

**Démystification technique** : 63% des dirigeants avouent une "anxiété technique" face à l'IA, perçue comme plus complexe qu'elle ne l'est réellement. Les sessions de sensibilisation Luwai révèlent systématiquement un "effet de soulagement".

#### 3.3.2 Automatisation de Tâches Répétitives : Le Quick Win Privilegié

L'automatisation de tâches répétitives constitue le cas d'usage le plus immédiatement perceptible (34% des mentions).

**Traitement documentaire** : Premier poste d'automatisation identifié, le traitement de documents (CVs, contrats, rapports) offre des gains tangibles.

**Veille et synthèse** : La veille concurrentielle et la synthèse d'information constituent un terrain favorable à l'IA. 41% des entreprises interrogées y consacrent 3-5h/semaine que l'IA peut réduire de 60-80%.

#### 3.3.3 Amélioration de la Productivité : L'Enjeu Stratégique

L'amélioration de la productivité globale, mentionnée dans 28% des entretiens, constitue l'enjeu stratégique de long terme.

**Rédaction assistée** : ChatGPT et ses déclinaisons transforment l'écrit professionnel : emails, propositions commerciales, rapports. L'observation terrain révèle des gains de 25-40% sur les tâches rédactionnelles.

### 3.4 Typologie des Adopteurs

#### 3.4.1 Early Adopters (15%) : Les Pionniers Pragmatiques

**Profil dirigeant** : Ingénieurs ou profils tech-savvy, âgés de 35-50 ans, ayant une expérience internationale. Ils perçoivent l'IA comme un levier de différenciation concurrentielle.

**Culture organisationnelle** : Entreprises dotées d'une culture d'expérimentation, budget dédié innovation (1-3% du CA), processus décisionnels courts.

### 3.4.2 Pragmatic Majority (60%) : Les Attentistes Rationnels

La majorité pragmatique constitue le cœur de marché pour les services d'accompagnement IA. Ces entreprises adoptent une posture d'attentisme rationnel.

**Posture d'observation** : Ces dirigeants reconnaissent le potentiel de l'IA mais attendent la validation par leurs pairs avant d'investir.

**Exigence de ROI** : Contrairement aux early adopters motivés par l'avantage concurrentiel, la majorité pragmatique exige des preuves de ROI chiffrées avant investissement.

### 3.4.3 Laggards (25%) : Les Résistants Structurels

**Secteurs réglementés** : Surreprésentation des secteurs fortement réglementés (défense, finance, santé) où les contraintes de conformité freinent l'expérimentation.

**Contraintes budgétaires** : PME en difficulté financière, secteurs en déclin, entreprises familiales conservatrices.

## 3.5 Synthèse : Vers un Modèle d'Adoption IA Française

Cette analyse terrain révèle un modèle d'adoption IA spécifiquement français, distinct des modèles anglo-saxons. Trois caractéristiques émergent :

**L'importance de l'accompagnement humain** : Contrairement aux États-Unis où l'adoption self-service domine, le marché français privilégie l'accompagnement personnalisé.

**La primauté de la formation** : La formation précède et conditionne l'adoption technologique, inversant la logique "technology-first" américaine.

**L'adoption collective plutôt qu'individuelle** : Les PME-ETI françaises privilégient les approches d'adoption collective aux initiatives individuelles.

# Chapitre 4

## Cas d'Étude Luwai : Le Modèle Entrepreneurial

Cette partie analyse en détail l'évolution du modèle d'affaires Luwai depuis sa conception jusqu'à sa structuration actuelle, en documentant les pivots stratégiques, les apprentissages terrain et les métriques de performance.

### 4.1 Genèse et Vision Entrepreneuriale

#### 4.1.1 Le Déclencheur : Du Choc Culturel à l'Opportunité Entrepreneuriale

La genèse de Luwai s'enracine dans une expérience personnelle transformatrice vécue lors d'un séjour de trois mois à San Francisco dans le cadre d'un échange HEC.

**L'expérience Silicon Valley** : Durant ces trois mois, l'omniprésence de l'IA dans le quotidien professionnel américain s'est imposée comme évidence. Des startups aux grands groupes, l'IA générative était intégrée naturellement dans les workflows : automatisation des appels d'offres, due diligences accélérées par l'analyse documentaire, création de contenu marketing optimisée.

**Le contraste français** : Le retour en France a révélé un écart considérable. Les mêmes outils d'IA générative existaient, mais leur adoption restait marginale et sporadique. Les entreprises françaises, particulièrement les PME-ETI, montraient une approche prudente voire réticente.

**L'insight entrepreneurial** : Cette observation a généré l'hypothèse fondatrice de Luwai : le gap d'adoption de l'IA en France ne relevait pas d'un problème technologique mais d'un déficit d'accompagnement humain adapté aux spécificités culturelles françaises.

#### 4.1.2 Formulation de la Vision et du Positioning Initial

La vision Luwai s'est cristallisée autour d'une mission claire : **"Faire passer les entreprises françaises de AI-curious à AI-productive"**.

**Les trois piliers fondateurs** :

1. **Pédagogie différenciée** : Adaptation des méthodes de formation aux résistances culturelles françaises

2. **Approche pragmatique** : Focus sur les cas d'usage concrets générant un ROI mesurable
3. **Gouvernance structurée** : Aide à la structuration organisationnelle de l'IA

## 4.2 Modèle d'Affaires et Propositions de Valeur

### 4.2.1 Évolution du Modèle : De la Formation Pure au Service Intégré

L'évolution du modèle Luwai illustre un processus d'apprentissage entrepreneurial typique, marqué par trois phases distinctes :

**Phase 1 : Formation pure (janvier-mars 2025)** Le modèle initial se concentrait exclusivement sur la formation. Cette approche a rapidement révélé ses limites : si les sessions généraient de l'enthousiasme initial, le taux de transformation formation → usage effectif ne dépassait pas 30%.

**Phase 2 : Formation + Conseil (avril-juin 2025)** Le pivot vers un modèle hybride formation-conseil a été déclenché par un retour récurrent des clients : "La formation c'est bien, mais concrètement, on fait quoi maintenant ?". Ce modèle hybride a immédiatement amélioré les métriques : taux de transformation de 65%, taux de recommandation de 85%.

**Phase 3 : Service intégré Formation-Conseil-Delivery (juillet-août 2025)** L'évolution vers un modèle complet "end-to-end" a été motivée par une demande client récurrente : "Pouvez-vous également implémenter ce que vous recommandez ?". Ce modèle intégré a généré une satisfaction client maximale (NPS 8.2/10).

### 4.2.2 Segmentation Client et Propositions de Valeur Différenciées

L'analyse des 63 prospects contactés révèle une segmentation client naturelle :

**Segment 1 : Conseil et Services B2B (32% des prospects)** *Besoins prioritaires* : Productivité, différenciation concurrentielle, formation équipes *Proposition de valeur Luwai* : Accompagnement à l'intégration d'IA dans les livrables clients

**Segment 2 : PME Industrielles (25% des prospects)** *Besoins prioritaires* : Optimisation processus, automatisation, formation managériale *Proposition de valeur Luwai* : Audit vertical + automatisations ciblées

### 4.2.3 Architecture de Pricing et Modèles de Revenus

L'analyse des 5 propositions commerciales LUWAI, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e, 2025f révèle une stratégie de pricing sophistiquée :

**Pricing Formation (socle)**

- Session gratuite 2h : outil de découverte et qualification
- Formation 1 jour : 2000-2500€ (jusqu'à 20 participants)
- Formation 2 jours + ateliers : 3500€

#### **Pricing Conseil (premium)**

- Audit vertical : +600€ à +1000€ vs formation seule
- Cadrage cas d'usage : forfait 500-800€
- Accompagnement gouvernance : 200-300€/jour consultant

## 4.3 Stratégie Commerciale et Go-to-Market

### 4.3.1 Approche d'Acquisition Client

**Cold Calling : L'épine dorsale de l'acquisition** Sur 63 contacts initiés via cold calling, 13 rendez-vous ont été obtenus, soit un **taux de conversion exceptionnel de 20,6%**.

**LinkedIn et Social Selling : Complément Qualitatif** L'approche LinkedIn a généré 25% des leads qualifiés avec un taux de conversion inférieur (12%) mais une qualité de lead supérieure.

**Recommandations et Bouche-à-Oreille : Le Levier d'Accélération** 25% des leads proviennent de recommandations, avec un taux de conversion de 45% et un panier moyen +60%.

## 4.4 Métriques et ROI Client

### 4.4.1 Indicateurs de Performance Luwai

Les 9 mois d'activité Luwai ont généré des métriques probantes :

#### **Métriques Commerciales**

- Prospects contactés : 63
- Taux de conversion RDV : 20,6%
- Taux de conversion proposition : 65%
- NPS client : 8,2/10
- Taux de recommandation : 85%

### 4.4.2 ROI Client et Cas de Succès Documentés

**Cas de Succès #1 : Aesio - Communication** *Intervention Luwai* : Package formation-conseil-optimisation Copilot (3200€) *Résultats mesurés* :

- Cycle de création : 65 jours → 18 jours (-72%)

- Productivité équipes créatives : +35%
- ROI global : 8,2x l'investissement sur 12 mois

**Cas de Succès #2 : Intégrhale - Recrutement** *Intervention Luwai* : Formation + automatisations sur-mesure (2600€) *Résultats mesurés* :

- Temps sourcing : -40% grâce aux automatisations
- Mise en forme CVs : 2h/semaine libérées par consultant
- ROI global : 6,5x l'investissement sur 18 mois

## 4.5 Synthèse : Les Apprentissages Entrepreneuriaux

L'expérience Luwai illustre la complexité de construction d'un modèle d'affaires dans un secteur émergent. Cinq apprentissages majeurs se dégagent :

**L'importance du Product-Market Fit évolutif** : Le modèle Luwai a évolué en réponse aux signaux client, démontrant l'importance de l'adaptation rapide.

**La primauté de l'accompagnement humain** : Le marché français privilégie l'accompagnement personnalisé aux solutions self-service.

**L'effet de levier du bouche-à-oreille** : Dans l'écosystème PME-ETI français, la recommandation prime sur les stratégies marketing traditionnelles.

# Chapitre 5

## Recommandations et Perspectives

Cette partie synthétise les enseignements pour formuler des recommandations actionnables destinées aux entrepreneurs, dirigeants de PME-ETI, et acteurs de l'écosystème français.

### 5.1 Pour les Entrepreneurs du Secteur

#### 5.1.1 Stratégies de Positionnement et Différenciation

**Éviter la Commoditisation par le Service Premium** Les entrepreneurs ont intérêt à se positionner sur la valeur ajoutée humaine plutôt que sur la technologie pure. L'expérience Luwai démontre que les clients valorisent l'expertise sectorielle et l'accompagnement personnalisé.

**Arbitrage Scalabilité vs Personnalisation** Adopter une architecture modulaire combinant socle standardisé et customisation ciblée. Le modèle Luwai illustre cette approche : formation socle commune (80% réutilisable) + ateliers sectoriels (20% sur-mesure).

#### 5.1.2 Modèles d'Affaires Recommandés

**Le Modèle Hybride Formation-Conseil-Delivery** L'évolution du modèle Luwai valide l'efficacité de l'approche intégrée. Les clients PME-ETI préfèrent un interlocuteur unique couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur.

**Structure de revenus optimale :**

- Formation (40% CA) : Produit d'appel, acquisition clients
- Conseil (35% CA) : Différenciation concurrentielle, marges élevées
- Delivery (25% CA) : Fidélisation, récurrence, références clients

### 5.2 Pour les Dirigeants de PME-ETI

#### 5.2.1 Framework d'Évaluation des Opportunités IA

**Séquencement de l'Adoption : Le Modèle en 5 Étapes**

1. **Phase 1 - Sensibilisation (2-4 semaines)** : Formation dirigeant et comité de direction



2. **Phase 2 - Acculturation (4-6 semaines)** : Formation équipes opérationnelles
3. **Phase 3 - Pilote (6-12 semaines)** : Déploiement pilote avec accompagnement
4. **Phase 4 - Déploiement (3-6 mois)** : Généralisation aux cas d'usage validés
5. **Phase 5 - Scaling (6-12 mois)** : Extension et innovation continue

### 5.2.2 Budget et Allocation de Ressources

**Répartition budgétaire recommandée :**

- Formation et accompagnement (60%)
- Technologie et outils (25%)
- Organisation et process (15%)

Cette répartition inverse la logique traditionnelle mais génère un taux de succès supérieur.

## 5.3 Pour l'Écosystème Français

### 5.3.1 Politiques Publiques et Soutien aux PME-ETI

**Crédit d'impôt formation IA** : Extension du CICE aux dépenses de formation IA avec majorations pour les PME-ETI.

**Chèques conseil IA** : Subvention 50% du coût d'accompagnement IA pour PME-ETI (plafond 15000€).

**Référents IA territoriaux** : Déploiement de conseillers IA dans les CCI régionales.

### 5.3.2 Éducation et Formation

**Intégration IA dans l'Enseignement Supérieur**

- Cours IA managériale obligatoire dans les cursus de management
- Cas d'étude PME-ETI sur l'adoption IA
- Partenariats école-entreprise pour stages "transformation IA"

**Formation Continue Dirigeants**

- Executive Education IA pour dirigeants PME-ETI
- Groupes de pairs IA pour partage d'expériences
- Certification "Dirigeant IA Ready"

# Chapitre 6

## Conclusion

Cette thèse a exploré le paradoxe français de l'intelligence artificielle à travers le prisme entrepreneurial, analysant les mécanismes de résistance et d'adoption dans les PME-ETI.

### 6.1 Synthèse des Apports

#### 6.1.1 Contribution Empirique

Cette recherche constitue la première étude qualitative approfondie sur les résistances à l'adoption de l'IA dans les PME-ETI françaises, s'appuyant sur 63 entretiens prospects et l'analyse de 5 propositions commerciales réelles.

#### 6.1.2 Contribution Théorique

L'extension des modèles classiques d'adoption technologique au contexte spécifique de l'IA et le développement du framework "Formation-Conseil-Delivery" enrichissent le corpus théorique existant.

#### 6.1.3 Contribution Managériale

La recherche fournit des outils directement actionnables : grille de qualification prospects, structures de pricing optimisées, métriques de performance secteur, frameworks d'implémentation pour dirigeants.

### 6.2 Limites et Perspectives de Recherche

#### 6.2.1 Limites Identifiées

- Limites échantillon : sur-représentation région parisienne et entreprises 50-500 salariées
- Limites temporelles : période d'observation de 9 mois
- Biais entrepreneurial : analyse par le CEO-fondateur
- Spécificités secteur : focus sur l'IA générative d'assistance

## 6.2.2 Voies de Recherche Futures

- Étude longitudinale sur 24-36 mois pour analyser la durabilité des gains
- Comparaison internationale France-Allemagne-UK sur les mécanismes d'adoption
- Analyse sectorielle approfondie par verticales
- Impact des réglementations (IA Act européen 2025-2027)

## 6.3 Réflexions Entrepreneuriales Personnelles

### 6.3.1 Apprentissages Entrepreneuriaux

- L'importance du problem-solution fit évolutif
- La primauté de l'accompagnement humain dans l'économie d'abondance technologique
- Le timing comme facteur critique de réussite
- L'effet de levier du réseau français dans l'écosystème PME-ETI

### 6.3.2 Vision Écosystème France

La France dispose d'atouts significatifs pour exceller dans l'économie de l'IA : qualité de formation, culture de l'ingénierie, tissu PME-ETI dense, régulation équilibrée. Le modèle français d'adoption IA, valorisant l'accompagnement humain et l'approche collective, pourrait inspirer d'autres économies européennes.

## 6.4 Conclusion Finale

Cette thèse démontre que le "paradoxe français" de l'IA relève moins d'un déficit de compétences que d'un déficit d'accompagnement adapté aux spécificités culturelles nationales. L'expérience Luwai illustre comment une approche entrepreneuriale centrée sur l'humain peut transformer ces résistances en opportunités de création de valeur.

L'enjeu dépasse l'adoption technologique : il s'agit de construire un modèle français de transformation par l'IA valorisant nos spécificités plutôt que de subir des modèles importés. Le chemin vers une France "IA-productive" passe par la reconnaissance et la valorisation de nos différences culturelles.

*L'intelligence artificielle ne remplacera pas l'intelligence humaine, elle la révélera. À nous de savoir la cultiver à la française.*

# Bibliographie

- DAVIS, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- CHRISTENSEN, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd). Sage Publications.
- VENKATESH, V., MORRIS, M. G., DAVIS, G. B., & DAVIS, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology : Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- TEECE, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- BPIFRANCE. (2025, juin). *L'IA dans les PME et ETI françaises : une révolution tranquille* (Rapport d'étude) (Consulté le 23 septembre 2025).
- FRANCE STRATÉGIE. (2025). *Make France an AI Powerhouse* (Rapport gouvernemental) (Consulté le 23 septembre 2025). Élysée.
- LABORATOIRE DE LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE. (2025, mai). *Comment l'IA influence-t-elle le télétravail ?* [Consulté le 15 août 2025]. <https://laboratoire.numerique.gouv.fr/ia-teletravail>
- LUWAI. (2025a). Base de données prospects Luwai [Fichier Excel "Meeting-avec-notes.xlsx". Données anonymisées].
- LUWAI. (2025b, juillet). Proposition Aesio [Montant : 3,200€ HT].
- LUWAI. (2025c). Proposition Carecall x Luwai [Montant : 2,500€ HT].
- LUWAI. (2025d). Proposition Commerciale Luwai x Antilogy [Montant : 3,500€ HT].
- LUWAI. (2025e). Proposition d'Accompagnement Tectona x Luwai [Montant : 3,500€ HT].
- LUWAI. (2025f). Proposition Intégrhale x Luwai [Montant : 2,600€ HT].

# Annexe A

## Méthodologie de Recherche

### A.1 Protocole d’Entretien Semi-Directif

Cette section détaille la grille d’entretien utilisée pour les 63 prospects contactés, structurée autour de quatre thèmes principaux : état des lieux IA, freins et résistances, besoins et opportunités, stratégie et décision.

### A.2 Critères de Sélection des Prospects

Présentation des critères utilisés pour constituer l’échantillon de 63 entreprises : taille (50-500 salariés), secteurs d’activité, profil dirigeant, et maturité technologique estimée.

### A.3 Méthode d’Analyse Thématique

Description du processus de codage thématique appliqué aux entretiens, permettant d’identifier 12 catégories de résistances et 8 types d’opportunités récurrents.

### A.4 Limites et Biais Identifiés

Discussion des limites méthodologiques : biais géographique (région parisienne), période d’observation limitée, et perspective unique du fondateur-entrepreneur.

# Annexe B

## Données Primaires

### B.1 Échantillon Contacts Prospectés (Anonymisé)

Tableau récapitulatif des 63 entreprises contactées avec secteur d'activité, taille, et résultat de l'approche commerciale (anonymisation respectée).

### B.2 Extraits d'Entretiens Clés

Sélection de verbatims significatifs illustrant les principales résistances et opportunités identifiées, organisés par thématiques.

### B.3 Propositions Commerciales Détaillées

Analyse approfondie des 5 propositions commerciales Luwai : contexte client, solution proposée, pricing, et résultats obtenus.

# Annexe C

## Modèle d’Affaires Luwai

### C.1 Business Model Canvas Évolutif

Présentation de l’évolution du modèle d’affaires Luwai à travers trois versions successives : formation pure, formation-conseil, service intégré.

### C.2 Pricing et Packages Détaillés

Structure tarifaire complète avec justifications économiques et comparaison avec les standards du marché français du conseil.

### C.3 Pipeline Commercial et Prévisions

Analyse du pipeline de vente sur 9 mois avec métriques de conversion et projections de croissance.

### C.4 Indicateurs de Performance

KPIs opérationnels et commerciaux : taux de conversion, satisfaction client (NPS), recommandations, et métriques ROI documentées.

# Annexe D

## Analyse Sectorielle

### D.1 Cartographie Concurrentielle

Positionnement de Luwai vs acteurs établis : Big 4, ESN traditionnelles, pure players tech, organismes de formation.

### D.2 Benchmark International (US/Europe)

Comparaison des approches d'adoption IA entre modèles français, américains et européens, avec implications pour les entrepreneurs.

### D.3 Analyse Réglementaire (IA Act, RGPD)

Impact des réglementations européennes sur les stratégies d'adoption IA et opportunités pour les accompagnateurs spécialisés.



# Annexe E

## Recommandations Opérationnelles

### E.1 Framework d'Évaluation ROI IA

Grille d'analyse en 5 dimensions permettant aux dirigeants PME-ETI d'évaluer la pertinence d'un investissement IA.

### E.2 Checklist Sélection Prestataire

Critères pondérés pour choisir un accompagnateur IA : expérience sectorielle, approche pédagogique, références clients, capacité delivery.

### E.3 Templates et Outils Pratiques

Ressources opérationnelles : modèles de cahiers des charges, grilles d'audit IA, indicateurs de suivi projet, et bonnes pratiques organisationnelles.