

MS X-HEC ENTREPRENEURS 2025

---

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

---

*Le cas Luwai.fr*

*Auteur :*

Samir Fernando FLORIDO POKA

*Directeur de thèse :*

Etienne Krieger



11 octobre 2025

# Résumé Exécutif

## Résumé en français

Ce travail de thèse s'intéresse aux paradoxes de l'adoption de l'intelligence artificielle par les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises sous l'angle entrepreneurial, à partir d'une observation approfondie du cas Luwai. L'IA est un enjeu d'actualité aux quatre coins du monde, et la France est souvent saluée pour la qualité de son écosystème de start-ups, de ses politiques publiques innovantes ou encore de sa régulation pionnière en la matière. Toutefois, des études et rapports internationaux relèvent que la France se place généralement en queue de peloton des pays développés en matière d'adoption et d'investissement en IA par ses entreprises.

Ce travail s'appuie sur plus de 500 appels de prospection, 63 entretiens avec des entreprises différentes, 5 propositions commerciales concrètes et près de trois mois d'expérience entrepreneuriale à la tête de Luwai pour comprendre les résistances situées au niveau de l'entreprise. Parmi celles-ci, on retrouve : (1) une connaissance limitée de l'IA et de ses cas d'usage, (2) une résistance culturelle au changement de la part des employés et des managers, (3) un manque de compétences internes pour évaluer une solution, l'implémenter et la déployer, (4) une priorité budgétaire et temporelle peu favorable à de tels projets, perçus comme expérimentaux et non cruciaux.

Cette recherche propose un modèle entrepreneurial « Formation-Conseil-Delivery » que nous avons voulu tester **in vivo** via l'expérience entrepreneuriale chez Luwai. Le but est que ce modèle puisse permettre de transformer les résistances en opportunités de création de valeur pour les clients. Les bénéfices clients sont notamment documentés par des gains de productivité de 20 % à 40 % sur les tâches automatisées, avec un ROI attendu élevé de 300 % sur 12 mois pour les clients accompagnés.

Cette contribution à la littérature sur l'adoption de technologie propose une taxonomie opérationnelle des freins à l'IA dans le contexte français, ainsi qu'un modèle pratique pour les entrepreneurs et chefs d'entreprises du secteur.

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

## Résumé en anglais (Executive Summary)

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 three 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 expected 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

# 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 est 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 français 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, non 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 relate cette **aventure entrepreneuriale** tout en questionnant profondément les raisons des réticences vis-à-vis de l'IA en France. Elle mobilise **500 relances téléphoniques (call-backs)**, **63 entretiens semi-directifs** menés auprès de prospects et de clients, **5 propositions commerciales** rédigées par moi-même et l'expérience vécue de la réalisation d'un **business model** dans un secteur d'activité en forte expansion.

Le parti pris est d'être résolument celui d'un **entrepreneur** : comment créer de la valeur à partir des freins identifiés ? Comment rallier les **innovations de rupture** des ingénieurs à la **réalité terrain** des managers français ?

Si cette thèse est nourrie par cette grande enquête, elle se veut aussi une forme de **guide des bonnes pratiques** à destination des entrepreneurs tentés par l'aventure du coaching par l'IA et un **outil de questionnement** des dirigeants de PME-ETI face à ces enjeux.

# Remerciements

Je remercie tout d'abord celles et ceux sans qui ce travail n'aurait pas pu voir le jour. Sans leur soutien, leur accompagnement, leurs conseils et leur confiance, je n'aurais pas pu mener cette thèse.

À mes cofondateurs chez **Luwai**, Miguel, pour ce que nous construisons ensemble et notre complétude. Merci en particulier à **Miguel** pour ses conseils stratégiques et sa vision globale.

Aux décideurs de **63 entreprises** qui ont accepté de me recevoir dans le cadre d'entretiens exploratoires et ont partagé leur expérience des technologies IA. Sans vous, cette étude n'aurait pu voir le jour.

Aux élèves de la promotion **2024 et 2025 du MS X-HEC Entrepreneurs** pour leur soutien et la richesse des échanges pendant ces deux années. Je me suis nourri des expériences et retours de chacun.

À mes clients et partenaires **Social Army, Antilogy, Corma**, qui me font confiance pour les accompagner dans leur transformation et ont validé par leurs résultats la pertinence de mon approche.

Aux mentors, aux amis et aux proches qui ont épaulé mon projet, ou bien ces deux années de patience et de confiance en mes capacités. Merci d'avoir tant cru en moi.

À l'**École Polytechnique** et **HEC Paris** pour la qualité des enseignements, l'ouverture d'esprit sur l'entrepreneuriat et l'écosystème dans lequel nous évoluons. Sans ces deux expériences, ce travail n'apporterait pas la même ambition.

Cette thèse est autant un **cheminement** qu'une **aventure collective**. Elle est le témoignage de la **vitalité de l'écosystème français d'innovation** quand il parvient à accorder la pertinence des recherches académiques et le sens du réalisme de l'entrepreneur.

# Table des matières

<b>Résumé Exécutif</b>	<b>i</b>
<b>Préface</b>	<b>iv</b>
<b>Remerciements</b>	<b>vi</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte et enjeux . . . . .	1
1.2 Problématique centrale . . . . .	2
1.3 Objectifs de recherche . . . . .	2
1.4 Méthodologie . . . . .	3
1.5 Plan et contributions attendues . . . . .	4
<b>2 Revue de littérature et cadre théorique</b>	<b>5</b>
2.1 Adoption Technologique et Transformation Digitale . . . . .	5
2.1.1 Modèles Classiques d'Adoption Technologique . . . . .	5
2.1.2 Spécificités de l'IA comme Technologie Disruptive . . . . .	6
2.1.3 Facteurs Organisationnels d'Adoption : Une Analyse Approfondie . . . .	7
2.2 Innovation et entrepreneurship technologique . . . . .	8
2.2.1 Innovation Disruptive et IA : Une Relecture Contemporaine . . . . .	8
2.2.2 Entrepreneurship et accompagnement technologique : nouveaux modèles	9
2.2.3 Dynamic capabilities et transformation IA : framework appliqué . . . .	10
2.3 Spécificités Culturelles et Organisationnelles Françaises . . . . .	11
2.3.1 Culture nationale et adoption technologique : analyse hofstedienne appliquée . . . . .	11
2.3.2 Modèle français vs modèle anglo-saxon : analyse comparative . . . . .	12
2.3.3 PME-ETI françaises : caractéristiques structurelles et enjeux spécifiques	13
2.4 Services professionnels et conseil en transformation . . . . .	14
2.4.1 Évolution du Marché du Conseil en France : Mutations Structurelles . .	14
2.4.2 L'IA dans le secteur public français : laboratoire d'expérimentation . .	15
2.4.3 Business models émergents dans l'accompagnement IA . . . . .	16
2.5 Recherche récente sur l'adoption de l'IA en entreprise . . . . .	17



2.5.1	Études Empiriques Internationales et Spécificités Contextuelles . . . . .	17
2.5.2	Spécificités de l'écosystème français : analyse différentielle . . . . .	17
2.6	Synthèse du cadre théorique et positionnement de la recherche . . . . .	18
2.6.1	Gaps Identifiés et Contributions Attendues . . . . .	18
2.6.2	Positionnement théorique de la recherche Luwai . . . . .	19
2.6.3	Implications pour les Parties Suivantes . . . . .	20
<b>3</b>	<b>Diagnostic terrain : résistances et opportunités</b>	<b>21</b>
3.1	Méthodologie de Recherche Terrain . . . . .	21
3.1.1	Cadre de Collecte et Échantillonnage . . . . .	21
3.1.2	Protocole d'Entretien et Analyse Qualitative . . . . .	22
3.2	Cartographie des Résistances à l'Adoption IA . . . . .	23
3.2.1	Résistances Organisationnelles : L'Inertie Structurale . . . . .	23
3.2.2	Résistances Culturelles : Le Facteur Humain Français . . . . .	24
3.2.3	Résistances Économiques : L'Arbitrage ROI et les Contraintes Budgétaires	26
3.2.4	Résistances Techniques : Complexité Perçue vs Réalité . . . . .	27
3.3	Opportunités et Cas d'Usage Identifiés . . . . .	27
3.3.1	Formation et Acculturation : Le Levier Fondamental . . . . .	27
3.3.2	Automatisation de Tâches Répétitives : Le Quick Win Privilégié . . . .	29
3.3.3	Amélioration de la Productivité : L'Enjeu Stratégique . . . . .	29
3.4	Typologie des Adopteurs et Segmentation Marché . . . . .	30
3.4.1	Early Adopters (15%) : Les Pionniers Pragmatiques . . . . .	30
3.4.2	Pragmatic Majority (60%) : Les Attentistes Rationnels . . . . .	31
3.4.3	Laggards (25%) : Les Résistants Structurels . . . . .	32
3.5	Écosystème et Chaîne de Valeur de l'Accompagnement IA en France . . . . .	32
3.5.1	Analyse Détaillée des Acteurs de l'Écosystème . . . . .	33
3.5.2	Dynamiques Concurrentielles et Stratégies de Positionnement . . . . .	34
3.5.3	Framework de Calcul du ROI et Méthodologie de Justification . . . . .	35
3.6	Analyse Sectorielle et Spécificités d'Adoption . . . . .	41
3.6.1	Conseil et Services Professionnels : Adopteurs Naturels . . . . .	41
3.6.2	Industrie et Manufacturing : Adopteurs Prudents . . . . .	42
3.6.3	Services B2B Spécialisés : Adopteurs Opportunistes . . . . .	43
3.7	Synthèse : Vers un Modèle d'Adoption IA "à la Française" . . . . .	44
3.7.1	Primauté de l'Accompagnement Humain sur l'Expérimentation Indivi- duelle . . . . .	44
3.7.2	Séquencement Formation-Adoption versus Technology-First . . . . .	45
3.7.3	Adoption Collective et Consensus versus Initiative Individuelle . . . . .	45
3.7.4	Contribution Théorique et Implications Managériales . . . . .	46

<b>4</b>	<b>Cas d'Étude Luwai : Le Modèle Entrepreneurial</b>	<b>47</b>
4.1	Genèse et Vision Entrepreneuriale . . . . .	47
4.1.1	Le Déclencheur : Du Choc Culturel à l'Opportunité Entrepreneuriale .	47
4.1.2	Formulation de la Vision et du Positioning Initial . . . . .	48
4.2	Modèle d'Affaires et Propositions de Valeur . . . . .	49
4.2.1	Évolution du Modèle : De la Formation Pure au Service Intégré . . . .	49
4.2.2	Segmentation Client et Propositions de Valeur Différenciées . . . . .	51
4.2.3	Architecture de pricing et modèles de revenus . . . . .	52
4.3	Stratégie Commerciale et Go-to-Market . . . . .	53
4.3.1	Approche d'Acquisition Client Multi-Canaux . . . . .	53
4.3.2	Funnel de Conversion et Métriques Opérationnelles . . . . .	54
4.3.3	Unit Economics et Modèle de Rentabilité . . . . .	55
4.3.4	Pivots Stratégiques et Apprentissages - Analyse Chronologique . . . .	55
4.3.5	Organisation opérationnelle et industrialisation . . . . .	56
4.4	Analyse Détaillée des Personas et Parcours Utilisateur . . . . .	58
4.4.1	Parcours Client Optimisé et Points de Contact . . . . .	60
4.5	Métriques et ROI Client Documentés . . . . .	61
4.5.1	Indicateurs de Performance Globaux Luwai . . . . .	61
4.5.2	ROI Client et Cas de Succès Documentés - Analyse Détaillée . . . . .	61
4.5.3	Analyse Transverse des Facteurs de Succès . . . . .	63
4.6	Synthèse : Les Apprentissages Entrepreneuriaux . . . . .	64
4.6.1	Sensing : L'Art de Détecter les Signaux Faibles . . . . .	64
4.6.2	Seizing : La Capacité de Saisir les Opportunités . . . . .	64
4.6.3	Reconfiguring : L'Adaptation Organisationnelle . . . . .	65
4.6.4	Implications Théoriques et Managériales . . . . .	65
<b>5</b>	<b>Recommandations et perspectives</b>	<b>67</b>
5.1	Pour les Entrepreneurs du Secteur . . . . .	67
5.1.1	Stratégies de positionnement et différenciation . . . . .	67
5.1.2	Modèles d'Affaires Recommandés . . . . .	68
5.1.3	GTM Playbook et Différenciation . . . . .	68
5.2	Pour les Dirigeants de PME-ETI . . . . .	68
5.2.1	Framework d'Évaluation des Opportunités IA . . . . .	68
5.2.2	Matrice de Décision Opportunité . . . . .	70
5.2.3	Budget et Allocation de Ressources . . . . .	71
5.2.4	Tableau de Bord KPIs (Pilotage) . . . . .	72

<b>6 Conclusion</b>	<b>73</b>
6.1 Synthèse des apports . . . . .	73
6.1.1 Contribution empirique . . . . .	73
6.1.2 Contribution théorique . . . . .	73
6.1.3 Contribution managériale . . . . .	74
6.2 Limites et perspectives de recherche . . . . .	74
6.2.1 Limites identifiées . . . . .	74
6.2.2 Voies de recherche futures . . . . .	74
6.3 Réflexions entrepreneuriales personnelles . . . . .	75
6.3.1 Apprentissages entrepreneuriaux . . . . .	75
6.3.2 Vision écosystème France . . . . .	75
6.4 Perspective managériale et organisationnelle . . . . .	76
6.5 Implications pour la gouvernance IA des PME-ETI . . . . .	76
6.6 Note réflexive sur la méthode . . . . .	76
6.7 Conclusion finale . . . . .	77
<b>Annexes</b>	<b>84</b>
Table des Annexes . . . . .	84
<b>A Méthodologie de recherche</b>	<b>85</b>
A.1 Design de recherche et posture . . . . .	85
A.2 Échantillonnage et critères d'inclusion . . . . .	85
A.2.1 Cadre de sélection . . . . .	85
A.2.2 Répartition agrégée (synthèse) . . . . .	85
A.3 Protocole d'entretien semi-directif . . . . .	86
A.3.1 Guide d'entretien (30–45 min) . . . . .	86
A.3.2 Collecte et éthique . . . . .	86
A.4 Transcription, codage et schéma d'analyse . . . . .	86
A.4.1 Processus de codage thématique . . . . .	86
A.4.2 Codebook — résistances . . . . .	86
A.4.3 Codebook — opportunités . . . . .	87
A.4.4 Plan d'analyse et triangulation . . . . .	88
A.5 Fiabilité, validité et biais . . . . .	88
A.5.1 Fiabilité . . . . .	88
A.5.2 Validité . . . . .	88
A.5.3 Biais et limites . . . . .	88
A.6 Lien avec le cadre ROI et les recommandations . . . . .	88
A.7 Ressources et logiciels . . . . .	88
A.8 Accès aux données agrégées . . . . .	89

<b>B</b>	<b>Données primaires</b>	<b>90</b>
B.1	Échantillon des contacts prospectés (anonymisé)	90
B.1.1	Répartition par secteur	90
B.1.2	Répartition par rôle des interlocuteurs	90
B.1.3	Agrégats d'entonnoir (mois type)	91
B.2	Extraits d'entretiens clés (anonymisés)	91
B.3	Propositions commerciales — détails agrégés	91
B.4	Mesures et KPIs de suivi (pilotes)	92
B.5	Cadre de calcul ROI — rappel opérationnel	92
<b>C</b>	<b>Analyse sectorielle approfondie</b>	<b>94</b>
C.1	Cartographie concurrentielle détaillée	94
C.1.1	Grands cabinets de conseil (Tier 1)	94
C.1.2	ESN et intégrateurs traditionnels	94
C.1.3	Boutiques spécialisées IA	95
C.1.4	Organismes de formation et CCI	95
C.1.5	Positionnement concurrentiel de Luwai	96
C.2	Benchmark international : France vs US vs Europe	96
C.2.1	Modèle américain : "Technology-First"	96
C.2.2	Modèle allemand : "Engineering-First"	96
C.2.3	Modèle français : "Human-Centric"	97
C.2.4	Implications pour les entrepreneurs français	97
C.3	Analyse réglementaire : IA Act et RGPD	98
C.3.1	Impact de l'IA Act européen (2024-2027)	98
C.3.2	Implications RGPD pour l'IA	98
C.3.3	Opportunités business pour les accompagnateurs	99

# Liste des tableaux

- 3.1 Chaîne de valeur de l’accompagnement IA en France . . . . . 33
- 3.2 Variables clés du modèle ROI : plages observées et sources . . . . . 38
- 3.3 Paramètres de calcul ROI - Cas Antilogy (PME Services B2B, 40 salariés) . . 39
- 3.4 Analyse de sensibilité du ROI selon différents scénarios . . . . . 40
  
- 4.1 Funnel de conversion Luwai - Données mensuelles moyennes . . . . . 54
- 4.2 Chronologie des pivots stratégiques Luwai - Juillet-Octobre 2025 . . . . . 56
- 4.3 Parcours client détaillé et points de friction . . . . . 60
  
- A.1 Codebook — catégories de résistances . . . . . 87
- A.2 Codebook — catégories d’opportunités . . . . . 88

# Chapitre 1

## Introduction

### 1.1 Contexte et enjeux

La France est aujourd’hui confrontée à un double paradoxe sur l’IA :

D’une part, notre pays est bien positionné sur le sujet : il peut s’appuyer sur un tissu de recherche de tout premier plan, comme le confirment l’INRIA et les chaires DeepTech de l’ANR, sur une communauté de startups florissante qui compte aujourd’hui des licornes et des pépites de la tech comme Mistral AI ou Hugging Face, et sur une place de leader en Europe concernant la régulation et la gouvernance de l’IA avec l’IA Act.

D’autre part, l’adoption de l’IA par nos entreprises est très hétérogène. En effet, si selon le baromètre du numérique 2024, 33 % des Français déclaraient avoir utilisé des outils d’IA générative, cette utilisation reste avant tout un usage personnel et occasionnel. Dans le monde du travail, le fossé est profond entre les grandes entreprises et les PME-ETI qui font la richesse de nos territoires.

Et cela est d’autant plus inquiétant que les enjeux sont immenses. Selon Shanghai SKY, l’IA est susceptible d’apporter une amélioration de la productivité de 20 à 40 % pour de très nombreuses tâches. En quête de compétitivité, nous ne pouvons nous permettre de passer à côté de ces gains de performance.

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 de grandes écoles françaises 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. **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.
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.

### 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'entrepreneursip dans ce secteur.

### 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 une méthodologie en trois temps :

1. **Une revue de littérature** académique et professionnelle pour ancrer la recherche dans les cadres théoriques existants (modèles d'adoption technologique comme TAM et UTAUT, innovation disruptive) et le contexte de l'écosystème français (analyses sectorielles, rapports sur l'IA).
2. **Une étude de cas approfondie** de l'entreprise Luwai. Cette approche par observation participante, en tant que CEO-fondateur, permet de documenter de l'intérieur la genèse du projet, l'évolution de son modèle d'affaires et ses pivots stratégiques.
3. **Une collecte de données de terrain** pour confronter le modèle aux réalités du marché.

### Collecte des données primaires

La richesse empirique de cette recherche repose sur une importante collecte de données menée entre juillet et début octobre 2025 :

- **Entretiens qualitatifs** : 63 entretiens ont été menés suite à une campagne de 500 appels à froid (taux de conversion de 12,6%). Les prospects sont issus de secteurs variés : Conseil (32%), Industrie (25%), Services (21%), Tech (15%) et Finance (7%).
- **Analyse documentaire** : 5 propositions commerciales réelles ont été analysées en détail (Aesio [(80)], Antilogy [(81)], Intégrhale [(83)], Carecall [(79)], Tectona [(82)]).
- **Observation directe** : Les interactions commerciales, les cycles de vente et l'évolution des besoins clients ont été suivis sur près de trois mois d'activité.



## Analyse des données

La méthode d'analyse combine une approche thématique et comparative :

- Codage thématique des entretiens pour identifier les freins et leviers récurrents.
- Identification des patterns et des cas d'usage émergents à travers les différents secteurs.
- Cartographie des propositions de valeur et des modèles d'affaires testés.

Cette approche intégrée permet de relier les observations de terrain aux cadres théoriques pour produire des conclusions actionnables.

## 1.5 Plan et contributions attendues

Cette thèse s'organise en cinq chapitres principaux après cette introduction :

- **Chapitre 2** : Revue de littérature et cadre théorique - Fondements académiques de l'adoption technologique et spécificités du contexte français.
- **Chapitre 3** : Diagnostic terrain : résistances et opportunités - Analyse empirique des freins et leviers identifiés via les entretiens.
- **Chapitre 4** : Cas d'étude Luwai - Documentation du modèle entrepreneurial et de son évolution.
- **Chapitre 5** : Recommandations et perspectives - Frameworks pratiques et implications pour l'écosystème.
- **Chapitre 6** : Conclusion - Synthèse des apports, limites et réflexions finales.

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.

# Chapitre 2

## Revue de littérature et cadre théorique

La littérature entrepreneuriale récente évoque la *customer discovery* comme un processus clé des startups de la deeptech, au sein desquelles les besoins clients évoluent vite et les solutions à trouver sont nombreuses [(24), (28)]. Luwai s'inscrit pleinement dans ce mouvement puisqu'il a opéré trois pivots importants sur son modèle économique en moins de trois mois. **Les services d'accompagnement hybrides** : Des consultants et des formateurs experts en conduite du changement en IA, tels que Luwai avec son modèle de formation, conseil et livraison. Cela correspond très bien au marché français : préférence pour l'accompagnement par un intervenant plutôt que les solutions de formation en ligne ou « self-service ».

### 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 [(5)] reste le cadre de référence le plus utilisé dans la littérature académique [(69)]. 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 monde de l'IA, ces variables sont à redéfinir : le concept d'utilité peut être de haut niveau. En effet, on observe en entreprise des gains de productivité sur les tâches cognitives et routinières de 20-40 % mais la facilité d'usage est à travailler du fait des technologies trop complexes pour la plupart, et de l'absence de vrai cursus de formation autour des IA [(62)].

La **Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie (UTAUT)** de Venkatesh et al. [(14)] enrichit substantiellement le modèle TAM en intégrant quatre déterminants clés qui s'avèrent particulièrement pertinents pour l'IA :

1. **Performance Expectancy** : attente de gains de performance, cruciale pour l'IA où les bénéfices sont souvent promis mais difficiles à quantifier ex-ante
2. **Effort Expectancy** : effort anticipé pour maîtriser la technologie, dimension critique pour l'IA générative qui nécessite l'apprentissage du "prompting" efficace
3. **Social Influence** : influence de l'environnement social, particulièrement importante dans les PME-ETI où les décisions sont souvent prises collectivement
4. **Facilitating Conditions** : conditions facilitantes organisationnelles, déterminantes pour l'IA qui requiert infrastructure, données et gouvernance adaptées

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 dans la réussite des implémentations [(67)].

**Extension aux modèles comportementaux récents** : Les études récentes montrent que les modèles usuels doivent être adaptés pour refléter les particularités de l'IA. Le **modèle AIRAM** (Artificial Intelligence Readiness and Adoption Model) conçu par Chen et al. [(49)] inclut quatre dimensions supplémentaires qui sont importantes pour l'IA : la maturité des données, l'agilité organisationnelle, la préparation éthique, et la capacité d'explicabilité. Ces dimensions font sens également dans le contexte français où le cadre normatif (*IA Act*, RGPD) a une forte influence sur les décisions d'adoption.

### 2.1.2 Spécificités de l'IA comme Technologie Disruptive

L'intelligence artificielle présente des caractéristiques qui la différencient fondamentalement des technologies de l'information et de la communication et rendent plus complexe son adoption par des mécaniques qui ne sont pas anticipées par les modèles classiques : nous en décrivons six principaux à la lecture de la littérature récente et de nos observations terrain :

**La « Black Box » et l'explicabilité** : L'IA générative étant peu explicable, les utilisateurs la craignent et y résistent [(39)]. Elle est opaque là où les outils informatiques classiques sont, du moins partiellement, « compréhensibles » par leurs utilisateurs. Dans nos entretiens, 67 % des dirigeants confirment que cette opacité est selon eux la principale barrière à l'adoption.

ß **L'évolutivité rapide et l'obsolescence perçue** : Les progrès fulgurants en matière d'IA

(un nouveau paradigme technologique tous les six à huit mois environ) génèrent un phénomène de « technophile angoissé » chez les utilisateurs potentiels, qui redoutent de se tourner vers des solutions qui deviendront vite dépassées [(47)]. À cela s'ajoute l'accélération des cycles d'évolution IT propre aux PME et ETI (de trois à cinq ans).

**L'ambiguïté des cas d'usage :** La polyvalence de l'IA est un véritable frein à son adoption. Contrairement à une solution métier, dont les fonctionnalités sont clairement définies, l'IA générative a des applications dans presque tous les domaines, ce qui rend particulièrement difficile de cibler les cas d'usage prioritaires et de justifier un retour sur investissement [(43)].

**Les enjeux éthiques et réglementaires spécifiques :** La réglementation européenne sur l'intelligence artificielle et les préoccupations croissantes en matière de protection des données (RGPD) ajoutent un aspect que n'ont pas d'autres technologies : une complexité supplémentaire en termes de règles à respecter [(48)]. Cette dimension réglementaire est d'autant plus marquée en France où la peur du gendarme occupe une place importante dans le processus décisionnel concernant les investissements technologiques.

**L'effet de réseau et la dépendance aux données :** L'efficacité de l'IA dépend de manière critique de la qualité et du volume des données disponibles, créant un cercle vicieux pour les organisations dont les données sont peu structurées. Cette dépendance contraste avec les logiciels traditionnels qui peuvent être efficaces indépendamment de la maturité data de l'organisation.

### 2.1.3 Facteurs Organisationnels d'Adoption : Une Analyse Approfondie

Les articles et ouvrages traitant de l'implémentation de l'IA (cf. références du cadre théorique [(5), (49), (62), (67), (69)]) identifient plusieurs préalables organisationnels cruciaux pour une adoption effective, que notre travail de terrain modère et illustre dans le contexte des entreprises françaises :

**Le leadership et le sponsorship exécutif :** Le soutien actif et régulier de la direction générale est parmi les facteurs clés de réussite. Les enquêtes à l'échelle mondiale indiquent que les projets IA soutenus par un sponsor au plus haut niveau exécutif ont 3,5 fois plus de chances d'aboutir [(59)]. En France, cela se confirme voire s'amplifie car notre pays, caractérisé par une culture d'entreprise particulièrement hiérarchisée où il est habituel que le changement vienne du haut de la pyramide, nécessite que les projets innovants obtiennent un feu vert venu « du sommet » pour démarrer réellement.

**La culture organisationnelle et la capacité d'expérimentation** : Les sociétés innovantes et en quête de nouvelles solutions sont celles qui s'approprient le plus facilement l'IA. À l'inverse, les entreprises aux cultures fortes de contrôle et de conformité, que l'on retrouve souvent dans les secteurs traditionnels français, se heurtent à des résistances bien ancrées [(15)]. Nous constatons par ailleurs que les entreprises ayant déjà connu une transformation digitale (ERP, CRM) ont tendance à adopter l'IA 2,3 fois plus que les autres.

**Les compétences internes et la stratégie de montée en compétences** : Le manque de compétences en intelligence artificielle (IA) en interne est l'un des principaux obstacles à l'utilisation de l'IA, notamment dans les PME/ETI, où les budgets de formation sont limités [(71)]. Cette difficulté est amplifiée en France par la rareté des talents de l'IA (le déficit de profils est estimé à 15 000 par France Stratégie [(86)]) et la concurrence des grands groupes et des startups de la tech.

**La gouvernance des données et la maturité informationnelle** : La réussite des projets d'intelligence artificielle repose sur une gouvernance des données solide, ce qui constitue souvent un point de rupture [(68)]. Nos entretiens montrent que 73 % des PME-ETI interrogées n'ont pas de politique data formalisée, ce qui bride leur capacité à exploiter l'IA.

**L'écosystème de partenaires et la capacité d'orchestration** : Pour qu'une entreprise tire tout le parti du potentiel de l'intelligence artificielle, il faut souvent faire appel à un réseau de partenaires (technologiques, conseil, intégration). Or, les PME-ETI françaises, qui ont l'habitude de travailler en mode fournisseur-client classique, ont du mal à développer des compétences qui leur permettent d'animer un réseau de plusieurs partenaires.

## 2.2 Innovation et entrepreneurship technologique

### 2.2.1 Innovation Disruptive et IA : Une Relecture Contemporaine

Pour réussir à déployer l'IA, il est souvent nécessaire de s'appuyer sur un réseau de partenaires (technologiques, conseil, intégrateurs). Les PME-ETI françaises, habituées à des relations fournisseur-client bilatérales, ont souvent du mal à développer ces compétences de gestion multi-partenaires.

La théorie des ruptures de Christensen constitue un cadre d'analyse utile pour comprendre l'impact de l'IA sur les entreprises des secteurs traditionnels, même si cette théorie mérite d'être retravaillée pour prendre en compte les spécificités des IA génératives.

Il est vrai que l'IA a plusieurs traits de l'innovation disruptive :

- **Performance initialement inférieure** dans certains domaines critiques : qualité variable des résultats, fiabilité encore limitée, biais algorithmiques
- **Amélioration rapide** des performances techniques selon une courbe exponentielle (loi de Moore appliquée à l'IA)
- **Nouvelle proposition de valeur** basée sur l'accessibilité (démocratisation via les interfaces conversationnelles) et le coût (marginal tendant vers zéro)
- **Menace progressive pour les acteurs établis** dans les services intellectuels traditionnels (conseil, audit, rédaction, analyse)

Ce schéma explique la résistance que nous avons pu constater auprès des entreprises de services à l'instar des cabinets de conseil, d'audit ou d'expertise-comptable dont les modèles économiques reposent sur la vente de temps-conseil, remettant en question cette approche par la mise en œuvre de solutions d'automatisation des processus cognitifs [(52)].

**Le dilemme de l'innovateur appliqué à l'IA** : Les entreprises traditionnelles se retrouvent souvent confrontées à la nécessité de jongler entre l'exploitation de leurs compétences actuelles et l'exploration de nouvelles voies, notamment celles offertes par l'intelligence artificielle (IA). Cette dualité est particulièrement frappante dans les entreprises françaises de services intellectuels : l'IA est à la fois un levier pour accroître la productivité des consultants et un risque pour la pérennité d'un modèle économique reposant sur une facturation horaire.

**Spécificités de l'IA vs innovations disruptives traditionnelles** : Par rapport aux innovations disruptives traditionnelles qui voient leur qualité s'améliorer de façon linéaire, l'IA est une innovation qui connaît des améliorations par paliers (breakthrough moments), rendant particulièrement difficile la prédiction de son évolution. Cette incertitude a un impact sur la manière dont les entreprises françaises, culturellement réticentes à la prise de risque, envisagent d'adopter l'IA.

### 2.2.2 Entrepreneurship et accompagnement technologique : nouveaux modèles

L'avènement de l'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives à l'entrepreneuriat, notamment dans le domaine du conseil et de l'accompagnement où s'inscrit Luwai. De ce que nous avons observé et de ce que nous avons compris de l'écosystème français, plusieurs modèles économiques sont en train de voir le jour :

**Les « IA Enablers » ou facilitateurs d'adoption** : Des startups qui développent

des interfaces simplifiées et des services d'accompagnement pour rendre l'IA accessible au plus grand nombre. Ces startups se situent entre les pure players technologiques (OpenAI, Microsoft) et les utilisateurs finaux et créent de la valeur en traduisant et adaptant [(31)].

**Les intégrateurs sectoriels verticaux** : Entrepreneurs qui développent des solutions d'IA pour des secteurs spécifiques (legal tech, med tech, fintech) avec une approche verticale leur permettant d'avoir une expertise du métier et des cas d'usage très spécifiques.

**Les services d'accompagnement hybrides** : Des consultants et des formateurs experts en conduite du changement en IA, tels que Luwai avec son modèle de formation, conseil et livraison. Cela correspond très bien au marché français : préférence pour l'accompagnement par un intervenant plutôt que les solutions de formation en ligne ou « self-service ». La littérature entrepreneuriale récente évoque la *customer discovery* comme un processus clé des startups de la deeptech, au sein desquelles les besoins clients évoluent vite et les solutions à trouver sont nombreuses [(24), (28)]. Luwai s'inscrit pleinement dans ce mouvement puisqu'il a opéré trois pivots importants sur son modèle économique en moins de trois mois.

### 2.2.3 Dynamic capabilities et transformation IA : framework appliqué

L'approche des **Dynamic Capabilities** de Teece s'avère très utile pour comprendre la transformation de l'intelligence artificielle dans les entreprises françaises [(15)]. Ces capacités dynamiques se traduisent par trois processus clés que nous illustrons ici avec l'écosystème IA :

1. **Sensing** (Détection) : Capacité à identifier les opportunités et menaces IA dans l'environnement concurrentiel et technologique. Cette dimension inclut la veille technologique, l'évaluation des cas d'usage pertinents, et l'analyse des mouvements concurrentiels.
2. **Seizing** (Saisie) : Capacité à saisir ces opportunités via l'investissement stratégique et le développement de compétences. Cela englobe les décisions d'allocation budgétaire, la sélection de partenaires, et la définition de priorités d'implémentation.
3. **Reconfiguring** (Reconfiguration) : Capacité à reconfigurer les actifs, processus et structures organisationnelles pour intégrer l'IA de manière optimale. Cette dimension est souvent la plus complexe car elle implique des changements organisationnels profonds.

Force est de constater que les PME-ETI françaises présentent des faiblesses marquées dans ces trois dimensions, ce qui explique leur propension à une adoption laborieuse, voire chaotique, de l'IA :

**Déficit de Sensing** : 68 % des entreprises interrogées ont déclaré que leurs sociétés n'étaient

pas dotées de processus de veille « bien formalisés » et qu’elles s’appuyaient en grande partie sur des sources de veille non structurées (presse généraliste, réseaux sociaux professionnels). Cela leur donne une vision parcellaire des opportunités.

**Faiblesse en Seizing** : Nous avons constaté, à travers nos entretiens, que les cycles de décision des PME-ETI françaises sont longs et très hiérarchisés (3 à 5 niveaux de validation). Or, ils ne sont pas adaptés à la vitesse de changement que présente l’IA pour saisir les opportunités. Dans la plupart des cas, il faut entre 4 et 8 mois, selon nos interlocuteurs, pour prendre des décisions. Les cycles de décision observés en entretiens sont donc inadaptés à la vitesse de la technologie.

**Résistance au Reconfiguring** : La manière traditionnelle de travailler des entreprises françaises, caractérisée par une forte préférence pour le statu quo, se reflète également dans des cas comme celui-ci. Souvent, les entreprises optent pour des solutions d’IA qui peuvent s’intégrer dans leur manière de fonctionner plutôt que de chercher à revoir profondément leurs méthodes de travail.

## 2.3 Spécificités Culturelles et Organisationnelles Françaises

### 2.3.1 Culture nationale et adoption technologique : analyse hofstédienne appliquée

Les études de Hofstede sur les dimensions culturelles nationales [(11)] fournissent un cadre utile pour comprendre comment les valeurs profondément ancrées dans la culture française peuvent influencer la manière dont l’IA est adoptée au niveau local. Trois dimensions sont à cet égard particulièrement significatives et peuvent aider à mieux comprendre les freins identifiés :

**Distance au pouvoir élevée (68 vs 40 moyenne mondiale)** : La France est une société politique et économique très structurée en termes de hiérarchie de commandement ou d’influence, où il est parfois difficile d’adopter des solutions prises en bas de l’échelle comme des outils technologiques tels que l’IA générative qui, par leur nature décentralisée et démocratisante, pourraient sembler subversives aux hiérarchies traditionnelles basées sur l’information [(25)]. C’est sans doute pour cela que l’IA a parfois un chemin plus difficile pour s’imposer dans les entreprises françaises que dans celles des pays anglophones.



**Aversion à l'incertitude forte (86 vs 65 moyenne mondiale) :** Cela explique la forte propension qu'ont nos compatriotes à préférer les dispositifs réglementaires (comme l'IA Act européen, les projets étatiques...) et à se montrer circonspects à l'égard des technologies émergentes dont ils ne perçoivent pas encore parfaitement les enjeux de long terme [(48)]. Cette méfiance s'exprime en effet par des exigences de garanties, de mise en responsabilité, de retour en arrière possible sur les solutions IA, ce qui peut rallonger les délais pour trancher une adoption.

**Individualisme modéré (71 vs 91 États-Unis) :** Relativement plus faible qu'aux États-Unis, cette dimension favorise les approches de formation « en groupe » et d'adoption de la technologie « en groupe », ce qui fait que des modèles d'accompagnement « en groupe » plutôt qu'« individuel » ont plus de chances de réussir. C'est à mon sens la raison pour laquelle il est plus difficile de trouver des succès stories quand on regarde des startups de l'Edtech comme Luwai qui font beaucoup de formation « individuelle » plutôt qu'« en groupe ».

**Orientation long terme et pragmatisme français :** La particularité française en termes de management, où le long terme l'emporte généralement sur la recherche de solutions rapides et/ou de compensation de court terme, explique que les critères de sélection des projets IA sont différents. Les dirigeants français privilégient souvent les investissements IA qui s'inscrivent dans une vision de transformation profonde et pas seulement dans une logique d'optimisation de court terme.

### 2.3.2 Modèle français vs modèle anglo-saxon : analyse comparative

En comparant l'écosystème américain à celui de la France, il est possible d'identifier des particularités structurelles qui conditionnent les approches en matière d'adoption et ouvrent certaines portes aux acteurs locaux :

**Rapport au risque et culture de l'échec :** La mentalité française « droit à l'erreur mais... à la marge » semble - tout du moins à première vue - s'opposer au phénomène de startup américain dit « fail fast, learn fast » [(25)]. Cela se traduit dans les faits par une préférence pour des pilotes « proof of concept » longs et poussés, plutôt que des démarrages rapides et fondés sur une dynamique d'échange et d'ajustement continu. À titre d'exemple, des durées moyennes de phase pilote de 4 à 6 mois en France contre 2 à 4 semaines dans des startups américaines.

**Rôle de l'État et interventionnisme public :** La démarche proactive de l'État français en faveur de l'Intelligence Artificielle (œuvres stratégiques nationales, intervention de BPIFrance, régulation qui tend à favoriser le développement de l'IA...) tranche avec l'approche plus

libérale des Américains selon lesquels il y a lieu de laisser jouer la concurrence sur le marché [(86)]. Cette opposition entre deux modèles a des conséquences profondes quant aux modalités d'adoption de l'IA, lesquelles sont plus encadrées et appuyées en France où il peut y avoir des façons de faire affaires différentes de l'habitude de tout entrepreneur américain, pour le meilleur et pour le pire.

**Écosystème entrepreneurial et philosophie d'accompagnement :** En France, on a une préférence pour l'accompagnement et la formation (avec l'intervention de BPI France, le rôle des incubateurs, des CCI, etc.) alors que les Américains sont plus dans l'action, la réalisation de « deals ». Cela veut dire que le marché français est plus propice à des modèles hybrides où l'accompagnement par l'humain est la clé plutôt qu'à des pure players de la tech.

**Temporalité des décisions et processus collectifs :** Les processus de décision français, qui sont habituellement plus longs et visent le consensus, semblent paradoxalement mieux convenir aux projets d'IA. En effet, ces projets requièrent une réflexion stratégique et l'adhésion d'un collectif. Ce qui est souvent vu comme un inconvénient peut être, en fait, un atout pour l'adoption dans la durée et pour une appropriation en profondeur de la solution d'IA.

### 2.3.3 PME-ETI françaises : caractéristiques structurelles et enjeux spécifiques

Les petites et moyennes entreprises ont une place prépondérante dans l'économie française : en effet, elles représentent 99,8 % des entreprises et environ 63 % des emplois privés. Or, ces entreprises ont une approche de l'intelligence artificielle qui dépendra de leur visibilité à l'international, d'une pondération entre relations clients et fournisseurs, de leur degré de transformation numérisée, du secteur dans lequel elles évoluent, de leurs effectifs et de leurs ressources humaines ou financières [(71), (86)] :

**Contraintes de ressources et arbitrages d'investissement :** Les petites et moyennes entreprises ont peu de budgets et de temps pour tester de nouvelles technologies, c'est pourquoi il est important qu'elles puissent avoir des solutions clés en main et qu'elles soient bien accompagnées. Psychologiquement, cela se comprend par la préférence structurelle (enfin chez les « mid-market ») pour les solutions « service » plutôt que d'acquérir une compétence en interne pour aboutir à un segment de marché essentiellement captif pour des prestataires comme Luwai.

**Influence prépondérante du dirigeant-proprétaire :** Le dirigeant-proprétaire est une personnalité-clé. C'est sa vision de l'innovation, son aisance avec les outils numériques et sa

perception des apports de l'intelligence artificielle qui conditionnent le plus souvent l'adoption de telles technologies au sein des PME-ETI françaises [(35)]. En cela, nous comprenons bien que le fait que la décision « revienne » à un seul homme ou à une seule femme peut être une chance pour l'entreprise (la conviction du dirigeant et le feu vert à la décision attendu) comme un obstacle (la décision dépendant de la seule et unique résistance du dirigeant).

**Culture de proximité et relations humaines privilégiées :** Les PME-ETI françaises sont de grands clients fidèles qui privilégient des relations de confiance sur le long terme avec des fournisseurs/entrepreneurs locaux. En conséquence, les relations business-to-business y sont souvent qualitatives, voire même relationnelles, dans le sens où les clients sont accompagnés au-delà de leur simple consommation de produits et services. Il y a peu de place pour les « solutions Silicon Valley », et pour les prestataires qui ne seraient pas capables de s'inscrire dans une dynamique gagnant-gagnant durable [(70)]. En cela, les entrepreneurs français sont servis par leur image de marque (soft power), à condition bien sûr qu'ils soient en mesure d'offrir de la proximité, du sur-mesure aux petits soins pour leurs clients, et aussi des prix compétitifs.

**Pression concurrentielle modérée et adoption attentiste :** De manière générale, les PME-ETI évoluent dans des secteurs où la compétition est moins féroce que dans des environnements hyper-concurrentiels, tels que la tech ou la finance. Dans ces secteurs matures, la pression concurrentielle est telle qu'elles peuvent se permettre d'adopter une posture attentiste vis-à-vis de l'innovation. Ainsi, ces périodes plus longues peuvent, paradoxalement, conduire à une adoption de l'intelligence artificielle plus réfléchie et plus durable.

## 2.4 Services professionnels et conseil en transformation

### 2.4.1 Évolution du Marché du Conseil en France : Mutations Structurelles

Le marché français du conseil (15,2 milliards d'euros en 2024 d'après Syntec Conseil) est bouleversé par la digitalisation et la montée de l'IA [(52)]. Plusieurs évolutions de fond redessinent le jeu concurrentiel :

**Fragmentation croissante de la demande :** Les demandes d'accompagnement sur les sujets IA sont plus précises, plus sophistiquées et plus techniques que celles adressées par des cabinets de conseil traditionnels, ce qui nourrit une forte dynamique de boutiques spécialisées face aux grands cabinets généralistes. Cette tendance se confirme avec la progression des opérations confiées aux acteurs spécialisés : selon Syntec, 45 % des missions IA sont aujourd'hui

confiées à des boutiques spécialisées contre 28 % en 2022.

**Hybridation formation-conseil-technologie** : La nature technique complexe de l'intelligence artificielle conduit à une forte demande de développement des compétences, en parallèle des missions de conseil classique, donnant lieu à de nouveaux modèles hybrides qui mêlent formation, conseil stratégique et livraison de solutions. Cette tendance interroge la séparation historique entre les acteurs de la formation et les consultants.

**Pression sur les modèles économiques traditionnels** : L'émergence de l'IA grand public exerce une pression à la baisse sur les tarifs des prestations intellectuelles classiques (recherche, synthèse, rédaction), obligeant à se repositionner vers des prestations à plus forte valeur ajoutée (stratégie, créativité, relation client) [(45)].

**Verticalisation sectorielle accélérée** : Les spécialisations par secteur deviennent incontournables pour être réellement utiles dans un contexte où foisonnent les outils d'IA généralistes. Ainsi, les cabinets développent des compétences verticales (industrie 4.0, santé digitale, fintech) pour se démarquer des solutions uniformisées.

**Internationalisation des standards et des pratiques** : L'IA étant un phénomène global, les standards et meilleures pratiques s'internationalisent rapidement, réduisant l'avantage concurrentiel des spécificités locales traditionnelles du conseil français.

## 2.4.2 L'IA dans le secteur public français : laboratoire d'expérimentation

L'intégration de l'IA dans l'administration française connaît un parcours jalonné d'apprentissage s'adressant à la fois au secteur public et à un écosystème d'acteurs privés. Cette composition se singularise par six patterns que met en lumière Bertolucci [(48)] :

**Résistances institutionnelles et bureaucratiques** : Les administrations françaises, qui relèvent d'une forte hiérarchie et où les choses se passent selon des procédures très codifiées, sont confrontées aux mêmes résistances que les PME-ETI classiques. Ces résistances ne sont pas propres au secteur public mais trahissent des caractéristiques culturelles des organisations françaises plus largement.

**Exigences de transparence et d'explicabilité** : La demande d'explicabilité des systèmes d'intelligence artificielle (IA) utilisés dans le secteur public met en évidence les limites de l'acceptation des systèmes d'IA « boîte noire » par la société. Cette problématique est

importante dans les secteurs privés réglementés (banque, assurance, santé, etc.) où elle oriente les choix technologiques et les stratégies de déploiement.

**Gouvernance des données publiques comme modèle** : La manière dont est gérée la data dans le secteur public (conformité au RGPD, sécurité de la data, usages et éthique) revient à constituer des référentiels de travail et des sources d'inspiration pour les entreprises privées, particulièrement pour les PME et les ETI qui partent de loin en matière de gouvernance des données.

**Approche « compliance-first » vs « innovation-first »** : En France, la manière de procéder du secteur public est plutôt « conformité d'abord » qui sécurise la mise en place mais peut freiner l'innovation. Cela a pour conséquence de s'infiltrer dans le privé où l'on retrouve parfois les mêmes comportements, contrairement à l'approche anglo-saxonne « innovation-first ».

### 2.4.3 Business models émergents dans l'accompagnement IA

L'accompagnement en IA est source de nouveaux modèles économiques hybrides qui bousculent les codes. À partir de notre observation du paysage français, nous en avons identifié cinq :

**Formation + Conseil + Livraison (Modèle Full-Service)** : Offre allant de la sensibilisation à la stratégie puis à la mise en œuvre, du début à la fin. C'est le modèle vers lequel Luwai a rebasculé après plusieurs allers-retours avec le marché. Celui-ci correspond bien à l'attente hexagonale d'un seul interlocuteur et d'une prise en main totale.

**SaaS + Services (Modèle Tech + Services)** : Association entre une plateforme technologique propriétaire et une prestation d'accompagnement menée par des humains, plébiscitée par la majorité des startups IA B2B en France. Cela permet d'avoir en même temps une offre scalable exploitant la force de la technologie et une personnalisation par le service humain.

**Communauté + Consulting (Modèle Communautaire)** : Construction d'une communauté d'utilisateurs et d'experts à même de générer des leads entrants pour des offres premium de conseil. Ce modèle utilise l'effet réseau et la dynamique communautaire qui sont chers aux Français.

**Abonnement + Support (Modèle Récurrent)** : Modèle récurrent sur la base d'une offre d'accès à des ressources (templates, playbooks, formations, etc.) et sur le soutien apporté ponctuellement. Cela permet de lisser ses revenus et de pérenniser la relation client.

**Marketplace + Curation (Modèle Plateforme)** : Plateforme mettant en relation des entreprises et des consultants IA spécialisés, avec une dimension de curation et garantie qualité. Ce modèle répond à une expertise parfois très fragmentée et à un besoin de réassurance des PME-ETI.

## 2.5 Recherche récente sur l'adoption de l'IA en entreprise

### 2.5.1 Études Empiriques Internationales et Spécificités Contextuelles

Les études actuelles sur l'adoption de l'IA en entreprise montrent des usages complexes qui diffèrent sensiblement selon les dimensions géographiques, sectorielles ou organisationnelles. Wagner et al. [(44)] analysent que l'IA a transformé jusqu'aux méthodes mêmes pour conduire des investigations, en soulignant combien l'IA peut transformer les fondements des paradigmes de recherche.

L'enquête longitudinale de MIT Sloan Management Review [(47)], portant sur plus de 3000 cas, révèle un « paradoxe intention-action » des entreprises très marqué : si 73 % des sociétés européennes jugent l'IA importante voire critique pour leur stratégie, seules 28 % ont porté des projets jusqu'à des déploiements à l'échelle de l'organisation. Ce « gap d'implémentation » est d'ailleurs plus important en France où les sociétés ambitionnent de multiplier les démarches pilotes et interventions expérimentales sans déboucher forcément sur des déploiements à l'échelle industrielle.

**Facteurs explicatifs du gap français** : L'analyse comparative internationale révèle plusieurs facteurs spécifiques au contexte français :

- **Perfectionnisme culturel** : Tendance à prolonger les phases pilotes jusqu'à obtention de résultats « parfaits » avant scaling
- **Aversion au risque institutionnelle** : Préférence pour les validations multiples et les consensus larges avant déploiement
- **Complexité organisationnelle** : Structures décisionnelles multi-niveaux rallongeant les cycles d'adoption

### 2.5.2 Spécificités de l'écosystème français : analyse différentielle

La plupart des modèles classiques d'adoption des technologies (TAM, UTAUT) ont du mal à expliquer les spécificités comportementales et organisationnelles liées à l'IA. Plusieurs

auteurs ont proposé des extensions théoriques particulièrement adaptées :

**Le modèle AIRAM (Artificial Intelligence Readiness and Adoption Model)** de Chen et al. conserve les quatre facteurs traditionnels, mais les complète par quatre dimensions liées à l'IA :

- **Technical Readiness** : L'équipement de base pour du software, APIs, des capacités de calcul, de stockage et d'intégration.
- **Data Maturity** : L'organisation des données ainsi que la gouvernance et l'accessibilité de ces données pour tous au sein de l'entreprise.
- **Organizational Agility** : L'adaptation rapide, la culture du test and learn, l'agilité des processus.
- **Ethical Preparedness** : L'établissement de règles éthiques, la conformité réglementaire, la gestion des biais et l'explicabilité.

Ce modèle paraît particulièrement pertinent pour décortiquer les résistances observées au sein des PME-ETI françaises, où la dimension « Data Maturity » est souvent le principal facteur limitant, suivie de « Organizational Agility ».

**Le modèle AIDA (AI Diffusion and Adoption)** proposé par Kumar et al. porte spécifiquement sur la façon dont l'IA se propage dans des écosystèmes organisationnels. Ce modèle identifie quatre phases de l'adoption :

1. **Awareness Phase** : Découvrir l'IA et ses opportunités.
2. **Interest Phase** : Explorer des cas d'usage pour évaluer l'intérêt.
3. **Decision Phase** : Prendre des décisions sur les investissements à réaliser, les solutions à adopter.
4. **Action Phase** : Mettre en œuvre, déployer et diffuser l'IA dans l'entreprise.

Sur le terrain, nous constatons que les PME-ETI françaises semblent souvent coincées entre les phases Interest et Decision, ce qui implique qu'il peut être nécessaire de mettre en place des actions spécifiques pour débloquer la situation et faire avancer les choses.

## 2.6 Synthèse du cadre théorique et positionnement de la recherche

### 2.6.1 Gaps Identifiés et Contributions Attendues

Cette revue de littérature exhaustive révèle plusieurs gaps théoriques et empiriques significatifs que cette recherche ambitionne de combler, positionnant notre contribution dans le

paysage académique international :

**Gap empirique majeur :** Il n'existe pas d'études qualitatives assez profondes sur l'adoption de l'IA dans les PME-ETI françaises, segment pourtant vital pour l'économie nationale (63 % de l'emploi privé). La plupart des recherches se concentrent sur les grandes entreprises ou les jeunes entreprises innovantes, ne permettant pas de se pencher sur cet entre-deux si important.

**Gap théorique fondamental :** On ne peut pas appliquer sans adaptation les modèles « classiques » d'adoption de décisions technologiques (TAM, UTAUT) à l'utilisation de l'IA, ceux-ci ont besoin d'être retravaillés pour s'adapter à ce cas particulier et à la culture française. Les nouvelles tentatives (AIRAM, AIDA) sont testées surtout dans des pays anglo-saxons ; ce mouvement les rend un peu hasardeuses pour la France.

**Gap méthodologique critique :** On ne trouve pas assez de méthodes de recherche – ancrées dans la rigueur académique mais aussi dans la « réalité » de l'entreprise – pour observer les phénomènes de ralliement voire d'adhésion à l'IA en même temps.

**Gap pratique et managérial :** On manque de méthodes consacrées, de guides précis pour les entrepreneurs voulant montrer un chemin par lequel il leur serait possible, dans leur secteur et à la faveur de l'IA, de trouver un modèle économique viable.

## 2.6.2 Positionnement théorique de la recherche Luwai

Cette recherche se positionne à l'intersection de plusieurs champs disciplinaires, créant une contribution théorique originale :

**Contribution aux théories d'adoption technologique :** Extension des modèles TAM/UTAUT au contexte spécifique de l'IA générative et aux spécificités culturelles françaises, avec développement d'un modèle d'adoption « à la française » privilégiant l'accompagnement collectif plutôt que l'expérimentation individuelle.

**Contribution à l'entrepreneuriat technologique :** Développement du framework « Formation-Conseil-Livraison » comme archétype de modèle d'affaires adapté aux services B2B technologiques émergents, avec analyse des mécanismes de scaling et de personnalisation simultanés.

**Contribution aux études culturelles et managériales :** Analyse des spécificités françaises d'adoption technologique au prisme de l'IA, complétant les travaux hofstédiens par des observations contemporaines et sectorielles.



**Contribution méthodologique** : Validation de l'approche « observation participante entrepreneuriale » comme méthode de recherche hybride combinant immersion terrain et analyse académique, particulièrement adaptée aux phénomènes émergents et évolutifs.

### 2.6.3 Implications pour les Parties Suivantes

Ce cadre théorique établit les fondations conceptuelles pour l'analyse empirique qui suit :

**Pour le diagnostic terrain (Partie IV)** : Les modèles théoriques présentés fournissent les grilles d'analyse pour interpréter les 63 entretiens menés et identifier les patterns de résistance et d'adoption spécifiques au contexte français.

**Pour le cas d'étude Luwai (Partie V)** : Le framework entrepreneurial et les modèles d'adoption permettent d'analyser l'évolution du modèle d'affaires Luwai et d'en extraire des enseignements généralisables sur la construction d'entreprises dans ce secteur.

**Pour les recommandations (Partie VI)** : Les gaps identifiés et les spécificités culturelles analysées nourrissent directement les recommandations pratiques destinées aux entrepreneurs, dirigeants et décideurs publics.

Le cas Luwai, analysé dans les parties suivantes, permet d'explorer empiriquement ces gaps théoriques à travers l'expérience concrète d'un entrepreneur confronté aux réalités du terrain français. Cette approche d'observation participante offre un accès privilégié aux dynamiques d'adoption souvent invisibles dans les études traditionnelles et permet une contribution originale aux champs théoriques mobilisés.

# Chapitre 3

## Diagnostic terrain : résistances et opportunités

L'enquête terrain, structurée autour de quatre temps : les conditions de la collecte, le recensement des freins, l'analyse des leviers et les profils adoptants. Le parti pris de cette recherche est l'immersion entrepreneuriale mêlée à une exigence scientifique forte, offrant un éclairage différent sur les réalités d'adoption souvent méconnues des études classiques [(38)].

### 3.1 Méthodologie de Recherche Terrain

#### 3.1.1 Cadre de Collecte et Échantillonnage

La collecte de données primaires a été réalisée entre juillet et septembre 2025, période pendant laquelle les outils d'IA générative (ChatGPT, Copilot, Claude) atteignaient leur maturité, mais restaient néanmoins peu adoptés par les PME-ETI françaises [(71)]. Cette période est particulièrement importante pour étudier les processus d'adoption en direct, avant que les usages ne se figent ou qu'ils ne soient influencés par des phénomènes de mode [(13)].

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

- **500 appels prospects** menés via cold calling, ayant abouti à 63 rendez-vous (taux de conversion de 12,6 %), significativement supérieur aux standards de l'industrie B2B tech (8-12 %) [(64)]. Cette performance s'explique par la nouveauté du sujet IA et la qualité de la qualification préalable.
- **7 propositions commerciales réelles** dont 5 analysées en détail : Aesio [(80)], Antilogy [(81)], Intégrhale [(83)], Carecall [(79)], Tectona [(82)], ainsi que Social Army et Corma, représentant un panel sectoriel diversifié et des enjeux d'adoption contrastés.
- **Observation directe participante** des interactions commerciales, des cycles de vente

et de l'évolution des besoins clients sur près de 3 mois d'activité, selon les principes méthodologiques de l'ethnographie organisationnelle [(21)].

**Méthodologie de prospection et qualification** : La méthode adoptée repose sur un *cold calling* systématique, dont la pertinence est ensuite évaluée selon un protocole formalisé. Sur 500 personnes contactées, 63 rendez-vous ont été obtenus, soit un **taux de transformation de 12,6%**. Ce résultat s'explique par plusieurs éléments : un *timing* favorable (montée en puissance de l'IA générative), un positionnement différencié (« accompagnement » vs « vente d'outils »), et une pré-qualification des secteurs d'activité privilégiant les services intellectuels [(34)].

**Profil de l'échantillon et représentativité** : Les 63 entreprises contactées se répartissent selon la segmentation suivante, reflétant le tissu économique français tout en sur-représentant les secteurs les plus exposés aux enjeux de transformation numérique [(56)] :

- **Conseil et services professionnels** (32%) : cabinets de conseil stratégique, expertise-comptable, recrutement, services juridiques. Cette sur-représentation s'explique par la forte réceptivité de ces secteurs aux enjeux de productivité intellectuelle.
- **Industrie et manufacturing** (25%) : PME manufacturières, distribution spécialisée, équipementiers. Secteur traditionnel mais en transformation digitale accélérée post-Covid [(50)].
- **Services B2B spécialisés** (21%) : communication, marketing, formation, ingénierie. Secteurs naturellement exposés à la disruption IA des métiers créatifs et analytiques.
- **Tech et Digital** (15%) : startups, éditeurs logiciels, agences digitales. Early adopters naturels mais avec des besoins spécifiques d'optimisation.
- **Finance et Assurance** (7%) : banques régionales, mutuelles, courtage. Secteur réglementé présentant des résistances spécifiques liées à la compliance.

### 3.1.2 Protocole d'Entretien et Analyse Qualitative

**Structure des entretiens semi-directifs** : Chaque échange suit un protocole standardisé de 30-45 minutes articulé autour de quatre thèmes principaux, inspiré des méthodologies d'enquête qualitative en sciences de gestion [(26)] :

1. **État des lieux IA actuel** : usage effectif vs déclaratif, outils déployés ou envisagés, niveau de maturité organisationnelle, benchmark sectoriel perçu
2. **Freins et résistances identifiés** : obstacles techniques (infrastructure, compétences), organisationnels (gouvernance, processus), culturels (résistance au changement, générationnel), économiques (ROI, budget)
3. **Besoins et opportunités exprimés** : cas d'usage prioritaires envisagés, objectifs business, contraintes spécifiques, timeline d'adoption souhaitée

4. **Processus de décision et d'achat** : circuit décisionnel, critères de sélection prestataires, budget disponible, facteurs déclencheurs d'investissement

**Méthodologie de codage et d'analyse thématique** : Les notes d'entretiens ont été codées de manière thématique par un codage inspiré de l'analyse de contenu de Bardin [(23)]. Il a permis d'identifier 12 catégories de résistances et 8 types d'opportunités récurrents, avec une évaluation de la fréquence d'apparition et de l'intensité perçue. Un codage double sur une sélection de 15 entretiens a permis d'obtenir un coefficient d'accord entre codeurs (Cohen's  $\kappa$ ) de 0,78, ce qui est un indicateur de bonne qualité de la grille d'analyse [(1)].

**Triangulation des données** : La validité des conclusions est renforcée par la triangulation de trois types de données : entretiens qualitatifs (perception des besoins), propositions commerciales (objectivation des enjeux), observation directe des cycles de vente (validation comportementale) [(33)].

## 3.2 Cartographie des Résistances à l'Adoption IA

L'analyse thématique met en lumière une mosaïque de résistances à l'adoption de l'IA, réparties en quatre catégories principales : organisationnelles, culturelles, économiques et techniques. Cette cartographie s'écarte des résistances classiques à l'innovation technologique traitées dans la littérature [(4)], révélant des particularités liées à l'IA et à l'environnement français.

### 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 [(11)].

**"C'est pas le moment" : Une spécificité française** : Cette expression, récurrente dans 47% des entretiens, cristallise une résistance fondamentale qui distingue l'approche française de l'américaine. Un dirigeant de PME industrielle (secteur emballage, 120 salariés) illustre parfaitement cette posture : *"On entend beaucoup parler d'IA, mais honnêtement, nos clients ne nous le demandent pas encore. Nos concurrents ne l'ont pas non plus. Pourquoi se précipiter ?"* [(73)].

Cette résistance temporelle s'enracine dans plusieurs facteurs structurels : (i) la moindre pression concurrentielle dans des secteurs matures où l'avantage repose sur l'expertise métier plutôt que l'innovation technologique [(3)], (ii) la culture française d'aversion au risque qui

privilégie l'observation des pionniers avant adoption [(25)], (iii) les cycles budgétaires annuels rigides qui contraignent l'expérimentation en cours d'année.

**Complexité des processus décisionnels et dilution des responsabilités** : En France, les processus décisionnels des PME-ETI, qui s'appuient encore sur une organisation hiérarchique forte, expliquent des temps de décision longs qui sont en total décalage avec le besoin de test and learn que l'IA impose [(54)]. Ainsi, 73% des cas interviewés nous apprennent que la mise en œuvre d'une solution IA dure autour de 6 mois, car ils doivent être signés par 3 à 5 niveaux hiérarchiques (du comité exécutif à l'avis des élus du personnel en passant par le test des chefs de service), alors qu'une startup ne mettrait un tel temps que pour solliciter 1 à 2 niveaux hiérarchiques, voire moins, et ceci dans tous les pays.

Un directeur général de cabinet de conseil (45 collaborateurs) témoigne de cette complexité : *"Pour lancer un pilote IA à 3000€, j'ai besoin de l'accord du conseil d'administration, de l'IT, des chefs de département concernés, et de rassurer le délégué du personnel sur l'impact emploi. Pour un logiciel classique, ma signature suffit"* [(73)].

**Absence de référent IA interne et "flou organisationnel"** : 84% des entreprises interrogées ne disposent pas de référent IA clairement identifié, générant un "flou organisationnel" où les initiatives IA restent dispersées sans cohérence stratégique. Cette carence structurelle contraste avec l'émergence systématique de "Chief AI Officers" ou équivalents dans les entreprises américaines de taille similaire [(57)], parfois il est même demandé de mettre tous au même niveau pour éviter d'avoir un "sachant tout sur l'IA", ce qui est un paradoxe.

Cette absence de référent génère trois dysfonctionnements récurrents : (i) multiplication d'initiatives individuelles non coordonnées, (ii) absence de capitalisation sur les expérimentations, (iii) difficultés de montée en compétences collective. Un responsable RH d'une ETI de services (200 salariés) observe : *"Chacun teste ChatGPT dans son coin, mais on n'a pas de vision d'ensemble. Résultat : on réinvente la roue en permanence"* [(73)].

### 3.2.2 Résistances Culturelles : Le Facteur Humain Français

Les résistances culturelles révèlent des spécificités comportementales françaises non anticipées par les modèles d'adoption technologique classiques, nécessitant une approche d'accompagnement différenciée [(14)].

**"Blocages liés à l'ego" : Un phénomène sous-estimé** : Cette observation, documentée dans plusieurs propositions commerciales et confirmée par les entretiens, révèle un phénomène

comportemental sous-estimé dans la littérature académique sur l'adoption technologique. Dans 31% des cas analysés, la résistance à l'IA provient paradoxalement de collaborateurs ayant acquis une connaissance partielle des outils, créant une "fausse impression de maîtrise" qui freine l'apprentissage collectif et la standardisation des pratiques.

Un dirigeant de cabinet de recrutement spécialisé explique : *"Mes consultants seniors disent déjà maîtriser ChatGPT. Mais quand je regarde leurs prompts, c'est du niveau débutant. Ils refusent la formation par fierté, et ça bloque toute l'équipe"* [(81)]. Ce phénomène, que nous qualifions de "résistance par sur-confiance", génère des résistances plus tenaces que l'ignorance pure car elle s'accompagne d'un investissement d'ego difficile à remettre en question.

**Peur du changement méthodologique vs peur du remplacement** : Contrairement à ce que les médias peuvent laisser entendre, la crainte d'être remplacé par une IA n'est pas le principal obstacle au développement de l'automatisation, comme en témoigne cette étude : elle est évoquée dans seulement 18% des entretiens. Plus diffuse, plus profonde est la crainte de voir ses habitudes de travail bousculées et ses compétences traditionnelles remises en question [(37)].

Cette résistance méthodologique se manifeste particulièrement chez les experts seniors qui ont construit leur légitimité sur la maîtrise d'outils et de processus traditionnels. Un expert-comptable de 55 ans témoigne : *"Ce n'est pas la peur de perdre mon job, c'est la peur de ne plus savoir faire mon job comme je l'ai toujours fait. À mon âge, tout réapprendre..."* [(73)].

**Résistance générationnelle nuancée et paradoxes observés** : L'analyse révèle que l'âge ne constitue pas un prédicteur fiable de résistance à l'IA, remettant en question les stéréotypes générationnels couramment admis. De manière surprenante, les dirigeants de 50+ ans montrent souvent plus d'ouverture que leurs cadres de 35-45 ans, phénomène que nous expliquons par trois facteurs : (i) vision stratégique de long terme vs préoccupations opérationnelles immédiates, (ii) expérience des transformations technologiques antérieures (informatisation, internet), (iii) délégation naturelle vs implication directe dans l'exécution.

Un dirigeant de 58 ans (secteur BTP, 80 salariés) illustre cette posture : *"J'ai vécu l'arrivée des ordinateurs, d'internet, des smartphones. L'IA, c'est pareil : ceux qui s'adaptent survivent. Mes cadres de 40 ans ont plus peur que moi"* [(73)].

### 3.2.3 Résistances Économiques : L'Arbitrage ROI et les Contraintes Budgétaires

Les résistances économiques révèlent les spécificités des PME-ETI françaises en matière d'investissement technologique et de mesure de la performance, nécessitant des approches de justification économique adaptées [(7)].

**ROI difficile à quantifier : Un frein systémique** : 76% des dirigeants interrogés mentionnent la difficulté à mesurer le retour sur investissement des initiatives IA comme frein principal à l'adoption. Cette difficulté s'enracine dans la nature transverse de l'IA, qui génère des gains de productivité distribués plutôt que concentrés sur des processus spécifiques, contrairement aux investissements IT traditionnels (ERP, CRM) aux bénéfices plus facilement mesurables [(32)].

Un directeur financier d'ETI de services illustre cette problématique : *"Pour un ERP, je calcule les gains sur la gestion des stocks. Pour l'IA, comment je mesure le temps gagné sur la rédaction des emails ? Comment je distingue les gains IA des gains d'expérience ?"* [(73)]. Cette difficulté de mesure est amplifiée par l'absence de métriques standardisées et de benchmarks sectoriels fiables sur l'impact de l'IA.

**Arbitrage formation vs technologie et inversion des priorités** : Pour 76% des dirigeants interrogés, l'une des raisons majeures pour lesquelles ils ont du mal à se lancer dans des projets d'intelligence artificielle est la difficulté à mesurer le retour sur investissement. Cette difficulté trouve sa source dans le caractère transverse de l'IA, qui génère des gains de productivité distribués plutôt que des gains concentrés sur des processus spécifiques comme c'est généralement le cas avec des investissements IT (ERP, CRM) [(32)].

Cette inversion des priorités heurte les habitudes budgétaires françaises où la formation est perçue comme un "coût support" plutôt qu'un "investissement stratégique". Un dirigeant de PME industrielle résume cette tension : *"3000€ pour des licences Copilot, ça passe au conseil. 5000€ pour former les équipes, c'est plus dur à faire valider"* [(73)].

**Cycles budgétaires rigides et contraintes de trésorerie** : 67% des projets IA nécessitent des ajustements budgétaires en cours d'année, se heurtant à la rigidité des cycles budgétaires annuels des PME-ETI françaises. Cette rigidité contraste avec l'agilité requise pour l'expérimentation IA et génère des reports systématiques ("on verra l'année prochaine") qui retardent l'adoption [(41)].

### 3.2.4 Résistances Techniques : Complexité Perçue vs Réalité

Les résistances techniques révèlent souvent un décalage entre perception et réalité technique, nécessitant des efforts de démystification spécifiques [(5)].

**Infrastructure IT legacy : Une barrière plus perçue que réelle :** 54% des entreprises déclarent que leur infrastructure IT est le principal obstacle à leur adoption de l'IA. Si elle est réelle, cette problématique est parfois amplifiée car les directions métiers ignorent en partie les solutions cloud natives qui permettent de passer outre la majorité des limitations techniques [(66)].

L'analyse détaillée révèle que cette perception s'enracine dans l'expérience traumatisante de précédents projets IT (ERP, CRM) aux contraintes d'intégration complexes. Un DSI de PME de 150 salariés témoigne : *"Après 18 mois d'enfer pour intégrer notre ERP, quand on me parle d'IA, je pense automatiquement 'encore un projet d'intégration cauchemardesque'"* [(73)].

**Gouvernance des données embryonnaire : Le prérequis oublié :** L'IA met en lumière, et de façon impitoyable, les déficiences de gouvernance des données des PME-ETI. 89% des organisations interrogées n'ont pas de politique données formalisée, socle nécessaire, pourtant, pour une IA efficiente [(40)]. Cette absence de gouvernance génère des effets de blocages en cascade : (i) les entreprises ne peuvent exploiter toutes les potentialités des IA génératives car leurs données ne sont pas suffisamment valorisées, (ii) elles n'osent pas bouger, figées par les problématiques de conformité au RGPD, de cybersécurité, etc.

## 3.3 Opportunités et Cas d'Usage Identifiés

L'analyse des besoins exprimés, des bénéfices constatés et des attentes clients/demandeurs/client représentés, met en lumière une typologie d'opportunités structurée autour de quatre axes majeurs : formation/acculturation, robotisation des tâches répétitives, amélioration de la productivité et développement de nouveaux services/produits. Ces opportunités se déclinent en différentes maturités et complexités de mise en œuvre, offrant ainsi la possibilité de cheminer par étapes [(27)].

### 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, validant l'approche "education-first" développée par Luwai



[(73)].

**Besoin de "langage commun" et d'alignement organisationnel** : Très souvent, les entreprises ont besoin que l'on leur dise ce qu'est l'intelligence artificielle, et que cette définition soit comprise par tous les groupes d'âge, par toutes les fonctions. Il s'agit d'une demande extrêmement forte, qui revient dans 8 réponses à 10, et qui en dit long sur le besoin qu'ont les entreprises de parler d'intelligence artificielle ensemble [(37)].

Un directeur général de cabinet de conseil (85 collaborateurs) explique : *"Mes associés parlent de GPT-4, mes consultants seniors de Claude, les juniors de Copilot. Chacun a ses outils, mais on n'a pas de doctrine commune. Résultat : zéro effet de levier collectif"* [(81)]. Cette fragmentation linguistique et méthodologique freine la capitalisation sur les expériences individuelles et empêche la montée en compétences collective.

**Démystification technique et réassurance cognitive** : 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" quand les participants découvrent la simplicité d'usage des interfaces conversationnelles [(73)].

Cette anxiété technique s'enracine dans la sur-médiatisation des aspects les plus complexes de l'IA (algorithmes, réseaux de neurones) au détriment de la simplicité d'usage des outils grand public. Un dirigeant de PME industrielle témoigne : *"Je pensais qu'il fallait être ingénieur en IA pour utiliser ChatGPT. Quand j'ai vu que c'était comme envoyer un SMS, ça a changé ma vision"* [(73)].

**Formation managériale spécifique et conduite du changement** : Alors que la formation technique est nécessaire, 32% des entreprises voient également la nécessité d'un accompagnement managérial spécifique pour soutenir les transformations organisationnelles induites par l'IA. Cette demande émergente est significative à double titre : premièrement, on constate que les managers ont souvent suivi des formations techniques dans des domaines qui relèvent plus du BI ou de la Data science que de l'IA et, deuxièmement, que l'on perçoit de plus en plus l'IA comme une transformation managériale avant d'être une transformation technologique [(36)].

### 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 et quantifiable (34% des mentions), offrant des "quick wins" essentiels pour créer l'adhésion et justifier les investissements ultérieurs [(73)].

**Traitement documentaire : Premier poste d'optimisation :** La gestion de documents (CVs, contrats, factures, rapports) est en train de devenir le premier cas d'utilisation de l'automatisation des processus que les directions financières identifient. Les bénéfices sont quantifiables : *"Jusqu'à 2h/semaine par consultant économisées"* pour la mise en forme automatisée des CVs chez Intégrhale [(83)], *"Jours par mois économisés"* pour l'automatisation du reporting chez plusieurs

Ces gains s'expliquent par la nature standardisée de ces tâches et la maturité des outils d'IA de traitement de texte et d'extraction de données. L'impact va au-delà du gain de temps : amélioration de la qualité (standardisation des formats), réduction des erreurs (automatisation des vérifications), et libération de capacité cognitive pour des tâches à plus haute valeur ajoutée.

**Veille automatisée et synthèse d'information :** La veille concurrentielle et la synthèse d'information constituent un terrain particulièrement favorable à l'IA générative. 41% des entreprises interrogées y consacrent 3-5h/semaine que l'IA peut réduire de 60-80% [(73)].

L'exemple de Carecall illustre parfaitement ce potentiel : l'automatisation de la détection de cabinets médicaux en recrutement via l'analyse d'offres d'emploi a multiplié par 5 à 10 le volume de leads qualifiés tout en libérant 15h/semaine de prospection manuelle [(79)].

**Support client hybride et gestion de la relation client :** Le support client constitue l'une des applications les plus prometteuses mais aussi les plus sensibles, où il faut probablement combiner intelligemment intervention humaine et assistance par des outils d'IA pour ne pas susciter un rejet par les consommateurs d'une "déshumanisation". Les dispositifs les plus efficaces marquent un juste équilibre entre une gestion automatisée des demandes simples (FAQ, pré-qualification) et un traitement "routé" vers un conseiller pour les cas plus complexes, qui garantit le service personnalisé plébiscité par les clients français [(25)].

### 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 au-delà des gains ponctuels d'automatisation [(32)].

**Rédaction assistée et optimisation de la communication** : ChatGPT et ses déclinaisons transforment profondément l'écrit professionnel : emails, propositions commerciales, rapports, présentations. L'observation terrain révèle des gains de productivité de 25-40% sur les tâches rédactionnelles, avec amélioration qualitative simultanée (structure, clarté, adaptation au destinataire) [(73)].

L'exemple de Social Army illustre ce potentiel : la réduction des cycles de création de contenu de 1 mois à 15 jours (-72%) grâce à l'optimisation des workflows créatifs et l'assistance IA [(80)]. Cette transformation dépasse la simple accélération pour permettre une meilleure réactivité commerciale et une personnalisation accrue des communications client.

**Analyse et aide à la décision** : Les technologies d'IA générative ont un bel avenir pour produire des analyses à partir des datas non-structurées et pour aider à la décision, des cas d'usages où les PME-ETI ont souvent du mal à trouver les bons profils data ayant les compétences nécessaires. Certaines solutions aujourd'hui peuvent analyser des verbatims clients, résumer des rapports d'affaires, ou analyser des études complexes sur un marché.

**Innovation et développement de nouveaux services** : 15% des entreprises les plus matures identifient l'IA comme levier d'innovation produit/service, ouvrant de nouvelles sources de revenus. Cette opportunité, encore émergente, nécessite une maturité organisationnelle élevée et une approche stratégique structurée [(9)].

## 3.4 Typologie des Adopteurs et Segmentation Marché

La lecture comportementale des 63 entreprises sollicitées met en lumière une segmentation en 3 catégories d'adopteurs, transposant la loi d'adoption des innovations de Rogers à la réalité de l'actualité de l'IA dans les PME-ETI françaises

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

Les early adopters représentent 15% de l'échantillon et présentent des caractéristiques communes qui en font les cibles privilégiées pour les phases pilotes et la création de références marché.

**Profil dirigeant et culture d'innovation** : Ces CEO, généralement ingénieurs ou à tendance technophile et ayant entre 35 et 50 ans, ont souvent une expérience internationale et voient l'IA comme un accélérateur de croissance ou d'innovation plutôt qu'une simple

contrainte [(73)].

Un CEO de startup B2B (50 salariés, secteur fintech) illustre cette posture : *"L'IA, c'est comme les premières calculatrices : ceux qui ne s'y mettent pas rapidement vont être largués. Je préfère être en avance et faire des erreurs que d'être en retard"* [(73)].

**Culture organisationnelle d'expérimentation** : Ces entreprises relèvent du modèle *test and learn* : elles expérimentent de manière continue, consacrent un budget innovation représentant entre 1 et 3% du chiffre d'affaires, et disposent de processus de décision courts leur permettant d'avancer rapidement et de clore les projets lorsque les conditions le permettent. On attend d'une telle organisation qu'elle innove et s'enrichisse de l'expérience acquise, même en cas d'échec : « il faut savoir perdre », rappelle Christensen [(9)].

**Approche méthodique de l'innovation** : Contrairement aux stéréotypes sur l'adoption précoce, ces entreprises adoptent une approche méthodique et mesurée : définition d'objectifs précis, metrics de succès, phases pilotes limitées avec possibilité d'arrêt. Cette rigueur explique leur taux de succès élevé (85% de projets concluants).

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

La majorité pragmatique forme le principal marché cible des services de consulting en IA, représentant 60% de l'échantillon. Il s'agit de sociétés qui adoptent un positionnement "wait and see" raisonné et pour lesquelles il conviendra de soigner la manière de vendre [(27)].

**Posture d'observation active et exigence de preuves** : Ces dirigeants reconnaissent le potentiel de l'IA mais attendent la validation par leurs pairs avant d'investir. Cette posture n'est pas passive : ils se documentent, participent à des conférences, réalisent une veille active, mais ne franchissent pas le pas de l'expérimentation sans garanties suffisantes.

Un dirigeant de PME de services (120 salariés) explique : *"Je vois bien que l'IA va transformer notre secteur, mais je veux voir comment mes concurrents s'en sortent avant de me lancer. Pas question d'être le cobaye"* [(73)].

**Exigence de ROI et de références sectorielles** : Alors que les premiers utilisateurs sont attirés par l'avantage concurrentiel que peut apporter l'innovation, les pragmatiques, qui constituent la majorité des utilisateurs, veulent des preuves chiffrées du ROI et des exemples dans leur secteur d'activité. En France, le besoin de références sectorielles pour adopter une nouvelle technologie est particulièrement fort [(11)].

**Accompagnement renforcé et réassurance continue** : Cette segment nécessite un accompagnement renforcé et une réassurance continue tout au long du projet. Les prestataires doivent démontrer leur expertise, fournir des garanties, et maintenir une communication proactive pour éviter l'abandon en cours de route.

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

Les laggards représentent 25% de l'échantillon et se caractérisent par des résistances structurelles qui rendent l'adoption IA complexe à court-moyen terme [(13)].

**Secteurs réglementés et contraintes de conformité** : Cette catégorie sur-représente les secteurs fortement réglementés (défense, santé, finance) où les contraintes de conformité et les risques réputationnels freinent l'expérimentation. L'adoption y sera probablement imposée par l'évolution réglementaire plutôt que choisie [(48)].

**Contraintes économiques et priorités de survie** : PME en difficulté financière, secteurs en déclin, ou entreprises familiales conservatrices privilégiant la préservation du capital à l'investissement d'innovation. Pour ces acteurs, l'IA représente un coût additionnel plutôt qu'un investissement stratégique.

**Résistance culturelle et modèle mental figé** : Au-delà des contraintes techniques ou économiques, certains dirigeants présentent une résistance culturelle profonde liée à des modèles mentaux figés ou à une vision négative de l'IA ("gadget", "effet de mode", "déshumanisation").

## 3.5 Écosystème et Chaîne de Valeur de l'Accompagnement IA en France

Au-delà des cas d'usage individuels, la pénétration de l'intelligence artificielle dans les PME-ETI françaises doit être comprise dans une chaîne de valeur où chacun a un rôle à jouer. C'est ce que la seconde étape de notre travail empirique, fondé sur une analyse qualitative de 63 entretiens, nous a permis de mettre au jour : une structuration de l'écosystème autour de cinq typologies d'acteurs, chaque typologie regroupant plusieurs firmes [(8)].

TABLE 3.1 – Chaîne de valeur de l’accompagnement IA en France

Maillon	Description	Acteurs dominants
Sensibilisation	Acculturation dirigeants et CODIR ; cadrage des enjeux ; évangelisation	Cabinets boutique IA, formateurs indépendants, écoles/CCI
Cadrage	Diagnostic rapide, identification et priorisation des cas d’usage, conduite du changement	Boutiques IA, cabinets conseil mid-size
Implémentation	POC/Minimum Viable Automation, intégration outils, sécurisation RGPD	ESN, intégrateurs spécialisés, experts freelance
Déploiement	Standardisation, templates, formation équipes, gouvernance interne	ESN, équipes internes, PMO externe
MCO/Optimisation	Monitoring qualité, évolution prompts, formation continue, innovation	Référent IA interne, support externe ponctuel

### 3.5.1 Analyse Détaillée des Acteurs de l’Écosystème

L’écosystème français de l’accompagnement IA se caractérise par une fragmentation significative et l’émergence de nouveaux acteurs spécialisés, redéfinissant la chaîne de valeur traditionnelle du conseil en management [(52)].

#### Grands Cabinets de Conseil (Tier 1) : Positionnement transformation globale

Les Big Four (Deloitte, PwC, EY, KPMG) et les cabinets de stratégie (McKinsey, BCG, Bain) positionnent l’IA comme un levier de transformation digitale globale dans la continuité de leurs pratiques de conseil traditionnelles. Leur approche privilégie les grands comptes et les programmes de transformation multi-millions d’euros, avec des méthodologies structurées et des équipes pluridisciplinaires [(51)].

Pour les PME-ETI, ces acteurs interviennent principalement en phase de cadrage stratégique mais peinent à adresser les besoins opérationnels granulaires et l’accompagnement de proximité requis. Leur modèle économique (tarifs 800-1500€/jour consultant) et leur approche méthodologique (missions longues, équipes importantes) s’adaptent mal aux contraintes budgétaires et temporelles des PME-ETI.

#### ESN et Intégrateurs : Focus implémentation technique

Les ESN traditionnelles (Capgemini, Sopra Steria, Atos) développent des pratiques IA dédiées, capitalisant sur leur expertise technique et leur connaissance des systèmes d’information clients [(61)]. Leur force réside dans l’implémentation technique, l’intégration avec les SI

existants, et la capacité de déploiement à grande échelle.

Cependant, leur modèle économique traditionnel basé sur la régie temps-homme s'adapte difficilement aux besoins de formation, d'accompagnement au changement et de conseil stratégique requis par l'IA. De plus, leur culture technique peine à adresser les enjeux d'adoption utilisateur et de conduite du changement.

### **Boutiques Spécialisées : L'innovation de l'écosystème**

Cette catégorie, dans laquelle s'inscrit Luwai, représente l'innovation la plus significative de l'écosystème. Ces acteurs combinent agilité entrepreneuriale, expertise sectorielle approfondie et proximité client. Ils développent des modèles hybrides formation-conseil-delivery particulièrement adaptés aux PME-ETI [(73)].

Leur avantage concurrentiel repose sur : (i) la spécialisation sectorielle permettant une adaptation fine aux enjeux métiers, (ii) l'agilité organisationnelle facilitant l'innovation en continu, (iii) la proximité géographique et culturelle avec les PME-ETI, (iv) des modèles économiques adaptés (forfaits, packages) aux contraintes budgétaires.

### **Acteurs Publics et Para-Publics : Catalyseurs d'adoption**

Les CCI, Bpifrance, pôles de compétitivité et écosystème French Tech jouent un rôle croissant de prescription, de financement et de légitimation [(86)]. Le dispositif "Chèque Numérique" (jusqu'à 500€ de prise en charge) et les programmes d'accompagnement régionaux constituent des leviers d'adoption significatifs, particulièrement pour les PME réticentes à l'investissement initial.

Ces acteurs apportent une triple valeur : (i) réduction du risque financier par la subvention, (ii) légitimation institutionnelle rassurante pour les dirigeants prudents, (iii) mise en réseau favorisant l'effet d'entraînement sectoriel.

## **3.5.2 Dynamiques Concurrentielles et Stratégies de Positionnement**

L'étude de la concurrence met en lumière trois principales stratégies qui ont chacune leurs avantages et inconvénients, conduisant à ce que les conditions de succès sur ce marché nouvellement créé soient les meilleures possible [(3)].

### **Stratégie "Technology-First" : Excellence technique**

Positionnement sur l'innovation technologique, la maîtrise des outils les plus avancés, et la capacité à développer des solutions techniques sophistiquées. Cette approche attire les early adopters et les secteurs tech mais présente le risque d'une déconnexion avec les besoins

business réels des PME-ETI traditionnelles [(9)].

### **Stratégie "Consulting-First" : Extension des pratiques**

Prolongement de l'activité « classique » de conseil en management vers l'IA, en s'appuyant sur la relation client et la légitimité méthodologique. Plus : base de clients et process de vente maîtrisés. Moins : manque de techno internalisée, de réactivité face à l'évolution rapide des technos.

### **Stratégie "Education-First" : Modèle Luwai**

La réflexion pourrait s'orienter vers la mise en place de parcours de formation, d'actions d'acculturation, ou vers des dispositifs d'accompagnement du changement, autant de préalables à l'adoption technologique. Ce choix opéré par Luwai paraît en phase avec la culture française qui, selon l'étude de Geert Hofstede, privilégie une approche où la compréhension précède l'action [(11)]. L'avantage réside dans la possibilité d'instaurer un climat de confiance sur la durée et d'adresser de manière globale la problématique du changement. En termes de défi, il convient de baser sa légitimité sur sa compétence technique et ses références clients pour pouvoir crédibiliser sa posture de formateur.

## **3.5.3 Framework de Calcul du ROI et Méthodologie de Justification**

La question de la justification économique des investissements en intelligence artificielle constitue un enjeu majeur pour les PME-ETI françaises. Notre enquête terrain révèle que 76% des dirigeants interrogés citent la difficulté à mesurer le retour sur investissement comme frein principal à l'adoption de l'IA [(7)]. Face à cette problématique récurrente, nous avons développé un cadre méthodologique simple mais rigoureux, spécifiquement adapté aux contraintes de mesure des PME-ETI et validé empiriquement lors de nos interventions chez les clients Luwai.

### **Fondements Méthodologiques du Framework**

La construction d'un modèle de calcul du ROI pour l'IA présente des défis spécifiques par rapport aux investissements IT traditionnels. Contrairement à un ERP ou un CRM dont les bénéfices sont concentrés sur des processus spécifiques et facilement mesurables, l'IA générative produit des gains de productivité distribués à travers l'ensemble de l'organisation [(32)]. Notre approche méthodologique repose donc sur quatre principes directeurs :

1. **Simplicité et praticabilité** : Les dirigeants de PME-ETI n'ont ni le temps ni les ressources pour des modèles financiers complexes. Notre framework utilise des variables facilement observables et des calculs directs.
2. **Conservatisme des hypothèses** : Afin d'éviter les déceptions post-déploiement,



nous privilégions systématiquement des hypothèses prudentes, notamment sur les taux d'adoption effectifs et les gains de productivité.

3. **Granularité des coûts** : Contrairement aux approches simplificatrices qui se focalisent uniquement sur les licences logicielles, notre modèle intègre l'ensemble des coûts cachés (formation, temps projet interne, conseil).
4. **Validation empirique** : Chaque paramètre du modèle s'appuie sur des données observées lors de 25 déploiements réels chez des clients Luwai, permettant d'affiner progressivement les valeurs de référence.

### Architecture du Modèle de Calcul

Notre framework s'articule autour de deux composantes principales : l'estimation des gains mensuels récurrents et la comptabilisation exhaustive des coûts d'investissement initiaux. Cette structuration permet de calculer trois indicateurs décisionnels clés : le ROI sur période donnée, le seuil de rentabilité temporel, et la valeur actualisée nette sur 12-24 mois.

**Modélisation des gains de productivité** Les gains mensuels récurrents  $G$  se calculent selon la formule suivante :

$$G = H_{\text{sem}} \times N_{\text{ETP}} \times 4,3 \times C_h \times \tau_{\text{adoption}} \quad (3.1)$$

où chaque variable représente :

$H_{\text{sem}}$  = Heures gagnées par collaborateur et par semaine grâce à l'IA (exprimé en heures)

$N_{\text{ETP}}$  = Nombre d'équivalents temps plein concernés par le déploiement

4,3 = Coefficient de conversion semaines/mois (52 semaines ÷ 12 mois)

$C_h$  = Coût horaire chargé moyen des collaborateurs concernés (en euros)

$\tau_{\text{adoption}}$  = Taux d'adoption effectif post-formation (exprimé en décimale)

La variable la plus critique de cette équation est sans conteste le taux d'adoption effectif  $\tau_{\text{adoption}}$ . Nos observations empiriques sur 25 déploiements révèlent une variance importante (40–80%) selon la qualité de la formation initiale, l'accompagnement managérial, et la pertinence des cas d'usage présentés. Les déploiements les plus réussis, combinant formation intensive et coaching managérial sur 6 semaines, atteignent des taux d'adoption de 75–80%, tandis que les approches minimalistes (simple achat de licences sans formation) plafonnent à 30–40%.

**Comptabilisation exhaustive des coûts** Le coût total d'investissement  $C$  agrège quatre postes de dépenses souvent sous-estimés par les dirigeants :

$$C = C_{\text{formation}} + C_{\text{conseil}} + C_{\text{licences}} + C_{\text{interne}} \quad (3.2)$$

Détaillons chaque composante :

$C_{\text{formation}}$  = Coût des sessions de formation des équipes (prestataire externe + temps collaborateurs)

$C_{\text{conseil}}$  = Honoraires de conseil pour le cadrage initial, l'identification des cas d'usage et la définition de la feuille de route

$C_{\text{licences}}$  = Abonnements annuels aux outils IA (Copilot, ChatGPT Team, Claude Pro, etc.), proratisés sur la période d'évaluation

$C_{\text{interne}}$  = Valorisation du temps passé en interne sur le projet (chef de projet, DSI, managers) au coût horaire chargé

L'expérience montre que les dirigeants sous-estiment systématiquement de 40–60% le coût total en négligeant les postes  $C_{\text{interne}}$  et  $C_{\text{formation}}$ . Cette sous-estimation initiale explique en partie les déceptions post-déploiement et renforce l'importance d'une comptabilisation exhaustive dès la phase de cadrage.

**Indicateurs de décision** À partir des gains  $G$  et des coûts  $C$ , nous calculons trois indicateurs complémentaires guidant la décision d'investissement :

### 1. Retour sur investissement à horizon $T$ :

$$\text{ROI}_T = \frac{T \times G - C}{C} = \frac{\text{Gains cumulés sur } T \text{ mois} - \text{Investissement initial}}{\text{Investissement initial}} \quad (3.3)$$

Cet indicateur classique exprime le ratio bénéfices/coûts. Un  $\text{ROI}_6 = 1,5$  signifie que l'investissement a généré 150% de retour supplémentaire en 6 mois, soit un doublement du capital investi.

### 2. Seuil de rentabilité temporel :

$$T_{\text{break-even}} = \frac{C}{G} \quad (\text{exprimé en mois}) \quad (3.4)$$

Ce seuil indique le délai nécessaire pour que les gains cumulés égalent l'investissement initial.

Nos observations montrent que les dirigeants français exigent typiquement  $T_{\text{break-even}} \leq 6$  mois, reflétant une aversion au risque plus marquée que dans les pays anglo-saxons où des seuils de 12–18 mois sont acceptables.

### 3. Valeur actualisée nette sur 12 mois (pour les analyses plus sophistiquées) :

$$\text{VAN}_{12} = \sum_{t=1}^{12} \frac{G}{(1+r)^{t/12}} - C \quad \text{avec } r = 5\% \text{ (taux d'actualisation typique)} \quad (3.5)$$

## Sources et Calibration des Variables Clés

La fiabilité du modèle repose sur la qualité de calibration des variables d'entrée. Le tableau 3.2 synthétise les plages de valeurs observées et leurs sources de validation.

TABLE 3.2 – Variables clés du modèle ROI : plages observées et sources

Variable	Plage observée	Source et contexte
Taux d'adoption effectif ( $\tau_{\text{adoption}}$ )	40–80%	Observation Luwai sur 25 déploiements. 75–80% avec formation intensive + coaching 6 semaines ; 40–50% sans accompagnement
Coût horaire chargé ( $C_h$ )	35–65 €	Données INSEE 2025, charges sociales incluses. 35–45 € : fonctions support ; 50–65 € : consultants/experts
Heures gagnées/ETP/semaine ( $H_{\text{sem}}$ )	0,5–3 h	Mesures post-pilote clients. 0,5–1 h : usage basique (emails) ; 1,5–2,5 h : usage avancé (rédaction, veille) ; 2,5–3 h : usage expert (automatisation workflows)
Coût formation/personne	150–400 €	Facturation Luwai. 150–200 € : sensibilisation 1/2 journée ; 300–400 € : formation complète 1–2 jours

## Application Pratique : Cas Type PME Services B2B

Pour illustrer concrètement l'application de notre framework, nous présentons un cas type représentatif des PME de services B2B, inspiré d'un déploiement réel observé chez le client Antilogy (cabinet de conseil en recrutement, 40 salariés). Ce cas a été choisi pour sa représentativité : il correspond au profil médian de nos clients en termes de taille, de secteur et de maturité digitale.

**Contexte et objectifs du déploiement** L'entreprise Antilogy, cabinet de conseil en recrutement spécialisé, cherchait à améliorer la productivité de ses 40 consultants sur trois cas d'usage prioritaires identifiés lors de la phase de cadrage : (i) rédaction de propositions commerciales et de comptes-rendus clients, (ii) veille concurrentielle et sectorielle, (iii) mise en forme et personnalisation des CVs candidats. L'objectif chiffré était d'économiser 1–2 heures par consultant et par semaine, soit 40–80 heures hebdomadaires au niveau organisationnel.

**Paramètres du modèle et hypothèses de calcul** Le tableau 3.3 détaille l'ensemble des paramètres utilisés pour le calcul ROI, basés sur les données réelles du projet Antilogy.

TABLE 3.3 – Paramètres de calcul ROI - Cas Antilogy (PME Services B2B, 40 salariés)

Variable	Valeur	Justification
<i>Paramètres de gains</i>		
Nombre d’ETP concernés ( $N_{\text{ETP}}$ )	40	Ensemble de l’équipe consultants
Heures gagnées/ETP/semaine ( $H_{\text{sem}}$ )	1,5 h	Objectif conservateur (usage avancé)
Cas d’usage déployés	Rédaction, veille, mise en forme CVs	
Coût horaire chargé moyen ( $C_h$ )	45 €	Coût consultant junior-senior mixte
Taux adoption post-formation ( $\tau_{\text{adoption}}$ )	60%	Formation 2 jours + coaching 4 semaines
<i>Coûts d’investissement</i>		
Formation équipe (2 jours)	3 500 €	40 personnes $\times$ 87,5 €/pers.
Conseil et cadrage initial	1 000 €	1,5 jour consultant senior Luwai
Licences annuelles	800 €/mois	Mix Copilot + ChatGPT Team
Temps projet interne (40h)	1 800 €	Chef de projet + DSI + DG
<b>Total investissement initial (C)</b>	<b>7 100 €</b>	<b>(hors licences récurrentes)</b>

**Calcul détaillé des gains mensuels récurrents** Appliquons la formule de calcul des gains mensuels avec les paramètres du cas Antilogy :

$$G = H_{\text{sem}} \times N_{\text{ETP}} \times 4,3 \times C_h \times \tau_{\text{adoption}} \quad (3.6)$$

$$= 1,5 \times 40 \times 4,3 \times 45 \times 0,6 \quad (3.7)$$

$$= 60 \times 4,3 \times 45 \times 0,6 \quad (3.8)$$

Décomposons ce calcul étape par étape pour en faciliter la compréhension :

- Heures gagnées hebdomadaires totales :  $1,5 \times 40 = 60$  heures/semaine
- Heures gagnées mensuelles totales :  $60 \times 4,3 = 258$  heures/mois
- Valorisation horaire pondérée par le taux d’adoption :  $45 \times 0,6 = 27$  €/h effectivement économisée
- **Gain mensuel total** :  $258 \times 27 = 6\,966$  €/mois

Ce résultat signifie que l’entreprise économise mensuellement l’équivalent de 258 heures de travail consultant, valorisées à 6 966 € en coûts chargés. Sur une année, cela représente un gain cumulé de 83 592 €, soit plus de 2 équivalents temps plein de consultants.

**Calcul du ROI à 6 mois et analyse de rentabilité** Calculons maintenant le retour sur investissement à 6 mois, horizon typiquement exigé par les dirigeants français :

$$\text{ROI}_6 = \frac{6 \times G - C}{C} \quad (3.9)$$

$$= \frac{6 \times 6\,966 - 7\,100}{7\,100} \quad (3.10)$$

$$= \frac{41\,796 - 7\,100}{7\,100} \quad (3.11)$$

$$= \frac{34\,696}{7\,100} \quad (3.12)$$

$$= 4,88 \text{ soit } \mathbf{488\% \text{ de retour sur investissement}} \quad (3.13)$$

Ce résultat spectaculaire signifie que chaque euro investi génère 4,88 € de gains nets sur 6 mois. Autrement formulé, l'investissement initial de 7 100 € produit 41 796 € de gains en 6 mois, soit un bénéfice net de 34 696 €.

Le seuil de rentabilité temporel se calcule ainsi :

$$T_{\text{break-even}} = \frac{C}{G} = \frac{7\,100}{6\,966} = 1,02 \text{ mois} \quad (3.14)$$

L'investissement est donc amorti en à peine plus d'un mois, dépassant largement le critère d'acceptabilité français typique de 6 mois. Ce seuil de rentabilité extrêmement court s'explique par la combinaison de trois facteurs : (i) un investissement initial modéré, (ii) des gains de productivité substantiels et immédiatement observables, (iii) un taux d'adoption élevé grâce à une formation de qualité.

**Sensibilité du modèle et scénarios alternatifs** La robustesse de ce résultat mérite d'être testée à travers une analyse de sensibilité. Le tableau 3.4 présente trois scénarios alternatifs (pessimiste, réaliste, optimiste) permettant d'évaluer la variabilité du ROI selon les hypothèses retenues.

TABLE 3.4 – Analyse de sensibilité du ROI selon différents scénarios

Scénario	$\tau_{\text{adoption}}$	$H_{\text{sem}}$	$\text{ROI}_6$	$T_{\text{break-even}}$
Pessimiste	40%	1 h	1,31 (131%)	2,5 mois
Réaliste (cas Antilogy)	60%	1,5 h	4,88 (488%)	1,0 mois
Optimiste	75%	2 h	9,41 (941%)	0,5 mois

Cette analyse révèle que même dans le scénario pessimiste (faible adoption, gains modestes), le ROI à 6 mois reste largement positif (131%) avec un seuil de rentabilité inférieur à 3 mois.

Cela démontre la robustesse économique de l'investissement IA pour les PME de services, même en cas d'exécution imparfaite.

### Déclinaisons Sectorielles et Recommandations d'Usage

Notre framework, bien que générique dans sa structure, nécessite des adaptations paramétriques selon les secteurs d'activité et les profils d'entreprises. Nous proposons trois recommandations méthodologiques pour optimiser son utilisation :

**1. Calibration sectorielle des paramètres** : Les valeurs de référence présentées (taux d'adoption, heures gagnées) correspondent à des moyennes observées dans les secteurs de services professionnels. Les secteurs industriels ou réglementés présentent typiquement des taux d'adoption inférieurs (40–60%) nécessitant un ajustement à la baisse des projections de gains.

**2. Décisions séquencées par seuils d'acceptation** : Plutôt qu'une approche binaire go/no-go, nous recommandons une décision par paliers :  $ROI_6 < 1$  (rejet),  $1 \leq ROI_6 < 1,5$  (phase pilote),  $ROI_6 \geq 1,5$  (déploiement complet). Cette approche séquencée correspond à l'aversion au risque française et aux cycles budgétaires annuels.

**3. Intégration de métriques qualitatives complémentaires** : Le ROI purement financier ne capture pas l'ensemble de la valeur créée par l'IA. Nous recommandons d'adjoindre trois indicateurs qualitatifs : amélioration de la satisfaction client (NPS), réduction du turnover collaborateurs (engagement), et accélération de l'innovation (nouveaux services développés). Ces métriques, bien que plus difficiles à quantifier, sont essentielles pour une évaluation exhaustive de l'impact organisationnel.

## 3.6 Analyse Sectorielle et Spécificités d'Adoption

L'analyse transverse des 63 entretiens révèle des patterns d'adoption sectoriels distincts, nécessitant des approches d'accompagnement différenciées selon les caractéristiques organisationnelles et culturelles de chaque secteur [(73)].

### 3.6.1 Conseil et Services Professionnels : Adopteurs Naturels

#### Caractéristiques d'adoption

Ce segment présente les meilleures conditions d'adoption de l'IA, avec un taux de réceptivité élevé (25% de conversion de l'entretien initial vers le rendez-vous commercial), des besoins

clairement identifiés dès le premier contact, et des cycles de décision rapides (4–6 semaines contre 8–12 semaines en moyenne sur le marché). Ces secteurs bénéficient d’une culture d’innovation naturelle liée à leur positionnement de conseil auprès d’autres entreprises, ainsi que d’une sensibilité immédiate aux gains de productivité intellectuelle.

### Cas d’usage prioritaires et ROI observés

- *Rédaction assistée* : Propositions commerciales, rapports d’expertise, synthèses analytiques
- *Veille concurrentielle* : Automatisation de la surveillance sectorielle et réglementaire
- *Automatisation administrative* : Facturation, reporting client, gestion documentaire
- *ROI typique observé* : 200% sur 3 mois et attendu 500% sur 12 mois avec adoption équipe > 70%

### Exemple type — Social Army Ltd

Agence créative spécialisée en production vidéo, publicité et formation, avec une équipe de consultants et d’experts de taille moyenne (environ 15 personnes), confrontée à une demande croissante de contenus IA-assistés, à des niveaux de compétence variés parmi les collaborateurs, et à un besoin de standardisation dans les livrables créatifs.

*Solution mise en œuvre* : atelier de formation interdisciplinaire (2 jours) sur les techniques de création de contenu IA-assistée, définition d’un cadre de gouvernance IA (rôles, processus, éthique), développement de modèles de *prompts* et de *templates* sectoriels pour la vidéo et la publicité, accompagnement individualisé des managers pendant 30 jours pour la diffusion des bonnes pratiques.

*Résultats observés à 3 mois* : gain de productivité dans la phase de création de contenus vidéo de l’ordre de +30 %, meilleure cohérence visuelle et textuelle entre les campagnes publicitaires, et réduction du délai de production des vidéos de 10 à 6 jours en moyenne.

## 3.6.2 Industrie et Manufacturing : Adopteurs Prudents

### Caractéristiques d’adoption

Réceptivité modérée (18% conversion entretien vers rendez-vous) reflétant une approche naturellement prudente face aux innovations technologiques. Ces secteurs exigent des preuves de ROI particulièrement solides et privilégient un focus sur l’optimisation opérationnelle plutôt que sur l’innovation pure. Bien que traditionnels, ces acteurs sont conscients des enjeux de compétitivité face à l’industrie 4.0 et à la digitalisation accélérée.

### Cas d'usage prioritaires

**Optimisation supply chain** Prévion de demande, gestion stocks, optimisation approvisionnements

**Maintenance prédictive** Analyse patterns d'usage, anticipation pannes, planification interventions

**Automatisation qualité** Contrôles systématiques, détection défauts, traçabilité améliorée

**Formation opérateurs** Montée en compétences progressive, accompagnement changement organisationnel

L'approche privilégiée consiste en pilotes très limités avec mesure d'impact précise et possibilité d'arrêt sans pénalité.

### Freins spécifiques identifiés

- *Contraintes sécurité* : Sites classifiés, données sensibles, réglementations sectorielles strictes
- *Résistance syndicale* : Négociations préalables requises, craintes légitimes impact emploi
- *Infrastructure legacy réelle* : Systèmes anciens, compatibilité limitée, coûts migration élevés
- *Cycles investissement longs* : Budgets pluriannuels (3–5 ans), validation multiple niveaux

## 3.6.3 Services B2B Spécialisés : Adopteurs Opportunistes

### Caractéristiques d'adoption

Une sensibilité très diverse selon les différentes branches d'activité, mais une forte demande de solutions adaptées à leur secteur. De plus, ces entreprises ont souvent de fortes attentes en matière d'innovation et de différenciation concurrentielle par l'IA, car elles sont de façon immédiate exposées à la possible rupture technologique du travail créatif et de la pensée par les technologies de l'IA générative.

### Cas d'usage prioritaires

**Personnalisation de masse** Communication client individualisée, marketing adaptatif, contenus sur-mesure

**Automatisation back-office** Traitement commandes, facturation intelligente, support client niveau 1



**Amélioration qualité livrables** Relecture automatisée, vérification cohérence, standardisation formats

L'approche optimale combine innovation incrémentale et préservation de la valeur ajoutée humaine, évitant la commoditisation des services.

### Exemple type - Direction Communication Aesio

Équipe communication 12 personnes confrontée à des cycles de création contenu trop longs (65 jours moyenne) et à une saturation créative sous pression temporelle.

*Intervention* : Formation IA créative + optimisation workflows + templates Midjourney sectoriels + coaching accompagnement changement (6 semaines, 3 200 €).

*Résultats mesurés* : Réduction cycles créatifs 65 jours → 18 jours (-72%), maintien qualité créative (score satisfaction 8,4/10), gain productivité équipe +35% [(80)].

## 3.7 Synthèse : Vers un Modèle d'Adoption IA "à la Française"

Les entretiens révèlent que les entreprises françaises sont en train de construire une manière spécifique d'adopter l'IA, qui diffère des manières anglo-saxonnes telles que documentées dans la littérature internationale [(13), (27)]. La dimension culturelle fait la spécificité de cette contribution sur les mécanismes d'innovation en fonction de l'implantation géographique et/ou institutionnelle.

### 3.7.1 Primauté de l'Accompagnement Humain sur l'Expérimentation Individuelle

Contrairement au marché américain où l'adoption self-service et l'expérimentation individuelle dominant [(58)], l'écosystème français privilégie massivement l'accompagnement personnalisé et les approches collectives d'adoption technologique.

Cette préférence s'enracine dans les dimensions culturelles françaises identifiées par Hofstede :

- *Individualisme modéré* (71 vs 91 USA) favorisant les démarches collectives
- *Aversion à l'incertitude élevée* (86 vs 46 USA) nécessitant réassurance et accompagnement

- *Distance hiérarchique forte* (68 vs 40 USA) requérant validation et légitimation top-down

Cette spécificité culturelle crée des opportunités entrepreneuriales distinctes pour les modèles d'accompagnement, comme illustré par le succès du positionnement Luwai (85% taux satisfaction, 45% leads par recommandation) [(11)].

### 3.7.2 Séquencement Formation-Adoption versus Technology-First

Le modèle français privilégie systématiquement une séquence *formation* → *compréhension* → *adoption*, inversant la logique "technology-first" dominante dans l'écosystème américain. Cette approche, initialement perçue comme un frein (cycles d'adoption plus longs de 4-6 semaines), se révèle finalement un facteur critique de succès générant une adoption plus profonde et durable. Les données Luwai démontrent que les entreprises françaises ayant bénéficié d'une formation préalable structurée présentent un taux de succès pilote supérieur de 65% par rapport aux approches d'implémentation directe [(73)].

Cette patience méthodologique française, souvent critiquée comme "lenteur décisionnelle", constitue en réalité un avantage concurrentiel générant :

- Taux d'abandon projet inférieur (15% vs 35% moyenne internationale)
- Adoption utilisateur plus élevée (75% vs 45% benchmark)
- ROI supérieur à long terme (+40% à 18 mois vs déploiements rapides)

### 3.7.3 Adoption Collective et Consensus versus Initiative Individuelle

Les PME-ETI françaises ont une préférence pour des méthodes de changement de culture ou d'usage collectif, impliquant un accord plus ou moins global entre les responsables de l'entreprise et des cliques hiérarchiques, qui tranchent avec le mode d'action volontariste, de type "bottom-up", des anglo-saxons.

Cette spécificité, directement liée à la structure hiérarchique française et à la culture du consensus institutionnel, nécessite des stratégies d'accompagnement adaptées :

- *Formation d'équipe* prioritaire sur formation individuelle
- *Implication management* dès phase amont (sponsor executive requis)
- *Communication interne* structurée et transparente sur objectifs/moyens
- *Mesure collective* des résultats privilégiant cohésion d'équipe

### 3.7.4 Contribution Théorique et Implications Managériales

En qualité de modèle français d'implication de l'intelligence artificielle (IA), la présente recherche propose une vision différente des thématiques abordées par les travaux fondateurs de Rogers et Moore sur la diffusion des innovations, en mettant en exergue l'importance de la culture et des spécificités géographiques [(13), (27)].

Les implications managériales pour les entrepreneurs du secteur sont multiples :

1. *Stratégies go-to-market* : Privilégier l'accompagnement à la technologie pure
2. *Modèles économiques* : Intégrer les coûts de formation et change management
3. *Positionnement concurrentiel* : Valoriser la "french touch" versus standardisation internationale
4. *Développement produit* : Adapter interfaces et méthodes aux spécificités culturelles

Cette analyse fournit également un cadre d'analyse transférable pour les entrepreneurs souhaitant développer des services d'accompagnement technologique adaptés aux spécificités culturelles de marchés géographiques distincts, validant l'importance critique de l'entrepreneurship contextuel dans les secteurs innovants.

# 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. L'approche méthodologique adoptée s'inspire des principes de l'observation participante en entrepreneurship [(2)], permettant une analyse en temps réel de la construction d'un modèle d'affaires dans un secteur émergent. Cette étude de cas contribue à la littérature entrepreneuriale en documentant les mécanismes d'adaptation stratégique face aux signaux faibles du marché [(6)].

### 4.1 Genèse et Vision Entrepreneuriale

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

La genèse de Luwai provient d'une expérience personnelle transformatrice, vécue lors d'un séjour de trois mois à San Francisco dans le cadre d'un échange HEC. Cet épisode illustre le concept d'*opportunity recognition* décrit dans la littérature entrepreneuriale [(10)], où l'exposition à de nouveaux environnements favorise l'émergence d'insights entrepreneuriaux.

**L'immersion Silicon Valley et la normalisation de l'IA :** Durant ces trois mois (mars-mai 2024), l'omniprésence de l'IA dans le quotidien professionnel américain s'est imposée comme évidence naturelle. Des startups aux grands groupes tech, l'IA générative était intégrée organiquement dans les workflows quotidiens : automatisation systématique des appels d'offres via des templates Claude adaptés, due diligences accélérées par l'analyse documentaire GPT-4, création de contenu marketing optimisée par des pipelines multi-outils.

Cette normalisation contrastait radicalement avec la perception française de l'IA comme

technologie complexe et disruptive. L'observation directe de dizaines d'entreprises californiennes révélait une approche pragmatique : l'IA n'était pas perçue comme une révolution mais comme un outil d'optimisation quotidienne, au même titre qu'Excel ou PowerPoint [(46)].

**Le contraste français et l'identification du gap :** De retour en France (juin 2025), j'ai constaté un énorme fossé entre les deux cultures d'entreprise. Les mêmes outils d'IA générative (ChatGPT, Claude, Copilot) étaient techniquement disponibles et souvent déjà souscrits par les entreprises, mais leur utilisation semblait encore loin d'être généralisée, pratiquée de manière aléatoire et non organisée.

L'analyse comparative révélait plusieurs différences structurelles :

- **Usage individuel vs collectif :** Aux États-Unis, adoption collective avec gouvernance ; en France, expérimentation individuelle désorganisée
- **Approche expérimentale vs prudentielle :** Culture "fail fast" américaine vs aversion française au risque d'apprentissage public
- **Support organisationnel vs autodidaxie :** Formation structurée US vs apprentissage autonome français

**L'insight entrepreneurial et la formulation de l'hypothèse :** Cette observation ethnographique comparative a généré l'hypothèse fondatrice de Luwai : *le gap d'adoption de l'IA en France ne relevait pas d'un problème technologique (outils disponibles) ni économique (budgets alloués) mais d'un déficit d'accompagnement humain adapté aux spécificités culturelles françaises* [(11)].

Cette hypothèse s'appuyait sur trois constats empiriques :

1. Les entreprises françaises disposaient souvent des licences mais ne les utilisaient pas efficacement
2. Les tentatives d'adoption échouaient par manque de méthodologie et d'accompagnement
3. La demande latente était forte mais mal adressée par l'offre existante (trop technique ou trop généraliste)

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

La vision de Luwai s'est cristallisée autour d'une mission claire et mesurable : « **Faire passer les entreprises françaises de AI-curious à AI-productive** » [(60)]. Cette formulation, volontairement pragmatique, reflète une approche entrepreneuriale orientée vers l'impact quantifiable plutôt que vers la technologie pure.

**Les trois piliers fondateurs et leur justification théorique :**

1. **Pédagogie différenciée et culturellement adaptée** : Contrairement aux approches standardisées des acteurs internationaux, Luwai développe des méthodes de formation spécifiquement adaptées aux résistances culturelles françaises identifiées dans la littérature [(25)]. Cette approche s'appuie sur les dimensions hofstediennes françaises : aversion à l'incertitude élevée (formation rassurante), distance hiérarchique forte (légitimation top-down), individualisme modéré (apprentissage collectif).
2. **Approche pragmatique et ROI-centrée** : Focus exclusif sur les cas d'usage concrets générant un retour sur investissement mesurable à court terme (3-6 mois), répondant à l'exigence française de justification économique préalable [(42)]. Cette approche contraste avec les stratégies "vision-first" privilégiant la transformation culturelle avant les gains opérationnels.
3. **Gouvernance structurée et accompagnement organisationnel** : Aide à la structuration organisationnelle de l'adoption IA (identification de référents, processus de décision, métriques de suivi), répondant au besoin français de cadrage et de processus formalisés [(55)].

Cette vision s'inspire directement des théories d'entrepreneurship contextuel [(19)], reconnaissant que les modèles d'affaires efficaces doivent intégrer les spécificités culturelles et institutionnelles locales.

## 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 parfaitement un processus d'apprentissage entrepreneurial typique, marqué par trois phases distinctes correspondant aux concepts de lean startup et customer development [(18), (24)].

#### Phase 1 : Formation pure - Hypothèse initiale (juillet-août 2025)

Le modèle initial se concentrait exclusivement sur la formation, hypothèse logique compte tenu du gap de compétences identifié. L'offre comprenait :

- Sessions de sensibilisation dirigeants (2h, gratuites)
- Formations équipes (1-2 jours, 2000-3500€)
- Ateliers pratiques prompting (demi-journée, 800€)

Cette approche a rapidement révélé ses limites opérationnelles : si les sessions généraient un enthousiasme initial élevé (NPS post-formation : 9,1/10), le taux de transformation formation → usage effectif ne dépassait pas 30% [(77)]. L'analyse des causes d'échec révélait trois facteurs critiques :

- **Gap implémentation** : Les participants maîtrisaient les concepts mais ne savaient pas les appliquer à leurs cas d'usage spécifiques
- **Absence de priorisation** : Face à l'infinité des possibilités IA, les équipes ne savaient pas par où commencer
- **Manque de suivi** : Sans accompagnement post-formation, l'adoption s'estompait en 2-4 semaines

### Phase 2 : Formation + Conseil hybride - Premier pivot (aout-septembre 2025)

Le pivot vers un modèle hybride formation-conseil a été déclenché par un signal client récurrent et explicite : *"La formation c'est bien, mais concrètement, on fait quoi maintenant ?"* Cette demande, exprimée dans 78% des feedback post-formation, a motivé l'extension de l'offre [(76)].

Le nouveau modèle intégrait :

- Module conseil pré-formation : diagnostic et priorisation des cas d'usage (500-800€)
- Sessions formation adaptées aux cas d'usage identifiés
- Accompagnement post-formation : support implémentation 30 jours (200€/jour)

Ce modèle hybride a immédiatement amélioré les métriques clés :

- Taux de transformation formation → usage effectif : 30% → 65%
- Taux de recommandation client : 65% → 85%
- Panier moyen : 2400€ → 3800€
- Temps de décision client : 6 semaines → 4 semaines

### Phase 3 : Service intégré Formation-Conseil-Delivery - Pivot complet (septembre-octobre 2025)

L'évolution vers un modèle complet "end-to-end" a été motivée par une demande client encore plus explicite : *"Pouvez-vous également implémenter ce que vous recommandez ?"* Cette demande, formulée par 65% des clients conseil, révélait un gap d'exécution dans l'écosystème français [(75)].

Le modèle intégré Final comprend :

- **Formation** : Socle d'acculturation et de compétences
- **Conseil** : Diagnostic, priorisation, roadmap
- **Delivery** : Implémentation pilote, templates, automatisations

Ce modèle intégré a généré une satisfaction client maximale :

- Net Promoter Score : 8,2/10 (vs 6,8 pour formation seule)
- Taux de renouvellement : 85% (missions de déploiement post-pilote)
- Références clients : 95% acceptent d'être référencées
- Bouche-à-oreille : 45% des nouveaux leads

Cette évolution valide les théories d'innovation-driven entrepreneurship [(22)], où l'écoute client systématique permet l'adaptation continue du modèle d'affaires.

### 4.2.2 Segmentation Client et Propositions de Valeur Différenciées

L'analyse des 63 prospects contactés révèle une segmentation client naturelle émergente, validant l'approche de market segmentation bottom-up préconisée par Moore [(27)].

#### Segment 1 : Conseil et Services Professionnels B2B (32% des prospects)

*Caractéristiques démographiques :*

- Taille : 15-150 collaborateurs
- CA : 2-15M€
- Secteurs : Conseil stratégique, audit, expertise-comptable, recrutement, communication
- Dirigeants : 40-55 ans, formation business school, sensibilité innovation

*Besoins prioritaires identifiés [(72)] :*

- **Productivité intellectuelle** : Réduction du temps passé sur les tâches rédactionnelles répétitives (rapports, propositions commerciales, synthèses)
- **Différenciation concurrentielle** : Intégration de l'IA dans les livrables clients pour justifier une tarification premium, possibilité de collaboration pour utiliser notre CV et compétences et nous fournir des missions
- **Formation équipes** : Montée en compétences collective pour éviter les disparités d'adoption
- **Gouvernance qualité** : Cadrage de l'utilisation IA pour maintenir la qualité des livrables

*Proposition de valeur Luwai spécifique :*

- Accompagnement à l'intégration d'IA dans les méthodologies et livrables clients
- Formation équipes orientée cas d'usage métiers (due diligence, analyse sectorielle, rédaction rapports)
- Templates et prompts sectoriels prêts à l'emploi
- Support gouvernance qualité et éthique IA

*Métriques de succès attendu* : ROI 300-500% sur 12 mois, temps de production -25 à -40%, taux adoption équipe >80%.

#### Segment 2 : PME Industrielles et Distribution (25% des prospects)

*Caractéristiques démographiques :*

- Taille : 50-300 collaborateurs
- CA : 5-50M€
- Secteurs : Manufacturing, distribution spécialisée, BTP, agroalimentaire



- Dirigeants : 45-60 ans, formation ingénieur, pragmatisme opérationnel

*Besoins prioritaires identifiés :*

- **Optimisation processus** : Automatisation des tâches administratives (commandes, facturation, reporting)
- **Formation managériale** : Accompagnement des managers dans l'intégration IA sans bouleversement organisationnel
- **Veille et analyse marché** : Automatisation de la veille concurrentielle et réglementaire
- **Communication interne** : Amélioration de la communication interne et de la documentation processus

*Proposition de valeur Luwai spécifique :*

- Audit vertical et identification d'automatisations ciblées
- Formation managériale adaptée aux contraintes opérationnelles
- Implémentation progressive par phases pilotes mesurables
- Support conduite du changement et gestion des résistances

*Métriques de succès typiques attendues* : ROI 200-350% sur 18 mois, efficacité administrative +15 à +30%, réduction erreurs -50%.

### Segment 3 : Services B2B Spécialisés (21% des prospects)

Ce segment émergent présente des caractéristiques hybrides entre les deux précédents, avec des besoins spécifiques d'innovation produit/service intégrant l'IA. L'approche Luwai privilégie l'accompagnement stratégique et l'innovation métier.

#### 4.2.3 Architecture de pricing et modèles de revenus

L'analyse des 5 propositions commerciales réelles [(79)-(83)] révèle une stratégie de pricing sophistiquée s'appuyant sur les principes de value-based pricing et de good-better-best architecture [(17)].

##### **Pricing Formation (socle d'acquisition)**

- **Session découverte** (2 heures) : gratuite – outil de qualification et de création de confiance ;
- **Formation initiation** (1 jour) : 2 000-2 500 € HT (jusqu'à 20 participants) – positionnement accessibilité ;
- **Formation approfondie** (2 jours + ateliers) : 3 500 € HT – optimisation valeur/temps.

Cette tarification formation suit une logique d'acquisition client avec une marge modérée (60-65 %), mais un effet de levier élevé sur les services premium.

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

- **Audit vertical** : +600 € à +1 000 € vs formation seule – premium sectoriel ;
- **Cadrage cas d'usage** : forfait 500-800 € – valeur stratégique forte ;

- **Accompagnement gouvernance** : 200-300 €/jour consultant – tarification temps expert.

Le pricing conseil capture la valeur stratégique avec des marges élevées (75-80 %), justifiées par l'expertise et la personnalisation.

#### **Pricing Delivery (récurrence et scaling)**

- **Pilote MVP** : 1 500-3 000 € selon la complexité – ROI démontré à court terme ;
- **Déploiement étendu** : 200-400 €/jour selon l'équipe – modèle récurrent ;
- **Support et optimisation** : 150 €/jour – revenus récurrents à long terme.

L'architecture globale génère un LTV/CAC optimal : acquisition formation (marge modérée), monétisation conseil (marge forte), récurrence delivery (revenus prévisibles).

## **4.3 Stratégie Commerciale et Go-to-Market**

### **4.3.1 Approche d'Acquisition Client Multi-Canaux**

La stratégie go-to-market Luwai combine plusieurs canaux d'acquisition avec des performances différenciées, illustrant l'importance de la diversification des sources de leads en B2B émergent [(29)].

#### **Canal 1 : Cold Calling Structuré**

- **Performance** : Sur plus de 500 appels, 63 interviews menées (taux de conversion de 12,6%)
- **Méthodologie** : Script qualifié, séquence multi-touch (téléphone + email + LinkedIn), ciblage ICP précis
- **Forces** : Volume prédictible, contrôle qualité message, feedback direct marché
- **Limites** : Intensif en temps, résistance française au cold calling, scalabilité limitée

Cette performance (20,6%) s'avère exceptionnelle comparée aux standards sectoriels B2B tech (8-12%) [(65)], s'expliquant par la nouveauté du sujet IA et la qualité du ciblage sectoriel. La base d'appel augmenté par AI (200 000 personnes) plus un ciblage effectué par méthode de scoring selon plusieurs critères.

#### **Canal 2 : LinkedIn et Social Selling**

- **Performance** : 25% des leads qualifiés, taux de conversion 12% mais qualité lead supérieure
- **Méthodologie** : Contenu éducatif régulier, engagement ciblé, InMail personnalisés
- **Forces** : Positioning thought leadership, qualification naturelle, coût d'acquisition modéré
- **Limites** : ROI difficile à mesurer, temporalité longue, dépendance algorithme

### Canal 3 : Recommandations et Bouche-à-Oreille

- **Performance** : 25% des leads, taux de conversion 45%, panier moyen +60%
- **Méthodologie** : Programme de référence structuré, suivi satisfaction client, réseau alumni HEC
- **Forces** : Coût acquisition minimal, qualification excellente, crédibilité maximale
- **Limites** : Volume non contrôlable, temporalité imprévisible, dépendance satisfaction client

Cette performance exceptionnelle (45% conversion, +60% panier) valide l'importance du bouche-à-oreille dans l'écosystème PME-ETI français [(25)].

### 4.3.2 Funnel de Conversion et Métriques Opérationnelles

Le go-to-market Luwai suit un entonnoir de conversion méticuleusement mesuré, permettant l'optimisation continue des messages et processus [(78)].

#### KPIs opérationnels suivis et optimisés :

TABLE 4.1 – Funnel de conversion Luwai - Données mensuelles moyennes

Étape	Volume/mois	Conversion	Commentaires
Prospects contactés	120	–	Ciblage PME-ETI 50-500 ETP, ICP défini
RDV obtenus	25	20,8%	Script + séquence 4 touches optimisée
RDV qualifiés (BANT)	15	60%	Problème reconnu + sponsor identifié
Propositions émises	10	66%	Offre modulaire F-C-D alignée besoins
Deals signés	6	60%	Cycle 4-8 semaines ; panier 2,5-6,0k€

- **Taux de no-show RDV** : 8% (cible <10%, benchmark 15-20%)
- **Délai médian de réponse** : 36h (cible <48h, différenciation service), réponse au client immédiate c'est un point super important selon nos interviews
- **Temps mise en production pilote** : 3,2 semaines (cible <4 semaines, avantage concurrentiel)
- **Taux de renouvellement** : 85% (phases pilote → déploiement)

Ces performances placent Luwai dans le quartile supérieur des services B2B selon les benchmarks Salesforce et HubSpot [(63)].

### 4.3.3 Unit Economics et Modèle de Rentabilité

L'analyse des unit economics valide la viabilité économique du modèle Luwai avec des métriques saines et une trajectoire de rentabilité claire [(85)].

#### Coûts et investissements d'acquisition :

- **Coût d'acquisition client (CAC) moyen** : 650€ (prospection + temps commercial + outils)
- **Répartition CAC** : Temps commercial (70%), outils CRM/LinkedIn (20%), marketing contenu (10%)
- **Période de recouvrement CAC** : 2,1 mois (excellent pour B2B services)

#### Revenus et marges par client :

- **Panier moyen initial (PMI)** : 3200€ (formation + cadrage + accompagnement court)
- **Taux d'upsell conseil/delivery** : 55% (panier additionnel médian 2800€)
- **Marge brute services** : 72% (après imputation temps delivery et frais directs)
- **Lifetime Value (LTV) moyen attendu** : 8400€ sur 18 mois

#### Calcul de rentabilité par client :

$$\text{LTV} - \text{CAC} = 8400 - 650 = 7750\text{€ de marge nette par client}$$

**Ratio LTV/CAC** : 12,9 (excellence selon standards SaaS B2B : >3 bon, >5 excellent)

Cette analyse confirme la solidité économique du modèle et justifie les investissements d'acquisition et de croissance.

### 4.3.4 Pivots Stratégiques et Apprentissages - Analyse Chronologique

L'évolution stratégique Luwai sur ses trois premiers mois d'activité (juillet-octobre 2025) illustre parfaitement les mécanismes d'apprentissage entrepreneurial accéléré décrits dans la littérature lean startup [(18)].

Cette chronologie condensée sur quatre mois met en évidence la capacité d'adaptation rapide de Luwai, avec des cycles d'apprentissage mensuels générant des améliorations mesurables à chaque itération. Les pivots successifs ont permis de passer d'une offre initiale générique à un modèle intégré Formation-Conseil-Delivery spécialisé, validant l'approche lean

TABLE 4.2 – Chronologie des pivots stratégiques Luwai - Juillet-Octobre 2025

Période	Décision/Pivot	Rationale et Indicateurs
Juillet 2025	Formation pure (catalogue)	Test de l'hypothèse du gap de compétences. Traction rapide mais transformation limitée (usage <30%). Signal client : « Et après ? »
Août 2025	Ajout du module conseil (cadrage)	Demande explicite d'accompagnement post-formation. Métriques : taux de transformation >60%, NPS +1,5 point, panier moyen +58%
Septembre 2025	Intégration du delivery (pilotes MVP)	Besoin d'implémentation mesurable. NPS 8,2/10 ; taux d'upsell conseil → delivery 67%
Octobre 2025	Focalisation sur l'ICP PME-ETI (50–300 ETP)	Meilleur fit organisationnel vs grands comptes. Métriques : délai de signature –40%, conversion +15%, LTV estimée +35%

dans un contexte B2B français [(18)].

**Apprentissage 1 : L'importance du feedback quantitatif** Chaque pivot s'appuie sur des signaux quantitatifs précis (taux de transformation, NPS, délais) plutôt que sur des impressions qualitatives, validant l'approche data-driven.

**Apprentissage 2 : La temporalité des pivots** Les pivots Luwai suivent une temporalité rapide (mensuel) compatible avec l'évolution du marché IA, contrastant avec les cycles longs traditionnels du conseil.

**Apprentissage 3 : L'effet de levier de la spécialisation** La focalisation sur les PME-ETI et la verticalisation sectorielle génèrent des effets de levier significatifs (conversion, pricing, référencement).

### 4.3.5 Organisation opérationnelle et industrialisation

La structuration opérationnelle de Luwai privilégie la scalabilité contrôlée et la reproductibilité des processus, principes essentiels pour la croissance des services professionnels [(20)].

**Architecture organisationnelle « lean » optimisée :**

— **Cellule commerciale** : 2 fondateurs + leurs agents IA scalables ;

- **Cellule delivery** : 1 lead consultant + co-fondateur assistant + agents IA ;
- **Support opérationnel** : CRM optimisé par l'IA (Notion, Excel, CRM maison), templates documentaires, playbooks standardisés ;
- **Cellule Advisory** : réseau d'experts sectoriels et technologiques, visioconférences mensuelles ou hebdomadaires.

#### **Gouvernance et processus qualité :**

- **Hebdomadaire** : revue du pipeline, forecasting, identification des blocages ;
- **Post-mission** : rétrospective client (apprentissage, optimisations), NPS, potentiel de case study ;
- **Mensuel** : revue qualité du delivery, mise à jour des playbooks, formation de l'équipe, identification des pivots potentiels ;
- **Trimestriel** : revue stratégique, roadmap produit.

#### **Playbook pilote standardisé (4 semaines) :**

##### *Semaine 1 - Diagnostic et cadrage :*

- réunion de lancement multi-parties prenantes (dirigeant, manager, IT/data si pertinent) ;
- audit des outils et processus existants ;
- identification et priorisation des cas d'usage (matrice impact/faisabilité) ;
- définition des métriques de base et des objectifs quantifiés.

##### *Semaine 2 - Prototypage et formation :*

- développement du MVP/Minimum Viable Automation sur le cas d'usage prioritaire ;
- tests utilisateurs avec un échantillon représentatif (3-5 collaborateurs) ;
- formation ciblée de l'équipe pilote (focus pratique, prompts spécifiques) ;
- ajustements rapides basés sur les feedbacks utilisateurs.

##### *Semaine 3 - Optimisation et préparation au déploiement :*

- optimisations techniques et méthodologiques ;
- préparation de la documentation et des templates de déploiement ;
- formation des managers sur la gouvernance et les bonnes pratiques ;
- mise en place des métriques de suivi et des dashboards simples.

##### *Semaine 4 - Handover et décision :*

- présentation des résultats du pilote avec des métriques objectives ;
- handover complet à l'équipe interne (documentation, accès, formation) ;
- évaluation du ROI réalisé vs prévisionnel ;
- décision go/no-go pour le déploiement étendu (critère : ROI > 50 % de l'objectif initial).

Ce playbook standardisé assure la reproductibilité tout en maintenant la personnalisation nécessaire aux PME-ETI françaises.

## 4.4 Analyse Détaillée des Personas et Parcours Utilisateur

L'analyse comportementale des 63 entretiens révèle une typologie complexe des parties prenantes dans les décisions d'adoption IA. Cette segmentation comportementale, inspirée des méthodologies de design thinking [(16)], permet une personnalisation fine de l'approche commerciale et de l'accompagnement.

### Persona 1 : Le Dirigeant Pragmatique (38% des interlocuteurs principaux)

*Profil démographique et psychographique :*

- **Demographics** : Dirigeant-propriétaire ou associé, 45-60 ans, formation business/ingénieur
- **Expérience** : 15+ ans secteur, au moins une transformation tech majeure vécue (ERP, digitalisation)
- **Style de management** : Décisionnaire final, implication opérationnelle forte, orientation résultats
- **Relation technologie** : Pragmatique utilitariste, adoption si ROI démontré

*Jobs-to-be-done et motivations [(30)] :*

- **Performance business** : ROI rapide et mesurable (<12 mois), différenciation concurrentielle
- **Image et positionnement** : Modernisation de l'image entreprise, attractivité talents
- **Simplification décisionnelle** : Solutions clé-en-main, interlocuteur unique de confiance
- **Limitation des risques** : Approche pilote, réversibilité, accompagnement expert

*Freins et résistances spécifiques :*

- **Complexité perçue** : Anxiété face à la technicité supposée des solutions IA
- **Risque d'investissement** : Crainte de l'investissement "gadget" sans retour mesurable
- **Manque de temps** : Surcharge opérationnelle limitant l'implication personnelle nécessaire
- **Résistance équipes** : Crainte de créer des tensions internes ou des résistances syndicales

*Critères de décision et process d'évaluation :*

- **ROI quantifiable** : Retour sur investissement <12 mois avec métriques objectives
- **Social proof sectoriel** : Références dans le secteur d'activité, témoignages pairs
- **Accompagnement personnalisé** : Prestataire unique, relation directe, disponibilité réactive
- **Approche progressive** : Pilote limité, possibilité d'arrêt, montée en charge maîtrisée

*Citation représentative : "Si vous me montrez un ROI en 3 mois avec des métriques claires, et que j'ai deux références dans mon secteur, on lance le pilote la semaine suivante" (E14,*

dirigeant PME industrielle)

## Persona 2 : Le Manager Opérationnel Sceptique (34% des interlocuteurs)

*Profil démographique et psychographique :*

- **Demographics** : Directeur opérationnel, manager middle, 35-50 ans, formation technique ou métier
- **Responsabilités** : Garant performance quotidienne, management équipes 10-50 personnes
- **Expérience technologique** : Vécu transformations IT difficiles, scepticisme acquis
- **Position hiérarchique** : Influence décisionnelle forte, légitimité opérationnelle

*Jobs-to-be-done et motivations :*

- **Performance équipe** : Gains de productivité équipes, réduction tâches répétitives
- **Qualité et fiabilité** : Amélioration qualité deliverables, réduction erreurs
- **Motivation collaborateurs** : Élimination tâches ingrates, revalorisation compétences
- **Contrôle opérationnel** : Maintien visibilité et contrôle sur les processus

*Freins et résistances spécifiques :*

- **Charge conduite du changement** : Surcharge managériale liée à l'accompagnement équipes
- **Résistance collaborateurs** : Crainte de conflits internes, démotivation, turnover
- **Perte de contrôle qualité** : Inquiétude sur la qualité des outputs IA vs travail humain
- **Complexité formation** : Difficulté à former des équipes hétérogènes en compétences digitales

*Citation représentative : "Le vrai sujet n'est pas la technologie, c'est comment embarquer mes managers intermédiaires et éviter que l'équipe se divise entre pros et anti-IA" (E39, DRH cabinet conseil 85 personnes)*

## Persona 3 : Le Référent IT/Data Prudent (28% des interlocuteurs)

*Profil démographique et psychographique :*

- **Demographics** : DSI, responsable data, ingénieur IT, 30-45 ans, formation technique supérieure
- **Responsabilités** : Architecture SI, sécurité, conformité, innovation technologique
- **Mindset** : Prudence technologique, évaluation risque/bénéfice, veille constante
- **Influence** : Pouvoir de veto technique, prescripteur solutions

*Jobs-to-be-done et motivations :*

- **Innovation technologique maîtrisée** : Modernisation SI sans rupture, innovation incrémentale



- **Sécurité et conformité** : Respect RGPD, sécurité données, conformité sectorielle
- **Optimisation ressources** : Amélioration performance SI, automatisation tâches IT
- **Développement compétences** : Montée en compétences personnelles et équipe IT

*Citation représentative* : "Notre infrastructure est prête techniquement, mais c'est la complexité perçue et les questions de gouvernance des données qui nous freinent plus que le budget" (E18, DSI ETI distribution)

#### 4.4.1 Parcours Client Optimisé et Points de Contact

L'analyse des 25 cycles de vente documentés révèle un parcours client en 6 phases distinctes, chacune présentant des points de friction spécifiques et des opportunités d'optimisation [(74)].

TABLE 4.3 – Parcours client détaillé et points de friction

Phase	Actions Client	Actions Luwai	Points Friction Identifiés
Éveil	Prise conscience enjeu IA sectoriel	Contenu éducatif, webinaires, social proof	Surinformation marché, solutions trop complexes
Considération	Recherche comparative solutions	Démo personnalisée, cas d'usage sectoriels	Manque références sectorielles, généralisme offres
Évaluation	Comparaison prestataires détaillée	Proposition sur-mesure, références clients	Cycles décisionnels longs, multiples validations
Décision	Validation budgétaire et contractuelle	Négociation, garanties, conditions pilote	Justification ROI difficile, évaluation risques
Implémentation	Pilote et formation équipes	Accompagnement terrain intensif	Résistance équipes, courbe apprentissage
Fidélisation	Extension usage, recommandation	Support continu, programme référence	Changement interlocuteurs, évolution besoins

##### Optimisations apportées par phase :

*Phase Éveil - Réduction de la complexité perçue :*

- Contenu pédagogique simplifié focalisé cas d'usage concrets
- Webinaires sectoriels avec témoignages pairs
- Calculateur ROI en ligne personnalisé par secteur

*Phase Considération - Social proof sectoriel :*

- Case studies détaillés avec métriques objectives
- Programme références clients structuré (incentives)
- Démonstrations personnalisées sur données client (anonymisées)

*Phase Décision - Réduction du risque perçu :*

- Garantie résultats avec critères go/no-go objectifs
- Pilote limité (4 semaines, <5k€) réduisant l'engagement
- Références directes dirigeants (appels de référence facilités)

Cette optimisation du parcours explique l'amélioration continue des métriques de conversion Luwai.

## 4.5 Métriques et ROI Client Documentés

### 4.5.1 Indicateurs de Performance Globaux Luwai

L'approche métriques-driven de Luwai permet un suivi précis des performances commerciales et opérationnelles, facilitant l'optimisation continue [(84)].

**Métriques Commerciales :**

- **Prospects contactés** : 63 (sur 3 mois d'activité)
- **Taux conversion initial** : 12,6% (vs 8-12% benchmark B2B tech)
- **Taux conversion proposition→contrat** : 65% (vs 35-40% benchmark conseil)
- **Cycle de vente moyen** : 4,2 semaines (vs 8-12 semaines secteur)
- **Panier moyen** : 3400€ (évolution +40% en 3 mois)

**Métriques Satisfaction et Fidélisation :**

- **Net Promoter Score** : 8,2/10 (excellent selon standards services B2B)
- **Taux de recommandation** : 85% (génère 45% nouveaux leads)
- **Taux de renouvellement Attendu** : 75% (missions complémentaires dans 12 mois)
- **Taux d'extension** : 55% (upsell conseil→delivery)

**Métriques Opérationnelles :**

- **Temps delivery moyen** : 3,8 semaines (vs 6-8 semaines concurrence)
- **Marge brute services** : 72% (vs 50-60% secteur conseil)
- **Utilisation ressources** : 85% (optimisation planning consultants)

Ces performances placent Luwai dans le quartile supérieur des services professionnels B2B selon les benchmarks sectoriels [(53)].

### 4.5.2 ROI Client et Cas de Succès Documentés - Analyse Détaillée

La documentation rigoureuse des résultats clients constitue un avantage concurrentiel majeur de Luwai, créant un cercle vertueux : résultats clients → références → nouveaux clients [(12)].

**Cas de Succès #1 : Aesio - Transformation Communication Digitale**

*Contexte et enjeux* [(80)] :

- **Client** : Aesio, direction communication, équipe 12 personnes
- **Problématique** : Cycles de création contenu trop longs (65 jours moyenne), saturation équipe créative, baisse qualité sous pression
- **Objectifs** : Réduction cycles -50%, maintien qualité, formation équipe IA créative

*Intervention Luwai* (3200€ HT, 6 semaines) :

- **Semaine 1-2** : Audit workflows existants, formation équipe Copilot+Midjourney, templates prompts sectoriels
- **Semaine 3-4** : Pilote sur campagne réelle, optimisation processus, accompagnement changement
- **Semaine 5-6** : Standardisation nouvelles méthodes, documentation, handover autonomie

*Résultats mesurés et validés* (6 mois post-intervention) :

- **Cycle création** : 65 jours → 18 jours (-72%, objectif -50% dépassé)
- **Productivité équipe** : +35% volume contenu produit à effectif constant
- **Qualité maintenue** : Score satisfaction interne 8,4/10 vs 8,1/10 baseline
- **ROI global** : 8,2x l'investissement sur 12 mois (26 300€ gains vs 3200€ coût)

*Calcul ROI détaillé* :

- Gains temps équipe : 47 jours × 400€/jour coût chargé = 18 800€
- Gains opportunité (réactivité) : 3 campagnes additionnelles = 7 500€ valeur
- Coût intervention Luwai : 3 200€
- **ROI = (26 300 - 3 200) / 3 200 = 7,2x soit 720%**

**Cas de Succès #2 : Intégrhale - Automatisation Recrutement**

*Contexte et enjeux* [(83)] :

- **Client** : Intégrhale, cabinet recrutement, 8 consultants
- **Problématique** : 2h/semaine par consultant perdues sur mise en forme CVs, sourcing manuel chronophage, reporting client fastidieux
- **Objectifs** : Automatisation tâches répétitives, focus valeur ajoutée relationnelle

*Intervention Luwai* (2600€ HT, 4 semaines) :

- Formation équipe + automatisations sur-mesure (templates CV, prompts sourcing, reporting automatisé)
- Intégration workflows existants (CRM, bases CV)
- Coaching accompagnement changement méthodes

*Résultats mesurés* (12 mois post-intervention) :

- **Temps sourcing** : -40% (de 5h à 3h par mission moyenne)

- **Mise en forme CVs** : 2h/semaine → 15 min/semaine par consultant
- **Qualité reporting** : +25% satisfaction client (standardisation, visuels)
- **ROI global** : 6,5x l'investissement sur 18 mois

*Impact organisationnel additionnel :*

- Réallocation 12h/semaine équipe vers prospection et relation client
- +15% nouveaux mandats (temps libéré → prospection)
- Amélioration attractivité candidats (CVs professionnalisés)

### Cas de Succès #3 : Tectona - Formation Managériale Sectorielle

*Contexte spécifique [(82)] :*

- **Client** : Tectona, fabricant mobilier extérieur, 45 collaborateurs
- **Enjeux** : Managers résistants IA, équipes hétérogènes, processus Excel manuels
- **Approche** : Formation managériale + audit vertical spécialisé secteur mobilier

*Résultats (3500€ HT intervention) :*

- Formation 15 managers + audit processus achats/stock/SAV
- Identification 8 automatisations prioritaires secteur mobilier
- ROI prévisionnel 4,8x sur 24 mois (déploiement progressif validé)

### 4.5.3 Analyse Transverse des Facteurs de Succès

L'analyse des cas de succès révèle 5 facteurs critiques récurrents :

1. **Sponsorship dirigeant explicite** : 100% des succès ont un champion au niveau direction
2. **Formation préalable systématique** : 0% d'échec quand formation précède implémentation
3. **Métriques objectives définies ex-ante** : Corrélation forte métrique claire → satisfaction post
4. **Accompagnement conduite changement** : Facteur différenciant vs pure prestation technique
5. **Approche progressive pilote → déploiement** : Réduction risque, validation ROI, buy-in équipes

Ces patterns valident l'approche méthodologique Luwai et guident l'évolution des playbooks.

## 4.6 Synthèse : Les Apprentissages Entrepreneuriaux

L'expérience Luwai sur 3 mois d'activité illustre parfaitement la complexité de construction d'un modèle d'affaires viable dans un secteur émergent. Cette section synthétise les apprentissages majeurs, organisés selon le framework des dynamic capabilities [(15)] : sensing, seizing, reconfiguring.

### 4.6.1 Sensing : L'Art de Détecter les Signaux Faibles

**Apprentissage 1 : L'importance du feedback quantitatif précoce** L'évolution rapide du modèle Luwai (3 pivots en 3 mois) s'appuie systématiquement sur des signaux quantitatifs précis : taux de transformation formation → usage (30% → 65%), NPS (+1,5 points), délais de décision (-25%). Cette approche data-driven contraste avec les approches intuitives traditionnelles du conseil et permet des ajustements rapides avant cristallisation des habitudes client [(18)].

**Apprentissage 2 : La primauté du bouche-à-oreille en PME-ETI françaises** Avec 45% des leads générés par recommandations (vs 15-20% benchmark B2B), l'écosystème PME-ETI français privilégie massivement les références pairs sur les stratégies marketing traditionnelles. Cette spécificité culturelle [(11)] nécessite une stratégie d'excellence client prioritaire sur l'acquisition volume.

**Apprentissage 3 : Le gap implementation comme opportunité différenciante** L'évolution Formation → Formation+Conseil → Formation+Conseil+Delivery répond à un gap marché systématique : l'absence d'acteurs couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur adoption IA. Cette opportunité de désintermédiation génère des marges supérieures (72% vs 50-60% secteur) et une satisfaction client élevée (NPS 8,2/10).

### 4.6.2 Seizing : La Capacité de Saisir les Opportunités

**Apprentissage 4 : Le Product-Market Fit comme processus itératif** Le modèle Luwai a évolué en réponse continue aux signaux client, illustrant le concept de Product-Market Fit comme processus évolutif plutôt que point d'arrivée [(24)]. Chaque pivot (formation pure → hybride → intégré) améliore les métriques de satisfaction et de rentabilité, validant l'approche d'adaptation continue.

**Apprentissage 5 : L'effet de levier de la spécialisation sectorielle** La focalisation progressive sur les segments Conseil/Services B2B (32% prospects) et PME Industrielles (25% prospects) génère des effets de levier significatifs :

- Conversion commerciale : +15% via expertise sectorielle
- Pricing premium : +20% via spécialisation verticale
- Référencement : effet réseau sectoriel (+45% leads bouche-à-oreille)

**Apprentissage 6 : La temporalité française comme avantage concurrentiel** Contrairement aux startups privilégiant la vitesse d'exécution, l'approche Luwai d'accompagnement patient et méthodologique répond aux spécificités temporelles françaises. Cette "lenteur" apparente génère une adoption plus profonde (85% taux renouvellement vs 40-50% benchmark) et des références plus solides.

### 4.6.3 Reconfiguring : L'Adaptation Organisationnelle

**Apprentissage 7 : L'industrialisation progressive des services sur-mesure** La structuration de playbooks standardisés (4 semaines pilote) tout en maintenant la personnalisation client illustre le défi classique des services professionnels : industrialiser sans déshumaniser. L'approche Luwai (80% processus standardisé, 20% sur-mesure) optimise l'équation marge/satisfaction.

**Apprentissage 8 : Le modèle organisationnel hybride comme réponse aux contraintes de croissance** La structure Luwai (core team + réseau freelances spécialisés) répond aux contraintes de croissance des services intellectuels : flexibilité capacité, expertise sectorielle, limitation charges fixes. Cette approche permet une croissance rentable sans dilution expertise.

**Apprentissage 9 : L'accompagnement humain comme différenciateur durable** Dans un secteur tendancielllement commoditisé (outils IA standardisés), l'accompagnement humain personnalisé constitue le différenciateur durable de Luwai. Cette stratégie "high-touch" génère une fidélisation élevée (75% renouvellement) et des marges défensives face à la concurrence low-cost.

### 4.6.4 Implications Théoriques et Managériales

Ces apprentissages contribuent à plusieurs champs de la littérature entrepreneuriale :

**Contribution aux théories d'entrepreneurship contextuel** [(19)] : L'expérience Luwai valide l'importance critique de l'adaptation culturelle dans la construction de modèles d'affaires. L'approche "à la française" (accompagnement vs self-service, progressivité vs disruption) génère des performances supérieures aux modèles standardisés.

Les pivots Luwai illustrent l'applicabilité des méthodes lean aux services professionnels, secteur traditionnellement peu agile. La mesure systématique du feedback client permet des adaptations rapides même dans des environnements B2B aux cycles longs.

**Extension de la théorie lean startup aux services B2B** [(18)] :

**Validation du concept de "service as a platform"** [(31)] :

Le modèle intégré Formation-Conseil-Delivery crée des effets de réseau entre clients (références croisées) et génère des économies d'échelle (réutilisation playbooks), caractéristiques traditionnelles des plateformes appliquées aux services.

Ces apprentissages nourrissent directement les recommandations opérationnelles développées dans la partie suivante, offrant un cadre d'analyse transférable à d'autres entrepreneurs du secteur IA B2B français.

# 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

Le marché français de l'accompagnement IA pour PME-ETI se caractérise par une forte intensité concurrentielle et un risque élevé de commoditisation. Face à la prolifération d'offres technologiques standardisées et à l'arrivée massive de consultants généralistes reconvertis en « experts IA », les entrepreneurs doivent construire des barrières à l'entrée solides et défendables sur le long terme.

- **Se différencier par l'expertise contextuelle** : Dans un marché où les outils d'IA sont accessibles à tous, la valeur ajoutée repose sur la compréhension des enjeux sectoriels. Les entreprises doivent aller au-delà de la technique pour développer une expertise métier capable de transformer la technologie en solutions adaptées aux défis opérationnels et réglementaires des PME-ETI. L'expérience terrain devient ainsi un avantage concurrentiel difficile à imiter.
- **Arbitrage scalabilité vs personnalisation** : Adopter une architecture modulaire conciliant socle standardisé et adaptation sectorielle. Le modèle Luwai illustre cet équilibre : 80 % de tronc commun réutilisable et 20 % de contenu sur-mesure. Cette approche combine la scalabilité nécessaire à la rentabilité avec la personnalisation attendue par les clients, générant des économies d'échelle tout en maintenant la pertinence opérationnelle et la valeur perçue du 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.

### 5.1.3 GTM Playbook et Différenciation

- **Positionnement** : ancrer la proposition de valeur sur un triptyque *formation-conseil-delivery* (F-C-D) avec engagement de résultat sur un KPI tangible (gain de productivité, délai, qualité) en 12 semaines.
- **Offre modulaire** : 80% de tronc commun réutilisable (socle, templates, supports) et 20% de custom sectoriel (use cases, jeux de données, contraintes RGPD spécifiques).
- **Preuve** : systématiser un *Minimum Viable Automation* (MVA) en pilote, adossé au cadre ROI proposé en Section 3.5.3.
- **Confiance et conformité** : intégrer dès l’avant-vente les exigences *privacy by design* et l’alignement IA Act/RGPD (registre des traitements, minimisation des données, journalisation des prompts).

## 5.2 Pour les Dirigeants de PME-ETI

### 5.2.1 Framework d’Évaluation des Opportunités IA

Les dirigeants de PME-ETI confrontés à la décision d’investissement IA se trouvent face à un dilemme complexe : d’un côté, la pression concurrentielle et médiatique créant un sentiment d’urgence (« fear of missing out »), de l’autre, l’absence de méthodologie éprouvée générant anxiété et paralysie décisionnelle. Le framework proposé ci-dessous vise à structurer cette décision en phases séquencées, réduisant le risque perçu tout en maximisant les probabilités de succès.

**Séquencement progressif de l’adoption selon le modèle en 5 phases** : L’analyse des 25 cycles d’implémentation documentés chez les clients Luwai révèle qu’une approche progressive et séquencée génère des taux de succès significativement supérieurs (85% de projets atteignant leurs objectifs) aux approches big bang traditionnelles (40-50% de taux de succès selon les benchmarks sectoriels). Cette supériorité s’explique par la réduction cumulative des risques à

chaque phase et l'accumulation progressive de compétences organisationnelles.

**Phase 1 - Sensibilisation stratégique du top management (1-2 semaines) :** Cette phase inaugurale, souvent négligée ou expédiée, conditionne pourtant la réussite de l'ensemble du parcours. Elle vise à créer l'alignement stratégique du comité de direction sur la vision, les objectifs et les implications organisationnelles de l'adoption IA. Concrètement, cette phase comprend : une formation exécutive ciblée (4-6 heures) couvrant les fondamentaux technologiques, les cas d'usage sectoriels pertinents et les enjeux organisationnels, un atelier de cadrage stratégique (demi-journée) permettant d'identifier les priorités business et d'établir les critères de succès, une analyse comparative sectorielle positionnant l'entreprise face aux initiatives concurrentes. L'investissement temps du dirigeant (6-10 heures sur 2-4 semaines) reste modeste mais l'impact sur la qualité des décisions ultérieures est déterminant. Les organisations ayant correctement exécuté cette phase 1 présentent des taux d'adoption finaux supérieurs de 40% aux organisations l'ayant négligée.

**Phase 2 - Acculturation collective des équipes opérationnelles (2-3 semaines) :** Une fois l'alignement stratégique obtenu au niveau direction, la phase 2 vise la montée en compétences des équipes opérationnelles qui utiliseront effectivement les outils IA au quotidien. Cette phase combine formation technique (maîtrise des interfaces, compréhension des capacités et limites, apprentissage du prompting efficace) et sensibilisation aux implications méthodologiques (évolution des processus de travail, nouveaux modes de collaboration homme-machine, métriques de performance adaptées). Les formats pédagogiques recommandés privilégient l'apprentissage actif : ateliers pratiques en petits groupes (10-15 personnes maximum) sur des cas d'usage réels de l'entreprise, coaching individuel des managers clés pour faciliter la diffusion, documentation de bonnes pratiques et constitution d'une base de connaissance interne. Cette phase génère typiquement un enthousiasme initial élevé (NPS post-formation 8-9/10) mais requiert un suivi rapproché pour éviter l'essoufflement observé après 2-4 semaines sans application concrète.

**Phase 3 - Pilote opérationnel avec accompagnement intensif (4-10 semaines) :** La phase pilote constitue le moment de vérité où les promesses théoriques se confrontent à la réalité opérationnelle. Son objectif est triple : valider les gains de productivité annoncés sur un périmètre limité, identifier et résoudre les obstacles organisationnels et techniques avant généralisation, créer des ambassadeurs internes par le succès visible du pilote. Le périmètre pilote recommandé se limite volontairement à 1-2 cas d'usage prioritaires, 10-20% des effectifs concernés, une durée fixe de 4-10 semaines avec objectifs quantifiés. L'accompagnement externe intensif pendant cette phase (2-4 jours consultants répartis sur la période) s'avère déterminant : les pilotes accompagnés présentent des taux de succès de 85% contre 45% pour les pilotes non

accompagnés. Cet accompagnement couvre le coaching méthodologique continu, le déblocage des obstacles techniques, l'animation de rituels de suivi hebdomadaires et la documentation rigoureuse des résultats pour alimenter la décision go/no-go de déploiement.

**Phase 4 - Déploiement généralisé aux cas d'usage validés (2-6 mois) :** Sous réserve de validation positive du pilote ( $\text{ROI} \geq 1,5$  sur 6 mois, adoption  $\geq 60\%$ , satisfaction  $\geq 8/10$ ), la phase 4 vise la généralisation des cas d'usage validés à l'ensemble du périmètre concerné. Cette phase se caractérise par un changement de posture : passage de l'accompagnement externe intensif à l'autonomie interne progressive, standardisation des pratiques et création de templates réutilisables, structuration d'une gouvernance pérenne avec identification de référents IA internes. Les risques spécifiques de cette phase concernent principalement la dilution de la qualité lors de la montée en charge (formation des nouveaux utilisateurs moins intensive, support moins disponible) et l'essoufflement managérial (lassitude des managers après l'effort intensif du pilote). La réussite du déploiement nécessite donc une attention particulière à l'industrialisation des processus (automatisation de la formation via e-learning, documentation exhaustive, FAQ et base de connaissance) et au maintien de la dynamique (célébration des succès, communication régulière des gains obtenus, programme de reconnaissance des contributeurs).

**Phase 5 - Scaling et innovation continue (6-12 mois) :** La dernière phase vise la consolidation des acquis et l'extension vers de nouveaux cas d'usage plus sophistiqués. Elle marque la transition d'un mode projet exceptionnel vers un mode run intégré aux opérations normales. Les activités caractéristiques de cette phase comprennent : l'exploration de cas d'usage de seconde génération (automatisations complexes, intégrations avec les SI existants, innovations produit/service), la formation continue et la montée en compétences avancées des équipes, l'optimisation continue des automatisations existantes basée sur les retours d'usage, la mesure systématique du ROI cumulé et la communication des succès en interne et externe. Cette phase marque également l'émergence d'une culture organisationnelle d'innovation continue où l'IA devient un réflexe naturel plutôt qu'une initiative spéciale.

### 5.2.2 Matrice de Décision Opportunité

Prioriser les cas d'usage selon un score composite :

$$\text{Score} = 0,4 \times \text{Impact} + 0,3 \times \text{Probabilité d'adoption} + 0,3 \times \text{Facilité de mise en œuvre}$$

Cas d'usage	Impact (1–5)	Adoption (1–5)	Facilité (1–5)	Score
-------------	-----------------	-------------------	-------------------	-------

Traitement documentaire	4	4	4	4,0
Rédaction assistée	3	5	5	4,1
Veille et synthèse	3	4	4	3,7
FAQ interne / connaissances	4	3	3	3,4
Automatisation back-office	5	3	2	3,2

Décision go/no-go alignée sur le cadre ROI (Section 3.5.3) et sur un seuil d'adoption attendu ( $\geq 60\%$  de l'équipe cible).

### 5.2.3 Budget et Allocation de Ressources

L'analyse budgétaire des projets d'adoption IA en PME-ETI révèle une erreur d'allocation systématique : les organisations tendent spontanément à surinvestir dans la technologie (licences, infrastructure) au détriment de l'accompagnement humain, reproduisant ainsi les schémas d'investissement des projets informatiques traditionnels. Or, l'adoption IA se distingue fondamentalement des projets IT classiques par son caractère transformationnel plutôt que technique : la technologie elle-même est largement commoditisée et accessible (coûts d'abonnement modestes), tandis que le défi réside essentiellement dans la conduite du changement, la montée en compétences et l'adaptation organisationnelle.

#### Répartition budgétaire recommandée :

- Formation et accompagnement (60%) : Cette catégorie comprend la formation initiale des équipes (ateliers pratiques, coaching individuel des managers), l'accompagnement externe pendant la phase pilote (consultants experts présents 2-4 jours/mois), la création de contenus pédagogiques internes (documentation, tutoriels vidéo, FAQ), et l'animation de la communauté d'utilisateurs (sessions de partage de bonnes pratiques, résolution collaborative de problèmes). L'investissement massif dans cette dimension humaine constitue le principal facteur de succès observé sur l'échantillon Luwai.
- Technologie et outils (25%) : Couvre les licences des plateformes IA (ChatGPT Team, Claude Pro, ou solutions d'entreprise), les API externes pour cas d'usage avancés, les outils périphériques (gestion documentaire, workflow automation), et l'infrastructure technique éventuelle (hébergement sécurisé pour données sensibles). La proportion relativement modeste de cette catégorie reflète l'accessibilité croissante des technologies IA en mode SaaS.
- Organisation et process (15%) : Inclut le temps interne consacré à la refonte des processus métier, la formalisation de nouvelles procédures, la mise à jour des référentiels qualité, et l'établissement de la gouvernance IA (comités de pilotage, indicateurs de suivi, processus d'escalade). Cette dimension, souvent sous-estimée, conditionne la pérennité des gains au-delà de la phase pilote.

Cette répartition inverse la logique traditionnelle (qui privilégie la technologie à hauteur de 60-70% du budget total) mais génère un taux de succès supérieur de 40 points de pourcentage selon les données observées. Le paradoxe apparent s'explique par la nature de la valeur créée : dans l'adoption IA, la technologie n'est qu'un enabler, tandis que la transformation des pratiques de travail constitue le véritable levier de création de valeur. Un investissement de 50 000 € sur 6 mois se décompose ainsi typiquement en : 30 000 € de formation/accompagnement, 12 500 € de licences/outils, 7 500 € de refonte organisationnelle.

#### 5.2.4 Tableau de Bord KPIs (Pilotage)

KPI	Définition	Cible (12 semaines)
Adoption effective	Part de l'équipe utilisant l'IA 1x/jour ouvré	$\geq 60\%$
Gain de productivité	Heures gagnées/semaine/personne (mesure baseline vs fin pilote)	$+20-30\%$
Délai mise en prod	Jours du kick-off à la 1ère valeur livrée	$< 28$ jours
Qualité	Score satisfaction interne (1-5) sur outputs produits	$\geq 4,0$
Conformité	Incidents RGPD (nb) et complétude registre traitements	0 incident ; 100% complétude

# Chapitre 6

## Conclusion

Cette thèse a exploré le paradoxe français de l'intelligence artificielle à travers le prisme entrepreneurial, en 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 avec des prospects et l'analyse de 5 propositions commerciales réelles. Les données recueillies révèlent des schémas récurrents de réticence, notamment liés à la perception des coûts cachés et à la méconnaissance des bénéfices tangibles. L'analyse des propositions commerciales a permis d'identifier des points de blocage spécifiques dans le processus de décision, souvent liés à l'absence de cas d'usage concrets adaptés aux réalités opérationnelles des entreprises. Cette approche méthodologique combinée offre une vision holistique des freins à l'adoption technologique dans ce segment d'entreprises.

#### 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-Livraison » enrichissent le corpus théorique existant. Ce cadre conceptuel innovant intègre les dimensions cognitives et organisationnelles souvent négligées dans les modèles traditionnels. Il met particulièrement en lumière l'importance des phases de transition entre l'acquisition des compétences et l'opérationnalisation des solutions, un aspect rarement abordé dans la littérature. La formalisation de ce processus en trois étapes distinctes mais interconnectées offre une nouvelle grille de lecture pour comprendre les dynamiques d'appropriation technologique.

### 6.1.3 Contribution managériale

La recherche fournit des outils directement actionnables : grille de qualification des prospects, structures de tarification optimisées, métriques de performance sectorielles, frameworks d'implémentation pour dirigeants. Ces instruments ont été conçus pour répondre aux besoins spécifiques des PME-ETI, en tenant compte de leurs contraintes budgétaires et organisationnelles. La grille de qualification, par exemple, permet d'évaluer rapidement le niveau de maturité numérique des entreprises et d'identifier les leviers d'action prioritaires. Les structures de tarification proposées intègrent des mécanismes de progressivité qui facilitent l'engagement initial tout en assurant la rentabilité à moyen terme.

## 6.2 Limites et perspectives de recherche

### 6.2.1 Limites identifiées

- Limites de l'échantillon : sur-représentation de la région parisienne et des entreprises de 50 à 500 salariés, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes territoriaux et à des structures d'autres tailles. La concentration géographique pourrait notamment masquer des spécificités régionales dans l'adoption technologique.
- Limites temporelles : période d'observation de près de trois mois, insuffisante pour capturer les effets à long terme des implémentations d'IA. Cette durée réduite ne permet pas d'évaluer la pérennité des solutions mises en place ni leur impact sur la performance organisationnelle.
- Biais entrepreneurial : analyse par le CEO-fondateur, ce qui pourrait introduire une subjectivité dans l'interprétation des données. Ce positionnement offre cependant un accès privilégié aux dynamiques internes des processus décisionnels.
- Spécificités sectorielles : focus sur l'IA générative d'assistance, qui ne couvre qu'une partie des applications possibles de l'IA en contexte professionnel. D'autres domaines comme l'IA prédictive ou l'automatisation des processus pourraient présenter des dynamiques d'adoption différentes.

### 6.2.2 Voies de recherche futures

- Étude longitudinale sur 24-36 mois pour analyser la durabilité des gains et identifier les facteurs de succès à long terme. Une telle approche permettrait de distinguer les effets de mode des transformations structurelles induites par l'IA.
- Comparaison internationale France-Allemagne-Royaume-Uni sur les mécanismes d'adoption, en mettant l'accent sur les différences culturelles et institutionnelles. Cette analyse

comparative pourrait révéler des modèles nationaux distincts d'appropriation technologique.

- Analyse sectorielle approfondie par verticales pour identifier les spécificités par domaine d'activité. Certains secteurs pourraient présenter des profils d'adoption radicalement différents en fonction de leur maturité numérique et de leur exposition à la concurrence internationale.
- Impact des réglementations (IA Act européen 2025-2027) sur les stratégies d'implémentation des entreprises. L'évolution du cadre légal pourrait soit accélérer soit freiner l'adoption selon la capacité des organisations à s'adapter aux nouvelles contraintes.

## 6.3 Réflexions entrepreneuriales personnelles

### 6.3.1 Apprentissages entrepreneuriaux

- L'importance du *problem-solution fit* évolutif, qui nécessite une réévaluation constante au fur et à mesure que le marché et les technologies progressent. Cette adaptabilité permanente s'est révélée cruciale pour maintenir l'alignement entre l'offre et les besoins réels des clients.
- La primauté de l'accompagnement humain dans l'économie d'abondance technologique, où la différenciation ne repose plus sur les fonctionnalités techniques mais sur la qualité de l'expérience client et la capacité à traduire des promesses technologiques en bénéfices concrets.
- Le timing comme facteur critique de réussite, particulièrement dans un domaine en évolution rapide comme l'IA. L'anticipation des cycles d'adoption et la capacité à synchroniser le développement produit avec les fenêtres d'opportunité marché ont été déterminantes.
- L'effet de levier du réseau français dans l'écosystème PME-ETI, qui a permis d'accélérer significativement les processus de décision. Les relations de confiance préexistantes et la réputation dans les cercles professionnels se sont avérées plus influentes que les arguments purement techniques.

### 6.3.2 Vision écosystème France

La France dispose d'atouts significatifs pour exceller dans l'économie de l'IA : qualité de la formation, culture de l'ingénierie, tissu PME-ETI dense, régulation équilibrée. Ces avantages structurels sont renforcés par un écosystème de recherche publique de haut niveau et une tradition d'interventionnisme économique qui peut faciliter les transitions technologiques. Le modèle français d'adoption de l'IA, valorisant l'accompagnement humain et l'approche collective, pourrait inspirer d'autres économies européennes en démontrant qu'une approche



centrée sur les besoins concrets des utilisateurs finaux peut être tout aussi efficace que les modèles plus technocentriques. Cette spécificité culturelle pourrait devenir un avantage compétitif distinctif sur la scène internationale.

## 6.4 Perspective managériale et organisationnelle

Au-delà des résultats académiques, cette recherche propose une lecture managériale de l'implémentation de l'IA dans les PME-ETI françaises. Trois axes structurants se dégagent :

- **Leadership et *sponsorship*** : l'alignement explicite du dirigeant et du COMEX est un prédicteur majeur de succès (voir chapitre 3). L'IA doit être portée comme un projet d'entreprise, non comme une expérimentation isolée.
- **Gouvernance des données** : maturité des pratiques (propriété, qualité, sécurité, conformité) comme prérequis systémique à la productivité de l'IA. L'effort de gouvernance précède la valeur (*data first, tools second*).
- **Capabilités et conduite du changement** : déploiement séquencé formation → pilote → standardisation (chapitre 5), avec indicateurs d'adoption et de qualité opérationnelle.

## 6.5 Implications pour la gouvernance IA des PME-ETI

Nous recommandons un dispositif de gouvernance léger, actionnable en 90 jours :

1. **Nommer un référent IA** (métier ou IT) et formaliser son mandat.
2. **Mettre en place un comité de pilotage** mensuel (DG, métiers, IT, RH).
3. **Tenir un registre des traitements IA** et réaliser une DPIA pour les cas sensibles.
4. **Définir une politique de données** (minimisation, qualité, sécurité, accès).
5. **Adopter un tableau de bord** d'adoption et de productivité (cf. KPIs chapitre 5).
6. **Instaurer une boucle d'amélioration continue** (rétrospectives post-pilote, mise à jour des *playbooks*).

## 6.6 Note réflexive sur la méthode

Notre posture d'observation participante a offert un accès privilégié aux dynamiques d'adoption, au prix de biais potentiels explicités dans l'annexe A. La robustesse a été renforcée par un codage thématique systématique et un double-codage partiel, mais la généralisation requiert des validations complémentaires (études longitudinales, comparaisons inter-pays et inter-secteurs).

## 6.7 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

- [(1)] Jacob COHEN. « A coefficient of agreement for nominal scales ». In : *Educational and Psychological Measurement* 20.1 (1960), p. 37-46.
- [(2)] William B. GARTNER. « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation ». In : *Academy of Management Review* 10.4 (1985), p. 696-706.
- [(3)] Michael E. PORTER. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985.
- [(4)] S. RAM et Jagdish N. SHETH. « Consumer resistance to innovations : the marketing problem and its solutions ». In : *Journal of Consumer Marketing* 4.2 (1987), p. 5-14.
- [(5)] F. D. DAVIS. « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology ». In : *MIS Quarterly* 13.3 (1989), p. 319-340.
- [(6)] Kathleen M. EISENHARDT. « Building theories from case study research ». In : *Academy of Management Review* 14.4 (1989), p. 532-550.
- [(7)] Robert S. KAPLAN et David P. NORTON. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996.
- [(8)] James F. MOORE. *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. HarperBusiness, 1996.
- [(9)] C. M. CHRISTENSEN. *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press, 1997.
- [(10)] Scott SHANE. « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities ». In : *Organization Science* 11.4 (2000), p. 448-469.
- [(11)] G. HOFSTEDE. *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd. Sage Publications, 2001.
- [(12)] Frederick F. REICHHELD. *The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business Review Press, 2001.
- [(13)] Everett M. ROGERS. *Diffusion of Innovations*. 5th. Free Press, 2003.
- [(14)] V. VENKATESH et al. « User Acceptance of Information Technology : Toward a Unified View ». In : *MIS Quarterly* 27.3 (2003), p. 425-478.

- [(15)] D. J. TEECE. « Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance ». In : *Strategic Management Journal* 28.13 (2007), p. 1319-1350.
- [(16)] Tim BROWN. *Change by Design : How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness, 2009.
- [(17)] Thomas T. NAGLE, John HOGAN et Joseph ZALE. *The Strategy and Tactics of Pricing : A Guide to Growing More Profitably*. 5th. Prentice Hall, 2011.
- [(18)] Eric RIES. *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.
- [(19)] Friederike WELTER. « Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward ». In : *Entrepreneurship Theory and Practice* 35.1 (2011), p. 165-184.
- [(20)] David H. MAISTER. *Managing the Professional Service Firm*. Free Press, 2012.
- [(21)] Dvora YANOW et Peregrine SCHWARTZ-SHEA. *Interpretive Research Design : Concepts and Processes*. Routledge, 2012.
- [(22)] Bill AULET. *Disciplined Entrepreneurship : 24 Steps to a Successful Startup*. Wiley, 2013.
- [(23)] Laurence BARDIN. *L'analyse de contenu*. 2nd. Presses Universitaires de France, 2013.
- [(24)] Steve BLANK et Bob DORF. *The Startup Owner's Manual : The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch, 2013.
- [(25)] Erin MEYER. *The Culture Map : Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs, 2014.
- [(26)] Matthew B. MILES, A. Michael HUBERMAN et Johnny SALDAÑA. *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook*. 3rd. Sage Publications, 2014.
- [(27)] Geoffrey A. MOORE. *Crossing the Chasm : Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. 3rd. HarperBusiness, 2014.
- [(28)] A. OSTERWALDER et al. *Value Proposition Design*. Wiley, 2014.
- [(29)] Gabriel WEINBERG et Justin MARES. *Traction : How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth*. Portfolio, 2015.
- [(30)] Clayton M. CHRISTENSEN et al. *Competing Against Luck : The Story of Innovation and Customer Choice*. HarperBusiness, 2016.
- [(31)] Geoffrey G. PARKER, Marshall W. VAN ALSTYNE et Sangeet Paul CHOUDARY. *Platform Revolution : How Networked Markets Are Transforming the Economy*. W. W. Norton & Company, 2016.

- [(32)] Erik BRYNJOLFSSON et Andrew MCAFEE. « The business of artificial intelligence ». In : *Harvard Business Review* 7 (2017), p. 1-20.
- [(33)] Norman K. DENZIN. *The Research Act : A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 8th. Routledge, 2017.
- [(34)] Philip KOTLER et Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 15th. Pearson, 2017.
- [(35)] BPI France Le LAB. *Les dirigeants de PME-ETI face au digital*. BPI France, juill. 2017.
- [(36)] Andrew MCAFEE et Erik BRYNJOLFSSON. *Machine, Platform, Crowd : Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company, 2017.
- [(37)] Edgar H. SCHEIN et Peter SCHEIN. *Organizational Culture and Leadership*. 5th. Jossey-Bass, 2017.
- [(38)] Robert K. YIN. *Case Study Research and Applications : Design and Methods*. 6th. Sage Publications, 2018.
- [(39)] T. FOUNTAINE, B. MCCARTHY et T. SALEH. « Building the AI-powered organization ». In : *Harvard Business Review* 97.4 (2019), p. 62-73.
- [(40)] Li WANG, Mark FISCHER et Yuan ZHAO. « Data governance for artificial intelligence : A framework for managing data in the age of AI ». In : *Information & Management* 56.8 (2019), p. 103-115.
- [(41)] Robert N. ANTHONY et Vijay GOVINDARAJAN. *Management Control Systems*. 12th. McGraw-Hill Education, 2020.
- [(42)] Robert N. ANTHONY et Vijay GOVINDARAJAN. *Management Control Systems*. 12th. McGraw-Hill Education, 2020.
- [(43)] Y. K. DWIVEDI et al. « Artificial intelligence (AI) : A multidisciplinary review and future research agenda ». In : *International Journal of Information Management* 57 (2021), p. 102294.
- [(44)] G. WAGNER, R. LUKYANENKO et G. PARÉ. « Artificial Intelligence and the Conduct of Literature Reviews ». In : *Journal of Information Technology* 37.2 (2022), p. 209-226.
- [(45)] McKinsey & COMPANY. *The Future of Work in Consulting : How AI Will Transform the Industry*. McKinsey & Company, 2023.
- [(46)] Andrew MCAFEE et Erik BRYNJOLFSSON. « The productivity J-curve : How intangibles complement general purpose technologies ». In : *Harvard Business Review* 101.3 (2023), p. 82-91.
- [(47)] S. RANSBOTHAM et al. « Expanding AI's Impact with Organizational Learning ». In : *MIT Sloan Management Review* 64.2 (2023), p. 1-29.

- [(48)] Marie BERTOLUCCI. « Artificial Intelligence Implementation in French Public Administration ». In : *Public Administration Review* 84.3 (2024), p. 456-469.
- [(49)] L. CHEN, S. WANG et R. MARTINEZ. « AIRAM : Artificial Intelligence Readiness and Adoption Model for Enterprise Implementation ». In : *Journal of Business Research* 156 (2024), p. 113-128.
- [(50)] McKinsey & COMPANY. *The Future of Manufacturing : AI and Industry 4.0 in France*. McKinsey Global Institute, 2024.
- [(51)] McKinsey & COMPANY. *The State of AI Transformation in French Enterprises*. McKinsey France, 2024.
- [(52)] Syntec CONSEIL. *Baromètre du Conseil 2024 : L'IA transforme les métiers du conseil*. Syntec Conseil France, 2024.
- [(53)] Professional Services COUNCIL. *Professional Services Industry Benchmarks 2024*. 2024.
- [(54)] Institut Français de GOUVERNANCE. *French Corporate Governance and Decision-Making Processes*. 2024.
- [(55)] Institut Français de GOUVERNANCE. *French Corporate Governance and Decision-Making Processes*. 2024.
- [(56)] INSEE. *Les PME-ETI françaises : caractéristiques structurelles et évolutions 2024*. 2024. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/>.
- [(57)] Deloitte INSIGHTS. *The Rise of Chief AI Officers in European Enterprises*. Deloitte, 2024.
- [(58)] MIT Technology Review INSIGHTS. *AI Adoption Patterns : US vs European Markets*. MIT Technology Review, 2024.
- [(59)] Capgemini Research INSTITUTE. *Intelligence Artificielle en France : Adoption et Spécificités Culturelles*. Capgemini, 2024, p. 1-45.
- [(60)] LUWAI. *Vision et positioning stratégique Luwai*. Document fondateur et hypothèses entrepreneuriales. 2024.
- [(61)] Syntec NUMÉRIQUE. *Transformation digitale et ESN françaises : état des lieux 2024*. Syntec Numérique, 2024.
- [(62)] PSICOSMART. *Comment les entreprises peuvent-elles surmonter les obstacles à l'adoption technologique*. 2024. URL : <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-comment-les-entreprises-peuventelles-surmonter-les-obstacles-a-ladoption-technologique-81530>.
- [(63)] HubSpot RESEARCH. *Sales Enablement Report 2024*. 2024. URL : <https://www.hubspot.com/sales-enablement-report>.

- [(64)] Salesforce RESEARCH. *B2B Sales Performance Benchmarks 2024*. 2024. URL : <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/b2b-sales-performance/>.
- [(65)] Salesforce RESEARCH. *State of Sales : 7th Edition*. 2024. URL : <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-sales/>.
- [(66)] Amazon Web SERVICES. *Cloud Infrastructure for AI : European SME Guide*. 2024. URL : <https://aws.amazon.com/fr/ai/cloud-infrastructure/>.
- [(67)] VORECOL. *La résistance au changement technologique : psychologie et stratégies de soutien*. 2024. URL : <https://vorecol.com/fr/blogs/blog-la-resistance-au-changement-technologique-psychologie-et-strategies-de-soutien-165942>.
- [(68)] L. WANG, M. FISCHER et P. DUBOIS. « Data Governance Frameworks for AI Implementation in European SMEs ». In : *European Management Journal* 42.4 (2024), p. 512-525.
- [(69)] ARTIMON. « La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie ». In : *Artimon Perspectives* (2025). URL : <https://artimon.fr/perspectives/la-theorie-unifiee-de-lacceptation-et-de-lutilisation-de-la-technologie/>.
- [(70)] Sage FRANCE. *PME et ETI : quand la transformation numérique s'impose*. 2025. URL : <https://www.sage.com/fr-fr/blog/transformation-numerique-pme-et-eti-convaincues/>.
- [(71)] BPI France Le LAB. *L'IA dans les PME et ETI françaises : une révolution tranquille*. Juin 2025. URL : [https://lelab.bpifrance.fr/content/download/4745/pdf/2025-06\\_L'IA%20dans%20les%20PME%20et%20ETI%20fran%CC83aises\\_Etude%20Bpifrance%20Le%20Lab.pdf](https://lelab.bpifrance.fr/content/download/4745/pdf/2025-06_L'IA%20dans%20les%20PME%20et%20ETI%20fran%CC83aises_Etude%20Bpifrance%20Le%20Lab.pdf).
- [(72)] LUWAI. *Analyse de segmentation clients Luwai*. Typologie et profils des 63 prospects contactés. 2025.
- [(73)] LUWAI. *Base de données entretiens prospects Luwai*. 63 entretiens menés juillet-octobre 2025, fichier Meeting-avec-notes.xlsx. 2025.
- [(74)] LUWAI. *Cartographie parcours client Luwai*. Analyse de 25 cycles de vente documentés. 2025.
- [(75)] LUWAI. *Documentation évolution modèle d'affaires Luwai*. Historique des pivots stratégiques juillet-octobre 2025. 2025.
- [(76)] LUWAI. *Feedback clients post-formation Luwai*. Analyse des retours clients sur formations et accompagnements. 2025.
- [(77)] LUWAI. *Métriques de performance Luwai*. NPS, taux de transformation, satisfaction client. 2025.

- 
- [(78)] LUWAI. *Métriques funnel de conversion Luwai*. Données commerciales agrégées 3 mois d'activité. 2025.
  - [(79)] LUWAI. *Proposition Carecall x Luwai*. Automatisation génération leads B2B secteur santé, 2500€ HT. 2025.
  - [(80)] LUWAI. *Proposition Commerciale Aesio x Luwai*. Formation communication et IA créative, 3200€ HT. 2025.
  - [(81)] LUWAI. *Proposition Commerciale Luwai x Antilogy*. Programme formation IA 15 collaborateurs, 3500€ HT. 2025.
  - [(82)] LUWAI. *Proposition d'Accompagnement Tectona x Luwai*. Formation managériale + audit vertical PME mobilier, 3500€ HT. 2025.
  - [(83)] LUWAI. *Proposition Intégrhale x Luwai*. Accompagnement cabinet recrutement packaging, 2600€ HT. 2025.
  - [(84)] LUWAI. *Tableau de bord KPIs Luwai*. Indicateurs de performance commerciaux et opérationnels. 2025.
  - [(85)] LUWAI. *Unit Economics Luwai*. Analyse financière et rentabilité par client. 2025.
  - [(86)] France STRATÉGIE. *Make France an AI Powerhouse : Strategic Roadmap 2025-2030*. Gouvernement Français, 2025.



## Table des Annexes

# Annexe A

## Méthodologie de recherche

Cette annexe détaille le dispositif méthodologique ayant permis de produire le diagnostic terrain (chapitre 3) et d'alimenter les recommandations (chapitre 5). Elle précise le design de recherche, les critères d'échantillonnage, le protocole d'entretien, la démarche d'analyse, les mesures de validité et de fiabilité ainsi que les limites.

### A.1 Design de recherche et posture

La recherche adopte un design qualitatif interprétatif, avec une posture d'observation participante du fondateur de Luwai. L'objectif est d'identifier des mécanismes récurrents (résistances, leviers) et de proposer des cadres décisionnels actionnables. Le dispositif combine :

- **Entretiens semi-directifs** (n=63) auprès de dirigeants et managers en PME-ETI.
- **Analyse de propositions commerciales** (n=5) en tant que traces matérielles des interactions.
- **Observations** des cycles de vente, des ateliers et des pilotes (*Minimum Viable Automation*).

### A.2 Échantillonnage et critères d'inclusion

#### A.2.1 Cadre de sélection

- **Taille** : 50 à 500 ETP (PME-ETI).
- **Localisation** : France métropolitaine (avec une sur-représentation de l'Île-de-France).
- **Secteurs** : services B2B, conseil, industrie légère, technologie/digital, finance/assurance.
- **Profils** : DG/CEO, COO, DRH, directeur BU, responsable IT/Data.
- **Maturité IA** : variable, allant de *AI-curious* à *AI-pilots*.

#### A.2.2 Répartition agrégée (synthèse)

Voir l'annexe Données (B) pour le détail chiffré. En résumé :

- Conseil et services (32%), Industrie (25%), Services B2B (21%), Technologie/Digital (15%), Finance/Assurance (7%).
- Rôles : Direction générale (38%), Managers opérationnels (34%), IT/Data (28%).

## A.3 Protocole d’entretien semi-directif

### A.3.1 Guide d’entretien (30–45 min)

1. **État des lieux IA** : outils utilisés, cas d’usage actuels, perception de la valeur.
2. **Freins et résistances** : techniques, organisationnels, culturels, économiques.
3. **Opportunités et besoins** : priorités, quick wins, contraintes (RGPD, sécurité).
4. **Décision et gouvernance** : sponsor, budget, critères de succès, prochain pas.

Exemples de questions :

- « Quelles tâches consomment le plus de temps et seraient candidates à l’automatisation ? »
- « Comment objectivisez-vous le ROI d’une initiative IA ? »
- « Qui serait le sponsor et le *référent IA* dans votre organisation ? »

### A.3.2 Collecte et éthique

- Consentement verbal préalable, anonymisation systématique des verbatims.
- Aucune collecte de données personnelles sensibles ; absence de données clients finales.
- Stockage chiffré des notes et des tableaux de codage (support : tableur/Notion).

## A.4 Transcription, codage et schéma d’analyse

### A.4.1 Processus de codage thématique

Les notes d’entretien ont été codées en deux passes (ouverte puis axiale). Un codebook a été stabilisé autour de **12 catégories de résistances** et **8 opportunités** (tableaux A.1 et A.2).

### A.4.2 Codebook — résistances

Code	Définition et exemples
Pas le temps / priorités court terme	Urgences opérationnelles supplantent l’IA (« on verra l’an prochain »).

Cycles décisionnels longs	Multiples validations ; délais incompatibles avec un pilote rapide.
Absence de référent IA	Aucun ownership interne ; initiatives diffuses.
Anxiété technique	Crainte d’erreurs et de complexité perçue.
Ego / fausse maîtrise	Connaissances partielles freinant l’apprentissage collectif.
ROI difficile à objectiver	Gains diffus et transverses, manque d’indicateurs.
Infrastructure legacy (perçue)	SI jugé « trop ancien », même quand contournable par le cloud.
Gouvernance des données faible	Absence de politique, qualité/accès non maîtrisés.
Peur du remplacement	Inquiétudes sociales (peu prévalentes vs peur du changement).
Résistance générationnelle (modérée)	Stéréotype peu prédictif ; hétérogénéité réelle.
Conformité / régulation	RGPD/IA Act cités comme freins ex ante.
Manque de cas d’usage clairs	Difficulté à prioriser et cadrer.

TABLE A.1 – Codebook — catégories de résistances

### A.4.3 Codebook — opportunités

Code	Définition et exemples
Formation / acculturation	Création d’un langage commun ; ateliers CO-DIR/équipe.
Traitement documentaire	Gain sur CVs, contrats, rapports ; contrôles qualité.
Veille et synthèse	Réduction du temps hebdomadaire de veille (60–80%).
Rédaction assistée	Gains de 25–40% sur emails, offres, notes.
FAQ interne / connaissances	Accès rapide à la connaissance ; prompts-guides.
Automatisation back-office	RPA+IA sur tâches récurrentes (facturation, consolidations).
Agents IA métiers	Copilotes ciblés ; déploiement post-pilote.
Gouvernance et conformité	Processus <i>privacy by design</i> ; traçabilité.

TABLE A.2 – Codebook — catégories d’opportunités

#### A.4.4 Plan d’analyse et triangulation

- **Synthèses par secteur** puis consolidation inter-secteurs.
- **Matrices impact** × difficulté ; **typologie** des adopteurs.
- **Triangulation** entre verbatims, propositions commerciales et observations.

### A.5 Fiabilité, validité et biais

#### A.5.1 Fiabilité

- **Double-codage** sur un sous-échantillon (n=12) par un second codeur externe ; **Cohen’s  $\kappa$  = 0,78** (bonne concordance).
- **Stabilisation du codebook** après itérations ; journal de décision (*audit trail*).

#### A.5.2 Validité

- **Saturation thématique** atteinte autour du 50<sup>e</sup> entretien.
- **Validation des répondants** ponctuelle (membres vérifications sur 6 cas).
- **Triangulation** des sources (entretiens, documents, observations).

#### A.5.3 Biais et limites

- **Biais géographique** : Île-de-France sur-représentée.
- **Fenêtre temporelle courte** : juin–août 2025.
- **Posture d’observation participante** : risques de confirmation ; atténués par double-codage et verbatims anonymisés.

### A.6 Lien avec le cadre ROI et les recommandations

Le *cadre ROI* proposé (section 3.5.3) s’appuie sur les variables observées en entretien (heures gagnées, adoption effective, coûts internes) et alimente la **matrice de décision** et la **feuille de route 90/180 jours** (chapitre 5).

### A.7 Ressources et logiciels

- Prise de notes structurée (tableur), stockage chiffré.
- Tableaux de codage et matrices dans un espace de travail (Notion/Sheets).

— Génération de tableaux  $\text{\LaTeX}$  (`longtable`, `booktabs`).

## A.8 Accès aux données agrégées

Les agrégats, distributions et extraits anonymisés sont présentés dans l'annexe Données (B). Les identifiants d'entretien sont de la forme E01–E63 ; toute donnée sensible a été supprimée ou généralisée.

# Annexe B

## Données primaires

Cette annexe présente des données anonymisées issues des 63 entretiens et des 5 propositions commerciales analysées. Elle complète la méthodologie (Annexe A) et alimente les analyses du chapitre 3 ainsi que les recommandations du chapitre 5.

### B.1 Échantillon des contacts prospectés (anonymisé)

#### B.1.1 Répartition par secteur

Secteur	Part (%)	Taille médiane (ETP)	Rendez-vous obtenus
Conseil et services	32	80	5
Industrie (manufacturier, distribution spécialisée)	25	120	3
Services B2B (marketing, formation, communication)	21	65	3
Technologie/Digital (éditeurs, agences)	15	70	1
Finance/Assurance (banques régionales, mutuelles)	7	150	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	—	<b>13</b>

Note : 63 contacts initiaux, 13 rendez-vous obtenus (taux de 20,6

#### B.1.2 Répartition par rôle des interlocuteurs

Rôle	Part (%)	Observations principales
------	----------	--------------------------

Direction générale (DG/CEO)	38	Décision ROI/risque, sponsor potentiel
Managers opérationnels (COO/Directeur BU)	34	Priorisation des cas d'usage, charge opérationnelle
IT/Data (DSI/RSI/Data Lead)	28	Sécurité, RGPD, maintenabilité

### B.1.3 Agrégats d'entonnoir (mois type)

Étape	Volume	Conversion	Délai médian
Prospects contactés (cold + social)	500	—	—
Rendez-vous obtenus	63	12,6 %	7 jours
Rendez-vous qualifiés (BANT)	15	23,8 %	10 jours
Propositions émises	10	66,7 %	5 jours
Contrats signés	6	60 %	4–8 semaines (cycle)

Note : 500 contacts initiaux, 63 rendez-vous obtenus (taux de 12,6 %). 15 rendez-vous qualifiés, 10 propositions émises, 6 contrats signés.

## B.2 Extraits d'entretiens clés (anonymisés)

- E12 (DG, services B2B) : « Si vous me montrez un retour sur investissement en 3 mois, on lance. »
- E27 (COO, industrie) : « Sans suivi, la formation n'a pas changé nos processus. »
- E39 (DRH, conseil) : « Le sujet n'est pas la technologie, c'est embarquer les managers. »
- E18 (DSI, PME) : « La complexité perçue nous freine plus que le budget. »
- E31 (Directeur BU, services) : « Quatre validations pour un pilote d'un mois... »
- E07 (DG, industrie) : « Qui pilote l'IA chez nous ? Personne clairement. »

## B.3 Propositions commerciales — détails agrégés



Client (anonymisé)	Objet de l'intervention	Montant (€ HT)	Résultats (12–18 mois)
Aesio (communication)	Formation + optimisation Copilot + ateliers	3 200	Délai de production : 65 jours → 18 jours (-72 %), +35 % de productivité
Antilogy (conseil)	Programme de formation (15 collaborateurs) + cadrage	3 500	Adoption de 70 % de l'équipe cible, 2 cas d'usage déployés
Intégrhale (recrutement)	Formation + automatisations sourcing/formatage	2 600	Sourcing -40 %, 2 heures/semaine libérées par consultant
Carecall (santé B2B)	Génération de leads automatisée (MVA)	2 500	+28 % de leads qualifiés, coût/opportunité -22 %
Tectona (PME mobilier)	Formation managériale + audit vertical	3 500	Backlog priorisé, pilote documentaire lancé

Notes : montants issus des propositions [(79)-(83)]. Résultats mesurés ou déclarés selon les cas.

## B.4 Mesures et KPIs de suivi (pilotes)

Indicateur	Définition/Méthode	Cible 12 semaines
Adoption effective	Pourcentage d'utilisateurs actifs 1 fois/jour ouvert	≥ 60 %
Gain de productivité	Heures gagnées par personne (baseline vs fin pilote)	+20–30 %
Délai de première valeur	Jours entre le début et le premier livrable utile	≤ 28 jours
Qualité perçue	Score de 1 à 5 sur les outputs IA (panel interne)	≥ 4,0
Conformité	Incidents RGPD ; complétude du registre	0 incident ; 100 %

## B.5 Cadre de calcul ROI — rappel opérationnel

Rappel du cadre présenté en section 3.5.3 :

— Gains mensuels  $G = \text{heures/semaine} \times 4,3 \times \text{coût horaire} \times \text{taux d'adoption}$ .

- Coûts  $C$  = formation + conseil + licences + temps interne.
- $\text{ROI}_T = \frac{T \times G - C}{C}$ .

Exemple pour une PME de 40 ETP (services) — voir section 3.5.3.

# Annexe C

## Analyse sectorielle approfondie

### C.1 Cartographie concurrentielle détaillée

L'écosystème français de l'accompagnement IA se structure autour de cinq catégories d'acteurs aux positionnements distincts et complémentaires.

#### C.1.1 Grands cabinets de conseil (Tier 1)

**Acteurs dominants :** McKinsey, BCG, Bain & Company, Deloitte, PwC, EY, KPMG

Critère	Forces	Faiblesses	Positionnement PME-ETI
Expertise	Très haute, recherche propriétaire	Généraliste, moins d'expertise opérationnelle	Limité, focus grands comptes
Tarification	800-1500 €/jour	Très élevée pour les PME-ETI	Inadaptée au segment
Approche	Stratégique, transformation globale	Peu d'implémentation concrète	Décalage avec les besoins opérationnels
Références	Prestigieuses, CAC 40	Peu de cas PME-ETI documentés	Crédibilité limitée

**Implication pour Luwai :** Positionnement différencié sur l'opérationnel et la proximité PME-ETI.

#### C.1.2 ESN et intégrateurs traditionnels

**Acteurs dominants :** Capgemini, Sopra Steria, Atos, CGI, Accenture

Critère	Forces	Faiblesses	Positionnement PME-ETI
Implémentation	Excellence technique	Modèle régie, coûts élevés	Adapté pour projets > 100 k€
Tarification	400-800 €/jour	Rigidité contractuelle	Cycles longs, budgets importants
Approche	Industrielle, scalable	Peu de formation/accompagnement	Gap sur le change management
Références	Solides en intégration SI	Moins sur transformation métier	Positionnement technique

**Implication pour Luwai :** Complémentarité possible en amont (cadrage) et partenariat sur l'implémentation.

### C.1.3 Boutiques spécialisées IA

**Acteurs représentatifs :** Eleven Strategy, AI&YOU, Quantmetry, Dataiku Services

Critère	Forces	Faiblesses	Positionnement PME-ETI
Expertise	Très spécialisée IA	Souvent technique, peu business	Variable selon positionnement
Tarification	500-1000 €/jour	Positionnement premium	Accessible selon packages
Approche	Innovation, R&D	Moins de méthodologies éprouvées	Expérimental
Références	Startups, scale-ups	Peu de références sectorielles	Crédibilité à construire

**Implication pour Luwai :** Concurrence directe, différenciation sur la pédagogie et l'accompagnement humain.

### C.1.4 Organismes de formation et CCI

**Acteurs dominants :** CNAM, CCI régionales, OPCO, organismes de formation continue

Critère	Forces	Faiblesses	Positionnement PME-ETI
---------	--------	------------	------------------------

Légitimité	Institutionnelle forte	Peu d'agilité, innovation lente	Excellent accès au marché
Tarification	Subventionnée, accessible	Qualité variable	Très adapté
Approche	Pédagogique éprouvée	Pas d'implémentation	Formation pure
Réseau	Territorial dense	Expertise IA limitée	Prescription forte

**Implication pour Luwai :** Partenariat stratégique pour l'accès marché et la légitimité.

C.1.5 Positionnement concurrentiel de Luwai

Avantage concurrentiel	Justification
Modèle intégré F-C-D	Seul acteur couvrant la chaîne complète avec cohérence
Pédagogie différenciée	Adaptation aux résistances culturelles françaises
Agilité entrepreneuriale	Cycles courts, adaptation rapide aux besoins clients
Pricing accessible	Structure de coûts optimisée pour les PME-ETI
Proximité sectorielle	Expertise métier vs approche généraliste

C.2 Benchmark international : France vs US vs Europe

C.2.1 Modèle américain : "Technology-First"

- Caractéristiques dominantes :**
- Adoption bottom-up, expérimentation individuelle
  - Investissements massifs en R&D et technologies
  - Culture du "fail fast", tolérance au risque élevée
  - Modèles SaaS + services, scaling rapide
- Acteurs représentatifs :** OpenAI, Anthropic, Scale AI, Palantir
- Métriques d'adoption :**
- 67% des entreprises US ont déployé au moins un cas d'usage IA (vs 34% en France)
  - Budget moyen IA : 2,4 M(*vs*680*k* en France)
  - Temps moyen pilote → déploiement : 4 mois (vs 8 mois en France)

C.2.2 Modèle allemand : "Engineering-First"

- Caractéristiques dominantes :**

- Approche industrielle, focus Industrie 4.0
- Investissements publics-privés structurés
- Réglementation anticipée, compliance stricte
- Partenariats université-industrie forts

**Acteurs représentatifs :** SAP, Siemens, Bosch Digital

**Métriques d'adoption :**

- 52% des entreprises allemandes ont un pilote IA
- Focus secteurs : automobile (78%), industrie (65%), logistique (43%)
- ROI moyen documenté : 245% sur 18 mois

### C.2.3 Modèle français : "Human-Centric"

**Caractéristiques distinctives :**

- Adoption top-down, accompagnement humain privilégié
- Régulation proactive (IA Act), éthique intégrée
- Culture de formation, montée en compétences collective
- Écosystème territorial, proximité géographique

**Avantages compétitifs identifiés :**

- Qualité de l'accompagnement et de la formation
- Intégration des enjeux éthiques et réglementaires
- Adaptation culturelle aux résistances organisationnelles
- Modèles économiques accessibles aux PME-ETI

### C.2.4 Implications pour les entrepreneurs français

Dimension	Opportunités	Recommandations
Positionnement	Différenciation "human-centric"	Valoriser l'accompagnement vs technologie pure
Modèle économique	Accessibilité PME-ETI	Packages modulaires, pricing adapté
Internationalisation	Export du modèle français	Cibler pays européens similaires
Innovation	R&D pédagogique	Investir dans les méthodes d'adoption

### C.3 Analyse réglementaire : IA Act et RGPD

#### C.3.1 Impact de l’IA Act européen (2024-2027)

L’IA Act européen, entré en vigueur en août 2024, crée un cadre réglementaire unique qui influence significativement les stratégies d’adoption de l’IA.

**Classification des systèmes IA :**

- **Risque inacceptable** : Interdiction (scoring social, manipulation cognitive)
- **Haut risque** : Obligations strictes (RH, finance, santé)
- **Risque limité** : Obligations de transparence (chatbots, deepfakes)
- **Risque minimal** : Pas d’obligation spécifique (jeux, filtres spam)

**Obligations pour les PME-ETI :**

Catégorie	Exemples PME-ETI	Obligations
Haut risque	IA RH (recrutement, évaluation), scoring crédit	Système de gestion des risques, documentation, supervision humaine
Risque limité	Chatbots client, assistants virtuels	Information claire aux utilisateurs
Usage général	Outils productivité (GPT, Claude)	Bonnes pratiques, pas d’obligation légale

#### C.3.2 Implications RGPD pour l’IA

Le RGPD, appliqué aux systèmes IA, génère des exigences spécifiques souvent méconnues des PME-ETI :

**Principes RGPD appliqués à l’IA :**

- **Minimisation des données** : Limiter les données d’entraînement au strict nécessaire
- **Transparence** : Expliquer les décisions automatisées
- **Droit d’opposition** : Permettre le refus du traitement automatisé
- **Privacy by design** : Intégrer la protection dès la conception

**Cas d’usage PME-ETI et conformité :**

Cas d’usage	Risques RGPD	Mesures requises
Analyse CV automatisée	Profilage candidats	Consentement explicite, droit d’explication
Chatbot client	Données conversationnelles	Anonymisation, durée de conservation

---

Analyse documents	Données sensibles	Chiffrement, contrôle d'accès
Scoring client	Décision automatisée	Supervision humaine, droit d'opposition

---

### C.3.3 Opportunités business pour les accompagnateurs

La complexité réglementaire crée des opportunités significatives pour les acteurs spécialisés :

**Services de compliance IA :**

- Audit de conformité IA Act + RGPD
- Formation des équipes aux obligations légales
- Mise en place de processus de gouvernance
- Documentation et registres de traitement

**Modèle économique compliance : Modèle économique compliance :**

- Audit initial : 2000-5000 € selon taille entreprise
- Formation compliance : +500 € vs formation standard
- Support juridique continu : 300-800 €/mois
- Certification "IA responsable" : 1500 €/an

**Avantage concurrentiel Luwai :** L'intégration native des enjeux de conformité dans l'offre F-C-D crée une barrière à l'entrée significative et justifie un pricing premium de 15-25% vs acteurs purement techniques.