



# LES ESN ET L'IA

Trois stratégies pour transformer une  
menace en avantage concurrentiel

Guillaume LEROY

## RÉSUMÉ

L'IA ne va pas tuer les ESN. Elle va tuer celles qui n'auront pas su décider comment s'adapter à elle.

Pendant que leurs clients découvrent la productivité IA, les ESN hésitent. Elles lancent des ateliers, commandent des études, nomment des "AI Leads" sans mandat réel. Elles attendent de voir. Mais le marché, lui, n'attend pas. Les charges sont contestées, les TJM mis sous pression, les juniors jugés superflus. Le modèle en régie — déjà fragilisé par trois ans de ralentissement — se trouve aujourd'hui face à une rupture de fond.

Ce livre blanc défend une thèse claire : l'IA n'est pas une menace unique, c'est un carrefour stratégique. Les ESN qui réussiront ne seront pas celles qui auront agi le plus vite, mais celles qui auront su choisir leur stratégie, la financer et l'exécuter avec rigueur.

Trois stratégies s'offrent à elles — et elles sont complémentaires. La première consiste à capter le marché de l'expertise IA en développant une practice. La deuxième impose de repenser le modèle économique pour absorber les gains de productivité sans détruire la marge. La troisième ouvre une voie plus ambitieuse: se transformer partiellement en opérateur de solutions automatisées.

Chacune de ces stratégies est légitime. Aucune ne se pilote sans une vision claire, une capacité d'exécution réelle, et — c'est là le point souvent sous-estimé — un profil dirigeant capable de piloter la transformation de bout en bout.

---

## L'AUTEUR

**Guillaume LEROY, fondateur NEWLANE**



25 ans dans les environnements ESN et Conseil.

Ancien dirigeant d'un cabinet de conseil en Data & IA.

Habitué à intervenir là où l'exécution bloque : croissance stagnante, intercontrat élevé, pipeline instable, organisations artisanales.

Lancement et commercialisation d'offres CDS, MS, near-offshore, expertise...

Approche terrain, décisionnelle, orientée résultats mesurables.

- Pilotage opérationnel de BU
- Structuration commerciale & delivery
- Bid Management & Pilotage de projets
- Pilotage Recrutement quanti & quali

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION — L'IA : une rupture économique pour les ESN</b>	<b>4</b>
Ce que l'IA change vraiment pour les ESN	4
Une rupture, trois stratégies	5
La thèse de ce livre blanc	5
Quelques données pour cadrer le débat	6
<b>Stratégie 1: Développer une practice IA</b>	<b>7</b>
Une demande massive, encore largement insatisfaite	8
Pourquoi les ESN peinent à capter cette opportunité	9
Les chantiers pour structurer une practice IA	10
Le profil qui fait la différence	11
<b>Stratégie 2: Transformer le modèle économique</b>	<b>12</b>
Le modèle en régie face à l'effet ciseaux IA	13
Les fausses réponses au défi de la productivité IA	14
Vers des modèles à engagement : la logique gagnant-gagnant	15
Les conditions d'une transition réussie	16
Ce que cette transformation révèle	16
<b>Stratégie 3: Automatisation des prestations</b>	<b>18</b>
La naissance d'un nouveau modèle	19
Les domaines d'automatisation prioritaires	19
Pourquoi c'est une stratégie de différenciation	20
Les chantiers pour construire des offres automatisées	21
Le risque de dispersion	22
<b>Déployer l'IA dans une ESN - Méthode et gouvernance</b>	<b>23</b>
Pourquoi les transformations IA échouent dans les ESN	24
Une approche en trois temps	25
La gouvernance IA dans une ESN	26
Le profil clé : pourquoi un Directeur de BU Data & IA est indispensable	27
<b>CONCLUSION</b>	<b>29</b>
Ce que les ESN ont à gagner — et à perdre	29
La leçon des premières ESN qui ont agi	30
À propos de NEWLANE	30
Le mot de la fin	31

## INTRODUCTION — L'IA : une rupture économique pour les ESN

L'IA est partout dans les discours. Elle est encore rare dans les pratiques des entreprises.

Dans les ESN, ce décalage est particulièrement frappant. Chaque conférence du secteur met en avant des démos éblouissantes, des cas d'usage prometteurs, des chiffres de productivité impossibles à ignorer. Les directions générales affichent leur ambition. Les équipes commerciales intègrent « IA » à leurs pitches. Et pourtant, si l'on regarde ce qui se passe concrètement — dans les agences, sur les projets, dans les processus de staffing et de delivery — le changement réel reste limité.

Ce n'est pas un problème de volonté. C'est un problème de compréhension des enjeux.

### Ce que l'IA change vraiment pour les ESN

L'IA ne transforme pas les ESN de la même façon qu'elle transforme leurs clients. Pour une entreprise industrielle, l'IA optimise un processus. Pour une ESN, elle remet en cause le modèle lui-même.

Trois transformations sont déjà en cours, irréversibles et structurantes.

#### **Première transformation : l'émergence d'une demande d'expertise IA chez les clients.**

Les entreprises sont sous pression. Leurs actionnaires, leurs concurrents, leurs directions métier leur demandent de « faire de l'IA ». Mais la grande majorité manque de compétences en interne pour structurer cette transformation — et même pour acculturer les équipes et faire rentrer les réflexes IA dans les pratiques métiers. Elles cherchent des experts capables de les accompagner — pas seulement de déployer des outils, mais de définir les cas d'usage, d'intégrer l'IA dans les processus existants, de former les équipes, de gouverner les risques. Cette demande est massive. Elle est encore largement insatisfaite. Et les ESN ont, en théorie, toutes les cartes pour y répondre.

#### **Deuxième transformation : la remise en cause des charges et des estimations.**

Le modèle en régie repose sur une hypothèse simple : la valeur est proportionnelle au nombre de jours. Or cette hypothèse s'effondre dès lors que l'IA démultiplie la productivité individuelle. Un développeur équipé de Copilot ou de Claude Code peut aujourd'hui livrer en quelques jours ce qui lui prenait plusieurs semaines. Un testeur assisté par IA couvre en quelques heures ce qui

mobilisait une équipe entière. Les clients le savent. Ils commencent à le dire. Certains le contractualisent déjà. La question n'est plus de savoir si les charges vont baisser, mais comment les ESN vont absorber cette compression sans détruire leur volume d'activité et donc leur CA.

### **Troisième transformation : l'apparition de nouveaux modèles de prestation.**

Plusieurs ESN, souvent à la faveur d'une initiative interne portée par un profil atypique, ont commencé à développer des offres partiellement automatisées: plateformes de testing, assistants de support applicatif, outils de génération de documentation,... pour les plus simples. Ces offres changent la nature même de la relation avec le client : on ne vend plus du temps, on vend un résultat. On ne facture plus à la journée, on facture à l'usage ou à l'engagement. C'est une transformation profonde — et une opportunité réelle pour les ESN qui savent la saisir et inventer leurs nouvelles méthodologies outillées par l'IA.

## **Une rupture, trois stratégies**

Ces trois transformations ne sont pas trois problèmes à résoudre. Ce sont trois portes d'entrée vers un positionnement différencié.

La première porte, c'est la **practice IA** : capter la demande d'expertise en structurant une offre, en recrutant les bons profils, en formant les équipes. C'est la stratégie la plus accessible, mais aussi la plus concurrentielle.

La deuxième porte, c'est la **mutation du modèle économique** : anticiper la compression des charges en basculant vers des modèles à engagement, des forfaits, des unités d'œuvre. C'est une transformation commerciale et opérationnelle profonde, qui touche à la culture même de l'ESN. Sur ce sujet, nous vous renvoyons aussi vers un autre livre blanc NEWLANE: "[Restaurer la rentabilité des ESN](#)".

La troisième porte, c'est l'**automatisation des prestations** : aller plus loin en développant des offres industrialisées, partiellement ou totalement délivrées par des systèmes IA. C'est la stratégie la plus ambitieuse, celle qui offre le plus fort potentiel de différenciation — mais aussi celle qui exige le plus d'investissement (technique et commercial) et de rigueur d'exécution.

Chacune de ces trois portes est essentielle pour survivre à moyen terme dans le marché à venir, mais une même ESN ne peut pas mener frontalement les 3 sujets. Il est du ressort de l'équipe dirigeante de prioriser sans attendre, en fonction de l'existant et de sa vision, puis de mettre en oeuvre les moyens d'une exécution stratégique qui rende réelle la stratégie choisie.

## La thèse de ce livre blanc

Ces trois stratégies sont complémentaires. Elles ne s'excluent pas. Mais elles n'ont pas le même point de départ, le même niveau de complexité, ni les mêmes exigences en termes de compétences, de gouvernance, mais aussi de résultats et de positionnement marché.

Ce livre blanc explore chacune d'elles en détail. Il décrit les arguments économiques qui les fondent, les chantiers concrets pour les mettre en œuvre, et les conditions d'une exécution réussie.

Il défend également une conviction : aucune de ces stratégies ne peut être déployée sérieusement sans un responsable capable de la piloter de bout en bout. Pas un consultant IA. Pas un chef de projet digital. Un dirigeant opérationnel — un Directeur de BU ou de Practice — qui comprend à la fois la dynamique du marché des ESN, les enjeux de delivery, les ressorts commerciaux, et les spécificités technologiques de l'IA.

Ce profil est rare. Il est aussi décisif.

## Quelques données pour cadrer le débat

Le marché français des ESN pèse environ 60 milliards d'euros et emploie plus de 600 000 consultants (Numeum, 2025). Après une décennie de croissance, il traverse depuis 2024 une phase de contraction : les revenus ont reculé de 2,1 % en 2025, selon le baromètre Numeum-KPMG. La pression sur les TJM s'est accentuée, les taux d'intercontrat ont progressé, et les délais de staffing se sont allongés.

Dans ce contexte, l'IA arrive comme un amplificateur. Elle amplifie les difficultés pour ceux qui ne s'y adaptent pas. Elle amplifie les opportunités pour ceux qui savent en tirer parti.

Selon une étude McKinsey de 2024, les activités de développement logiciel et de tests pourraient voir leur productivité augmenter de 20 à 45 % grâce à l'IA générative. Pour une ESN dont 40 % du chiffre d'affaires repose sur ces activités, ce chiffre n'est pas une promesse — c'est une contrainte. Elle peut mener à la destruction de valeur si elle n'est pas anticipée. Elle peut mener à un avantage compétitif majeur si elle est transformée en stratégie.

C'est ce choix que ce livre blanc vous invite à faire.

STRATÉGIE

# 1

Développer une  
practice IA

---

L'IA génère une demande nouvelle d'expertise que les ESN sont, en théorie, idéalement placées pour satisfaire. Mais cette opportunité ne se capture pas par défaut. Elle exige une décision, une structuration, et une capacité d'exécution que peu d'ESN — en dehors des pure players — ont su mobiliser.

---

## Une demande massive, encore largement insatisfaite

Le marché de l'expertise IA est en pleine explosion. Et il ne concerne plus seulement les pure-players data ou les cabinets de conseil en stratégie. Il touche désormais toutes les entreprises, dans tous les secteurs, pour tous les niveaux de maturité.

Derrière cette demande, on distingue cinq besoins distincts — et souvent mal couverts.

**Le premier besoin, c'est l'intégration de l'IA dans les systèmes existants.** Les entreprises ne partent pas de zéro. Elles ont des ERP, des CRM, des applications métier développées depuis parfois vingt ans. Intégrer l'IA dans cet environnement — via des APIs, des connecteurs, des couches d'orchestration — exige une expertise hybride, à la frontière du développement logiciel et de l'IA. C'est précisément là où les ESN peuvent faire la différence.

**Le deuxième besoin, c'est la définition des cas d'usage.** Beaucoup d'entreprises savent qu'elles veulent "faire de l'IA" sans savoir par où commencer. Elles ont besoin de consultants capables d'analyser leurs processus, d'identifier les gains potentiels, de prioriser les chantiers. Ce travail de cadrage — souvent sous-estimé — est un vrai levier de valeur. Et c'est un travail de conseil, pas d'ingénierie pure.

**Le troisième besoin, c'est la formation et l'acculturation.** L'IA ne se déploie pas dans le vide. Elle transforme les façons de travailler. Les équipes résistent, les managers doutent, les processus bougent. Accompagner ce changement — former, convaincre, embarquer — est un besoin croissant. Les ESN qui savent combiner expertise technique et conduite du changement ont ici un avantage naturel.

**Le quatrième besoin, c'est la gouvernance des données et des risques IA.** RGPD, biais algorithmiques, explicabilité des modèles, conformité sectorielle: les enjeux de gouvernance sont considérables. Les directions juridiques et les

DSI cherchent des experts capables de les accompagner sur ces sujets, qui combinent rigueur technique et compréhension des contraintes réglementaires.

**Le cinquième besoin, c'est le delivery de projets IA bout en bout.** Des proof-of-concept aux déploiements en production, les projets IA ont leurs propres spécificités : cycles itératifs, dépendances aux données, gestion des modèles en production (MLOps), montée en charge. Gérer ces projets requiert des compétences en pilotage de projet et en architecture qui sont encore rares sur le marché.

Ces cinq besoins représentent un marché potentiel colossal. IDC estime que les dépenses mondiales en services IA atteindront 150 milliards de dollars d'ici 2027. En France, les budgets consacrés aux projets IA dans les grandes entreprises ont plus que doublé entre 2022 et 2025. Et la demande continue de croître.

## Pourquoi les ESN peinent à capter cette opportunité

Si la demande est là, pourquoi les ESN ne la capturent-elles pas davantage ? La réponse est à la fois structurelle et culturelle.

**La première raison, c'est le manque de lisibilité de l'offre.** La plupart des ESN ont des consultants data, des développeurs Python, des data scientists. Mais elles peinent à les packager en une offre cohérente, visible, différenciante. Les clients ne savent pas qui appeler, ni ce qu'ils vont obtenir. Une practice IA, c'est d'abord un problème de Go To Market, pas de vivier de compétences.

**La deuxième raison, c'est la rareté des profils senior IA.** Les experts en IA générative, en architecture LLM, en MLOps, sont en forte tension sur le marché. Ils sont courtisés par les startups, les éditeurs, les cabinets de conseil en stratégie. Les ESN — souvent perçues comme moins innovantes — peinent à les attirer et à les retenir. Pourtant, quelques bonnes décisions de recrutement, bien accompagnées d'une proposition de valeur réelle (projets intéressants, autonomie, leadership technique), peuvent changer la donne.

**La troisième raison, c'est l'inertie commerciale.** Les forces de vente des ESN sont rodées à la régie. Elles savent vendre du TJM, des profils, des CVs. Vendre le savoir-faire d'une practice IA — avec un discours de valeur, des cas d'usage, une tarification différenciée — c'est une autre façon de vendre. Cela suppose une formation, une transformation des outils commerciaux, et souvent une évolution de la rémunération variable.

**La quatrième raison, c'est l'absence de gouvernance dédiée.** Dans de nombreuses ESN, l'IA est un sujet transverse — donc un sujet de personne. Il y a un AI Lead qui fait de la veille. Un comité innovation qui se réunit une fois par

trimestre. Quelques projets pilotes sans suite. Sans un responsable avec un mandat clair, un budget, une feuille de route et des objectifs mesurables, la practice IA reste une ambition affichée sur les slides.

## Les chantiers pour structurer une practice IA

Structurer une practice IA est un projet de transformation commerciale et organisationnelle, qui doit commencer par respecter les bonnes pratiques de l'exécution stratégique, pour mettre en oeuvre trois chantiers prioritaires:

### Chantier A — Définir le positionnement et l'offre

La première question n'est pas "quelles compétences avons-nous ?" mais "sur quels cas d'usage voulons-nous être reconnus ?"

Une practice IA performante commence par un choix de spécialisation. Toutes les ESN ne peuvent pas être généralistes IA — le marché est déjà saturé de généralistes. Les plus pertinentes choisissent un axe : IA appliquée à l'industrie, IA dans les processus RH, IA générative pour le service client, IA dans les systèmes embarqués, etc.

Ce choix doit être guidé par trois critères : la présence d'une demande marché réelle, la disponibilité de compétences internes ou recrutables, et la cohérence avec le positionnement sectoriel de l'ESN.

Une fois le positionnement défini, il faut construire une offre lisible : des cas d'usage documentés, des méthodologies, des accélérateurs (templates, outils, datasets de référence), et une tarification claire. Cette offre doit pouvoir être portée par la force commerciale sans que le client ait besoin de parler à un expert technique à chaque étape.

### Chantier B — Constituer et former l'équipe

Le recrutement est un levier, mais la formation des consultants existants est souvent plus rapide et plus efficace à court terme.

La plupart des ESN ont des développeurs, des data engineers, des analystes qui ont les fondamentaux pour monter en compétences sur l'IA. Un programme de formation structuré — combinant théorie, pratique sur des projets réels, et certification reconnue — peut produire des résultats en quelques mois.

Sur les profils rares (architectes LLM, experts MLOps, profils recherche), une stratégie de recrutement ciblée doit être définie : quels profils, pour quels rôles, avec quelles propositions de valeur. Il ne s'agit pas de recruter dix data scientists sans mandat clair, mais de cibler deux ou trois profils phares capables d'incarner la practice et d'embarquer les équipes.

La certification joue également un rôle important dans la crédibilité externe. AWS Certified Machine Learning, Google Cloud Professional ML Engineer, certifications spécifiques OpenAI ou Hugging Face : ces badges sont devenus des signaux de marché que les clients reconnaissent.

## Chantier C — Activer commercialement la practice

Une practice IA sans activation commerciale reste un actif dormant.

L'activation passe par trois leviers. D'abord, la montée en compétences des account managers : ils doivent pouvoir identifier les opportunités IA chez leurs clients, poser les bonnes questions, et savoir quand faire intervenir un expert. Ensuite, la production de contenu : livres blancs, études de cas, webinaires, publications LinkedIn. Une practice IA qui ne publie pas n'existe pas aux yeux du marché. Enfin, le développement de partenariats technologiques avec des éditeurs IA (Microsoft, Google, AWS, Mistral, etc.) qui apportent à la fois de la crédibilité, des leads qualifiés, et des accès à des ressources de formation.

## Le profil qui fait la différence

Derrière chaque practice IA qui réussit, on trouve un profil singulier.

Ce n'est pas un data scientist promu au rang de manager. Ce n'est pas un commercial qui a lu quelques articles sur le sujet. C'est un dirigeant opérationnel — un Directeur de BU ou de Practice — qui comprend simultanément la dynamique marché, les enjeux de delivery, les ressorts commerciaux, et les spécificités techniques de l'IA.

Ce profil sait construire une offre ET la vendre. Il sait recruter des experts ET les manager. Il sait piloter des projets IA complexes ET rendre compte à une direction générale en termes business. Il est rare. Et il est souvent la différence entre une practice qui décolle et une ambition qui reste sur le papier.

STRATÉGIE

# 2

Transformer le  
modèle économique

---

L'IA augmente la productivité des consultants de façon significative et mesurable. Cette augmentation va être capturée — par les clients si les ESN ne bougent pas, par les ESN si elles anticipent. Le modèle en régie au TJM n'est pas condamné à court terme, mais il est structurellement fragilisé. Les ESN qui gagneront sont celles qui auront su faire évoluer leur modèle économique vers une logique d'engagement et de valeur délivrée.

---

## **Le modèle en régie face à l'effet ciseaux IA**

Le modèle en régie repose sur une hypothèse fondatrice : la valeur est proportionnelle au temps passé. Un consultant facturé 600 €/jour pendant 20 jours génère 12 000 € de chiffre d'affaires.

Ce modèle a tenu pendant vingt ans parce qu'il était cohérent avec la réalité opérationnelle : développer un logiciel, déployer une infrastructure, conduire un test de régression prenait effectivement du temps. Ce temps était visible, mesurable, difficile à contester.

L'IA change cette équation de manière irréversible.

Un développeur utilisant GitHub Copilot ou un agent de code avancé peut aujourd'hui réduire son temps de développement de 30 à 50 % selon les études (McKinsey Digital, 2024 ; GitHub, 2023). Les tests fonctionnels et de non-régression peuvent être générés automatiquement — ce qui réduit une charge de plusieurs semaines à quelques heures. La documentation, les spécifications fonctionnelles, les revues de code : autant de tâches chronophages que l'IA prend en charge en peu de temps.

Ces gains ne sont plus théoriques. Ils sont visibles sur les projets, mesurables dans les charges, et de plus en plus connus des clients.

C'est là que se forme l'effet ciseaux.

D'un côté, le volume facturable se comprime : les clients, informés par leurs propres équipes tech et par des études sectorielles, contestent les estimations. "Vous me facturez 30 jours pour un module que votre concurrent livre en 15 — avec l'IA, c'est normal." Ce type de conversations a déjà lieu, il va devenir la norme. De l'autre côté, les coûts structurels d'une ESN qui n'a pas adopté l'IA de manière volontariste restent fixes : la masse salariale, les frais de structure, les engagements contractuels ne baissent pas parce que le client négocie moins de jours.

Les deux lames se rapprochent. La marge disparaît.

Pour les ESN qui ont anticipé, l'équation est différente — pas facile, mais différente. Elles ont réduit leurs coûts de production réels grâce à l'IA. Quand le client négocie, elles peuvent absorber la pression sans sacrifier leur marge. Mieux : elles peuvent proposer un tarif plus compétitif tout en restant rentables, là où leurs concurrentes sont à l'os.

## Les fausses réponses au défi de la productivité IA

Face à cette pression, les ESN ont tendance à adopter des postures défensives — qui ne font que retarder l'inévitable.

**La première fausse réponse : ignorer le sujet.** "Nos clients ne sont pas encore là". "L'IA, c'est encore instable en production". "Nos consultants sont des experts, ils ne sont pas remplaçables par un outil". Ces arguments ont une part de vérité — mais ils ne tiennent pas face à la dynamique de marché. Les clients qui commencent à poser des questions sur la productivité IA seront majoritaires dans dix-huit mois. S'y préparer aujourd'hui, c'est garder le contrôle de la négociation.

**La deuxième fausse réponse : capter les gains sans bouger le modèle.** Certaines ESN déploient l'IA en interne, laissent leurs consultants gagner en productivité, et continuent à facturer exactement comme avant. L'idée est séduisante : même revenu, moins d'effort — éventuellement la marge s'améliore, au moins sur les projets au forfait.

Le problème n'est pas moral. Il est stratégique.

D'abord, cette position ne dure pas. Un concurrent qui répercute une partie de ses gains de productivité sur ses prix peut proposer le même livrable moins cher — et il le fera. La pression concurrentielle ne laisse pas indéfiniment capturer des rentes de productivité sans les partager.

Ensuite, elle ne construit rien. Passer de « on utilise Copilot en interne » à « on a une offre IA différenciante » n'est pas automatique. Pendant que l'ESN empoche discrètement ses gains, ses concurrents structurent des pratiques, développent des offres, publient des références. Quand le marché se retourne, le retard est impossible à rattraper.

C'est une tactique de court terme qui consomme la fenêtre d'opportunité sans la mettre à profit.

**La troisième fausse réponse : baisser les prix pour rester compétitif.** Réduire les charges pour prendre en compte les gains de productivité, c'est

transférer toute la valeur au client sans rien capturer. C'est aussi dévaluer la ressource humaine dans un contexte où les consultants experts ont besoin d'être valorisés — et où la guerre des talents reste réelle.

La bonne réponse n'est pas dans l'une de ces trois postures. Elle est dans une reconfiguration du modèle contractuel.

## Vers des modèles à engagement : la logique gagnant-gagnant

L'alternative au modèle en régie pur n'est pas le forfait à risque unilatéral. C'est une logique d'engagement partagé, où les gains de productivité sont redistribués de façon équitable entre l'ESN et le client.

Trois modèles méritent d'être étudiés.

**Le modèle au forfait amélioré.** L'ESN s'engage sur un livrable à prix fixe — une fonctionnalité, un module, un périmètre de tests. Elle intègre l'IA dans son delivery pour tenir le forfait avec moins de jours, tout en préservant sa marge. Le client bénéficie d'une visibilité sur ses coûts et d'un engagement de résultat. L'ESN capte les gains de productivité plutôt que de les rétrocéder. C'est une rupture culturelle forte — certaines ESN fuient le forfait par peur du risque — mais c'est un modèle viable dès lors que le delivery est industrialisé.

**Le modèle à l'unité d'œuvre.** Au lieu de facturer des jours, l'ESN facture des unités de valeur : un test exécuté, une user story livrée, un ticket de support résolu. Ce modèle est particulièrement adapté aux activités récurrentes — TMA, testing, support applicatif — où les volumes sont prévisibles et les résultats mesurables. Il découple la facturation du temps passé et permet à l'ESN de proposer une automatisation progressive qui génère des gains de productivité qui sont ensuite partagés avec le client: ainsi l'ESN gagne plus de marge et le client voit le prix de l'UO baisser avec le temps. Le contrat gagne en compétitivité et les deux parties en sortent gagnants.

**Le modèle à l'engagement de performance.** Plus ambitieux, ce modèle lie une part de la rémunération de l'ESN à des indicateurs de performance : réduction du nombre de bugs, amélioration du délai de mise en production, baisse du taux d'incidents. Il positionne l'ESN comme un partenaire de la performance plutôt que comme un fournisseur de ressources. Il exige une maturité opérationnelle élevée — et un niveau de confiance réciproque que toutes les relations clients ne permettent pas. Mais pour les comptes stratégiques, c'est souvent le modèle qui crée la fidélité la plus durable.

## Les conditions d'une transition réussie

Passer d'une logique de régie à une logique d'engagement ne se décrète pas. Cela suppose quatre transformations préalables.

**Première condition : industrialiser le delivery.** Un forfait ou une unité d'œuvre ne peut être tenu que si les processus sont standardisés, les outils partagés, les pratiques documentées. Une ESN dont chaque projet réinvente ses propres méthodologies ne peut pas s'engager sur des résultats. L'industrialisation du delivery — frameworks communs, templates, outils de suivi — est un prérequis non négociable.

**Deuxième condition : mesurer la productivité réelle.** Avant de modifier son modèle de facturation, l'ESN doit avoir une vision claire des gains de productivité IA réellement observés sur ses projets. Pas des estimations théoriques — des mesures réelles, par type de tâche, par profil de consultant, par domaine technologique. Sans cette base de données interne, il est impossible de construire des forfaits rentables.

**Troisième condition : former les équipes commerciales.** Vendre un forfait ou une unité d'œuvre n'est pas la même chose que vendre du TJM. Cela exige une posture consultative, une compréhension des processus client, une capacité à co-construire la définition du périmètre et des indicateurs de succès. Les business managers et account managers doivent être formés, accompagnés, et dotés d'outils de qualification adaptés.

**Quatrième condition : gérer la transition sur les comptes existants.** La plupart des clients consomment des prestations en régie depuis des années. Proposer un changement de modèle sur un compte historique est délicat — cela peut être perçu comme une tentative de modifier les conditions à son avantage. La clé est de présenter la transition comme un bénéfice pour le client (plus de visibilité, plus de prévisibilité, partage des gains), en s'appuyant sur des données concrètes de performance.

Pour plus de réflexions sur l'industrialisation du delivery, voir le livre blanc NEWLANE "[Restaurer la rentabilité des ESN](#)"

## Ce que cette transformation révèle

Il y a quelque chose de paradoxal dans la situation des ESN face à la productivité IA.

L'IA leur donne la capacité de livrer plus, mieux et plus vite — ce qui devrait être une excellente nouvelle. Mais dans un modèle en régie, cette amélioration se

retourne contre elles : moins de jours = moins de chiffre d'affaires. L'IA détruit la rente du volume.

La solution n'est pas de freiner l'adoption de l'IA. Elle est de faire évoluer le modèle avant que le marché ne force la main. Les ESN qui anticipent ont une fenêtre d'opportunité : elles peuvent construire des offres différenciées, développer une expertise en delivery augmenté, et repositionner leur relation client sur la valeur plutôt que sur le volume.

Cette mutation est stratégique. Elle est aussi culturelle. Et elle demande un leadership fort — quelqu'un qui comprend à la fois les enjeux financiers, les réalités opérationnelles, et la dynamique commerciale d'une ESN en transformation.

STRATÉGIE



# Automatisation des prestations

---

L'IA ne permet pas seulement d'améliorer la productivité des consultants. Elle permet de créer de nouvelles formes de prestations — partiellement ou totalement automatisées — que les ESN peuvent packager, commercialiser et scaler sans dépendre linéairement de leurs effectifs. C'est la stratégie la plus ambitieuse, et potentiellement la plus transformatrice.

---

## La naissance d'un nouveau modèle

Pendant longtemps, l'ESN a vendu du temps humain. Le consultant était le produit. Son expertise, son engagement, sa disponibilité : c'est ce que le client achetait. Ce modèle avait une logique simple : plus l'ESN grossissait (en consultants), plus elle pouvait facturer.

Certaines ESN allaient plus loin et proposaient des méthodologies outillées, souvent propriétaires, qui permettaient à la fois de se différencier sur le marché mais aussi de vendre moins de jours plus chers et donc d'augmenter la marge (et parfois de vendre de la licence en complément).

L'IA va encore plus loin dans cette logique en créant une rupture de modèle économique. Pour la première fois, les ESN peuvent créer de la valeur sans augmenter leurs effectifs. Un outil développé une fois peut être déployé cent fois. Une plateforme de testing automatisé peut gérer des volumes que cinquante testeurs humains ne pourraient pas absorber. Un assistant IA de support peut traiter simultanément des milliers d'incidents applicatifs.

Ce n'est pas de la science-fiction. C'est ce que font déjà — encore timidement — quelques ESN pionnières en France et en Europe. Elles développent en interne des outils spécialisés, les packagent en offre, et les proposent à leurs clients sous forme d'abonnement ou de facturation à l'usage.

Cette stratégie représente un changement fondamental de nature : l'ESN cesse d'être uniquement un prestataire de ressources pour devenir, partiellement, un opérateur de solutions.

## Les domaines d'automatisation prioritaires

Toutes les prestations ne sont pas également automatisables. Certaines restent fondamentalement humaines — le conseil stratégique, le management de transition, la conduite du changement. D'autres sont fortement routinisées, prévisibles, volumineuses : ce sont elles qui offrent le plus grand potentiel d'automatisation.

**Le testing logiciel** est sans doute le domaine le plus immédiatement impacté. La génération automatique de cas de test, l'exécution de tests de régression,

l'analyse des résultats et la priorisation des anomalies : l'ensemble de cette chaîne peut être partiellement automatisé grâce aux LLMs et aux agents d'IA. Des acteurs comme Diffblue, Applitools ou Mabl l'ont démontré à grande échelle. Rien n'empêche une ESN de construire sa propre plateforme, ciblée sur un domaine technologique spécifique (SAP, applications .NET, microservices cloud), et de la proposer comme une offre différenciante.

**La TMA et le support applicatif** constituent le deuxième terrain de jeu majeur. Les tickets de support répétitifs — erreurs fonctionnelles connues, questions d'utilisation, resets de configuration — peuvent être traités par des agents IA entraînés sur la base de connaissance de l'application. Les incidents nouveaux sont escaladés vers des consultants humains. Le résultat : une réduction des volumes traités manuellement de 40 à 60 %, une amélioration des temps de réponse, et une capacité à absorber des pics de charge sans recruter.

**La génération de code dans des périmètres délimités** est un troisième domaine porteur. Pour les ESN spécialisées dans des technologies ou des domaines métier précis (finance, retail, santé), il est possible de développer des générateurs de code spécialisés — des agents IA entraînés sur des milliers de projets antérieurs, capables de produire des modules fonctionnels à partir de spécifications en langage naturel. Ces outils ne remplacent pas le développeur senior, mais ils permettent à un développeur moyen de livrer à un niveau supérieur.

**La documentation et la reverse engineering** représentent un quatrième axe souvent sous-estimé. Des milliers d'ESN gèrent des applications legacy dont la documentation est inexistante ou obsolète. Les LLMs sont extraordinairement performants pour analyser du code, en extraire la logique, et produire une documentation fonctionnelle et technique. C'est un service à forte valeur ajoutée, peu glamour mais très demandé, qui peut être packagé en offre forfaitaire.

**Le monitoring et la détection d'anomalies** constituent enfin un cinquième domaine prometteur. Les ESN qui gèrent des infrastructures ou des applications critiques peuvent développer des agents IA capables d'analyser en continu les logs, de détecter des patterns anormaux, et de déclencher des alertes ou des actions correctives automatiques. C'est une offre de MCO (Maintenance en Conditions Opérationnelles) augmentée, qui améliore la qualité de service tout en réduisant le temps humain nécessaire.

Les domaines d'application de l'IA comme prestations (partiellement) automatisées sont nombreuses et chaque ESN doit inventer ses propres solutions en fonction de ses expertises et des attentes de ses clients.

## Pourquoi c'est une stratégie de différenciation

Dans un marché où toutes les ESN proposent à peu près les mêmes profils pour les mêmes TJM, proposer une offre automatisée est un signal fort.

C'est d'abord un signal de maturité technologique. Une ESN qui a investi dans le développement d'un outil de testing automatisé démontre qu'elle ne se contente pas de suivre les tendances — elle les anticipe. Ce signal a une valeur commerciale directe, particulièrement auprès des DSI et des directions techniques qui cherchent des partenaires capables de les faire progresser.

C'est ensuite un signal économique. Une offre automatisée, c'est souvent une offre moins chère que l'équivalent humain — ou une offre qui offre plus pour le même prix. Pour les clients sous pression budgétaire, c'est un argument immédiat.

C'est enfin un signal de scalabilité. Une offre automatisée peut monter en charge sans recrutement proportionnel, sans turnover, sans nécessité de doubler certaines compétences... Pour un client qui veut accélérer sans contrainte capacitaire, c'est une proposition de valeur unique.

## Les chantiers pour construire des offres automatisées

Développer une offre automatisée n'est pas un projet anodin. C'est un investissement — en temps, en argent, en ressources techniques. Il doit être traité comme tel : avec une logique produit, un business plan, et une gouvernance dédiée.

### Chantier A — Identifier et qualifier le domaine d'investissement

Le premier travail est de choisir sur quoi investir. Ce choix doit répondre à quatre questions :

**Quelle est la taille du marché adressable ?** Combien de clients sont concernés, quel volume de prestations cela représente-t-il ?

**Quel est le niveau de récurrence de la demande ?** L'offre doit pouvoir être vendue plusieurs fois sur le même compte et sur de multiples comptes.

**Quel est l'avantage technique de l'ESN sur ce domaine ?** Y a-t-il une expertise interne ou sectorielle qui permet de créer un outil meilleur que ce qui existe sur le marché ?

**Quel est le délai avant rentabilité réaliste ?** Combien de temps faut-il pour amortir l'investissement de développement ?

Ce cadrage préalable évite de se lancer dans des projets qui mobilisent des ressources sans générer de retour mesurable.

## Chantier B — Développer avec une logique produit

Trop d'ESN abordent le développement d'outils internes avec une logique de projet : un périmètre défini, une deadline, un budget. Cette logique est inadaptée à la création d'un produit qui va devoir évoluer, s'adapter aux retours clients, et s'améliorer dans le temps.

Une offre automatisée doit être pilotée comme un produit : avec un Product Owner dédié, un backlog priorisé, des releases régulières, et des métriques d'usage. Elle doit disposer d'une feuille de route à 12-18 mois, d'un budget récurrent pour les évolutions, et d'un process de collecte et d'intégration des retours clients.

Cette logique produit est souvent étrangère aux ESN. L'introduire est en soi une transformation managériale.

## Chantier C — Tester, ajuster, puis industrialiser

La tentation est de vouloir tout finir avant de montrer. C'est une erreur.

Les offres automatisées qui réussissent sont celles qui ont été testées tôt, sur des clients partenaires volontaires, dans des conditions réelles. Ces clients pilotes apportent deux choses précieuses : des retours concrets sur la valeur délivrée, et une première référence commerciale. Sans référence, il est très difficile de vendre une offre nouvelle.

La stratégie des pilotes doit être planifiée dès le départ : quel client, pour quel périmètre, avec quels indicateurs de succès, dans quel calendrier. Les résultats du pilote alimentent directement le positionnement commercial de l'offre.

## Le risque de dispersion

Cette stratégie a un ennemi naturel : la dispersion.

Il est tentant de vouloir automatiser plusieurs domaines simultanément. De lancer trois pilotes en parallèle. D'investir dans des technologies multiples sans stabiliser la première. Le résultat est invariablement le même : des projets qui n'aboutissent pas, des équipes démotivées, et un retour sur investissement qui ne vient pas.

La discipline stratégique s'impose : choisir un domaine, le financer correctement, le mener à terme, capitaliser sur la première référence, puis seulement passer au suivant. Cette séquence demande de la patience — et une forte capacité à dire non aux opportunités adjacentes.

C'est là, encore une fois, que le profil du dirigeant en charge de la stratégie IA fait toute la différence.

# 4

Déployer l'IA dans  
une ESN

---

Les trois stratégies décrites dans ce livre blanc ne sont pas alternatives — elles sont cumulatives et s'alimentent mutuellement. Mais leur déploiement simultané serait probablement une erreur. Ce chapitre propose une approche séquencée, réaliste et gouvernable pour passer de l'ambition à l'exécution.

---

## Pourquoi les transformations IA échouent dans les ESN

Les plans de transformation IA dans les ESN partagent souvent les mêmes symptômes d'échec. En les comprenant, on peut les éviter.

**Le premier symptôme : la stratégie sans mandat.** L'ESN désigne un "AI Lead" — souvent un profil technique motivé — mais sans budget propre, sans autorité sur les recrutements, sans capacité à modifier les processus commerciaux. Ce profil produit de la veille, des POC, des présentations. Il ne produit pas de transformation. Le mandat définit tout.

**Le deuxième symptôme : trop de projets, pas assez de profondeur.** Dix pilotes lancés en parallèle, sur dix domaines différents, avec dix équipes qui ne se parlent pas. Six mois plus tard, aucun n'est en production. La dispersion est le principal ennemi de la transformation IA dans les ESN, qui ont une culture du "faire beaucoup" héritée de leur modèle en régie.

**Le troisième symptôme : la transformation technique sans transformation commerciale.** Les équipes delivery adoptent Copilot, gagnent 30 % de productivité, mais les account managers continuent à vendre du TJM identique. Les gains restent dans les projets, ne sont pas répliquables, ne se traduisent pas en marge récurrente, et n'alimentent pas de nouvelles offres. La transformation doit être globale.

**Le quatrième symptôme : l'absence de mesure.** "On fait de l'IA" est une déclaration, pas une stratégie. Sans indicateurs clairs — part du CA générée par des offres IA, nombre de consultants formés et actifs, gains de productivité mesurés par type de tâche, satisfaction client sur les projets IA — il est impossible de piloter, d'ajuster, et de démontrer la valeur.

**Le cinquième symptôme : la résistance non anticipée.** Les consultants seniors voient l'IA comme une menace pour leur employabilité. Les commerciaux y voient un outil qui complexifie leur discours. Les managers craignent de perdre le contrôle de leurs équipes. Ces résistances sont légitimes et prévisibles. Les ignorer, c'est s'assurer qu'elles sabotent la transformation.

## Une approche en trois temps

Le déploiement de l'IA dans une ESN doit suivre une logique séquencée. Les trois temps sont successifs, mais se chevauchent dans la pratique.

### Temps 1 — Clarifier la stratégie et allouer les ressources (mois 1 à 3)

Avant de lancer quoi que ce soit, il faut répondre à trois questions fondamentales.

**Quelle est notre priorité ?** Parmi les trois stratégies décrites dans ce livre blanc, laquelle est la plus pertinente compte tenu de notre positionnement actuel, de nos forces internes, et de la demande de nos clients ? Il n'est pas nécessaire de choisir une seule stratégie — mais il faut avoir une stratégie principale, clairement assumée, qui concentre l'essentiel des ressources.

**Qui pilote ?** La transformation IA ne peut pas être pilotée par comité. Elle a besoin d'un responsable unique — un Directeur de BU Data & IA ou un Directeur de Practice IA — avec un mandat clair, une délégation de budget, et une capacité d'action sur les recrutements, les processus et les offres. Ce profil rend compte à la direction générale avec des KPIs définis.

**Quels sont nos indicateurs de succès à 12 mois ?** Les objectifs doivent être précis et mesurables : X millions d'euros de CA généré par des offres IA, Y % de consultants formés, Z projets pilotes en production, etc. Ces objectifs servent à prioriser les initiatives et à rendre compte des progrès.

Ce travail de cadrage est souvent négligé — on veut "commencer à faire". C'est une erreur. Une journée de cadrage évite des mois de dispersion.

### Temps 2 — Lancer des pilotes ciblés et mesurer (mois 3 à 12)

Une fois la stratégie clarifiée et le mandat attribué, il est temps de lancer des initiatives concrètes. Mais la règle d'or est : peu de projets, bien choisis, menés à terme.

**Pour la practice IA :** lancer un premier programme de formation sur un profil de consultant cible (développeurs, testeurs, architectes). Identifier deux ou trois cas d'usage prioritaires. Recruter un ou deux profils senior capables d'incarner l'offre techniquement. Produire un premier contenu de marché (livre blanc, étude de cas, webinaire). Viser un premier deal référençable dans les six mois.

**Pour la transformation du modèle économique :** identifier un compte client partenarial sur lequel proposer une nouvelle structure contractuelle (forfait, UO). Mesurer les gains de productivité IA sur ce compte pendant six mois. Construire

le modèle financier qui justifie la bascule. Présenter les résultats en interne pour convaincre les autres account managers.

**Pour les offres automatisées :** choisir un seul domaine d'investissement. Constituer une équipe socle (Product Owner + deux développeurs + un expert domaine). Définir le MVP (Minimum Viable Product) en se concentrant sur le cas d'usage le plus fréquent. Lancer un pilote client dans les quatre mois. Mesurer la valeur délivrée.

Dans chaque cas, la mesure est centrale. Sans données, pas de décision. Sans décision, pas de transformation.

### Temps 3 — Industrialiser et scaler (mois 12 à 24)

Les pilotes qui prouvent leur valeur doivent être industrialisés rapidement — avant que les concurrents ne rattrapent leur retard.

L'industrialisation passe par trois leviers. D'abord, la systématisation des pratiques : ce qui a fonctionné sur un projet ou un compte doit être documenté, transformé en processus, et déployé sur l'ensemble de l'organisation. Ensuite, la formation à grande échelle : les consultants pilotes deviennent des formateurs pour leurs pairs. Les premières offres commerciales sont intégrées dans le catalogue standard et présentées par toute la force de vente. Enfin, la communication externe : les références acquises lors des pilotes sont valorisées — études de cas, témoignages clients, publications sectorielles. La réputation IA de l'ESN se construit dans la durée, et elle commence par les premiers succès documentés.

## La gouvernance IA dans une ESN

La transformation IA touche à la fois le delivery, le commercial, le RH et la direction générale. Elle nécessite un responsable unique mais aussi une coordination entre les directions.

Une gouvernance efficace repose sur quatre instances.

**Un Comité de Direction IA** réunissant mensuellement le DG, le Directeur de la BU Data & IA, le DAF et le Directeur Commercial. Rôle : valider les priorités, arbitrer les investissements, suivre les KPIs stratégiques.

**Une équipe produit IA** dédiée au développement des offres automatisées. Autonome, avec un budget propre, fonctionnant en mode agile. Rend compte au responsable IA.

**Un réseau de référents IA** dans chaque BU ou agence. Ces référents — un par entité — sont les relais de la stratégie IA sur le terrain. Ils forment leurs

collègues, remontent les cas d'usage, et identifient les opportunités commerciales.

**Un dispositif de mesure et de reporting** standardisé. Tableau de bord mensuel avec les KPIs définis au Temps 1. Ce tableau de bord est partagé à tous les niveaux : direction générale, managers, consultants.

## **Le profil clé : pourquoi un Directeur de BU Data & IA est indispensable**

Toute la méthode décrite dans ce chapitre repose sur une hypothèse fondamentale : il existe, quelque part dans l'organisation (ou sur le marché), un profil capable de la piloter.

Ce profil est rare. Et il est souvent mal défini.

Il ne s'agit pas d'un Chief AI Officer qui surveille les tendances et produit des slides pour les comités de direction. Il ne s'agit pas non plus d'un data scientist promu malgré lui au rang de directeur.

Il s'agit d'un Directeur de BU Data & IA — un profil hybride, à la frontière du management opérationnel, du business development et de l'expertise technologique. Voici ce qu'il sait faire :

**Sur le plan stratégique**, il comprend les trois stratégies décrites dans ce livre blanc et sait les prioriser en fonction du contexte de l'ESN. Il peut construire un business plan pour une nouvelle practice ou un nouveau produit IA, le défendre devant la direction générale, et l'exécuter avec rigueur.

**Sur le plan commercial**, il sait construire une offre et la vendre. Il peut parler aux clients — aux DSI, aux Directeurs Transformation, aux DAF — avec un discours de valeur cohérent. Il sait identifier les opportunités IA chez un client existant et les transformer en deals.

**Sur le plan du delivery**, il comprend les réalités de terrain : ce que les consultants font concrètement, où l'IA crée de la valeur, où elle ne tient pas ses promesses, comment piloter un projet IA en production sans surprises. Il ne délègue pas la compréhension opérationnelle à ses équipes — il la partage.

**Sur le plan du management**, il sait constituer une équipe hybride (profils tech + profils conseil + profils commerciaux), la motiver, la faire travailler ensemble. Il comprend que la transformation IA est d'abord une transformation humaine.

Ce profil existe sur le marché. Il est issu des ESN — il a souvent dirigé une BU data, piloté un projet de transformation digitale, structuré une BU dans un cabinet, piloté des réponses à appels d'offres, géré des commerciaux ou des

Business Managers. Il a souffert des mêmes problèmes que ceux décrits dans ce livre blanc. Et c'est précisément parce qu'il les a vécus de l'intérieur qu'il peut les résoudre.

## CONCLUSION

Ce livre blanc n'est pas un manifeste technologique. Il ne dit pas que l'IA va sauver les ESN. Il ne dit pas non plus qu'elle va les détruire.

L'IA est un révélateur. Elle révèle les ESN qui ont une stratégie de celles qui n'en ont pas. Elle révèle celles qui savent exécuter de celles qui se contentent d'annoncer.

Les trois stratégies décrites dans ce livre blanc — développer une practice IA, transformer le modèle économique, automatiser les prestations — sont toutes trois légitimes. Elles ne sont pas opposées. Dans un horizon de trois à cinq ans, les ESN les plus performantes auront avancé sur les trois fronts simultanément, avec des priorités différentes selon leur positionnement.

Mais aucune de ces stratégies ne se déploie seule. Chacune exige un niveau d'exécution élevé : des décisions claires, des ressources allouées, une gouvernance robuste, et un leadership capable de traverser les résistances internes sans perdre le cap.

## Ce que les ESN ont à gagner — et à perdre

Le marché de l'expertise IA en France représente plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires potentiel d'ici 2028. Une fraction significative de ce marché sera captée par des acteurs qui n'existent pas encore — startups IA, cabinets de conseil spécialisés, pure-players. Le reste sera partagé entre les ESN capables de démontrer une vraie valeur ajoutée sur ce sujet.

Pour les ESN qui ne bougent pas, le risque est double. D'un côté, elles rateront l'opportunité de croissance que représente la demande d'expertise IA. De l'autre, elles subiront de plein fouet la compression des marges liée à la productivité IA — sans avoir eu le temps de réorienter leur modèle.

Le scénario du pire n'est pas une disruption soudaine. C'est une érosion lente : des marges qui reculent trimestre après trimestre, des clients qui renégocient, des consultants qui partent vers des employeurs plus innovants, une position marché qui se fragilise silencieusement. Ce scénario est déjà en cours dans certaines ESN de taille moyenne, qui estiment qu'il leur reste 5 ans à vivre si elles ne trouvent pas le moyen de réagir.

Le scénario du mieux, c'est une ESN qui a su saisir l'IA comme une opportunité de repositionnement. Qui a construit une practice reconnue sur son marché. Qui a transformé ses modèles contractuels pour capturer les gains de productivité plutôt que de les subir. Qui a peut-être lancé une ou deux offres automatisées qui lui donnent une capacité de croissance sans recrutement proportionnel. Ce

scénario aussi est déjà en cours — dans les ESN qui ont eu le courage de décider.

## La leçon des premières ESN qui ont agi

Quelques ESN en France ont pris de l'avance. Sans les nommer — certaines restent discrètes sur leur stratégie IA pour des raisons concurrentielles — on peut observer leurs caractéristiques communes.

Elles ont désigné un responsable avec un vrai mandat. Pas un titre honorifique, mais un périmètre, un budget, des objectifs. Ce responsable rend compte à la direction générale, pas à un comité innovation.

Elles ont choisi un axe de spécialisation clair. Elles ne cherchent pas à être expertes sur tous les sujets IA. Elles ont une position différenciante sur un domaine — IA appliquée à un secteur, IA dans une technologie spécifique, offre de testing automatisé — et elles l'assument dans leur communication.

Elles ont investi dans la formation avant de recruter. Elles ont compris que les meilleurs candidats IA ne rejoignent pas une ESN par défaut. Ils rejoignent une ESN qui a déjà une dynamique, des projets, une culture. Pour attirer ces profils, il faut d'abord montrer qu'on sait quoi en faire.

Elles ont commencé petit, avec des clients partenaires. Elles n'ont pas attendu d'avoir une offre parfaite pour la tester. Elles ont convaincu un ou deux clients de co-construire avec elles — en acceptant d'ajuster, de rater, et de recommencer.

Ces ESN ne sont pas forcément les plus grandes, ni les plus connues. Mais elles avancent plus vite que le marché. Et dans un secteur en transformation, l'avance se compte en mois, pas en années.

## À propos de NEWLANE

NEWLANE est un cabinet spécialisé dans l'exécution stratégique pour les ESN et les acteurs du numérique.

Son positionnement est simple : les ESN savent souvent quoi faire. Elles peinent à le faire. NEWLANE intervient sur ce second problème — le passage de la stratégie à l'exécution — avec une approche opérationnelle, pragmatique, et orientée résultats mesurables.

Sur les enjeux IA, NEWLANE peut accompagner les ESN sur trois types de missions.

**Mission 1 — Diagnostic et cadrage stratégique IA.** En six à huit semaines, NEWLANE réalise un diagnostic complet : analyse du positionnement marché, identification des opportunités sur les trois stratégies, cartographie des compétences internes, benchmark des pratiques concurrentielles. Le livrable est un plan stratégique IA priorisé, avec des objectifs mesurables et une feuille de route à 18 mois.

**Mission 2 — Structuration et lancement d'une practice IA.** NEWLANE accompagne la mise en place opérationnelle d'une practice Data & IA : définition de l'offre, programme de formation, recrutements ciblés, outils d'activation commerciale, premiers deals. La mission dure typiquement de trois à neuf mois selon la maturité initiale.

**Mission 3 — Direction de BU Data & IA en management de transition.** Pour les ESN qui ont besoin d'un profil dirigeant expérimenté avant de recruter en CDI, NEWLANE peut mettre à disposition un Directeur de BU Data & IA en mode management de transition. Ce profil prend en main la BU, la structure, la développe, et prépare le terrain pour une succession durable.

## Le mot de la fin

L'IA ne transformera pas les ESN à leur place.

Elle leur offre une fenêtre. Courte. Probablement de dix-huit à trente-six mois avant que les positions concurrentielles se fixent.

Les ESN qui utiliseront cette fenêtre seront celles qui auront su décider vite, allouer des ressources réelles, et trouver les bons profils pour exécuter.

Celles qui attendront que "ça se précise" découvriront, dans deux ans, que ça s'est précisé — sans elles.

---

*Ce livre blanc est une publication NEWLANE. Pour toute question ou demande d'accompagnement, contactez Guillaume LEROY : [guillaume.leroy@newlane.fr](mailto:guillaume.leroy@newlane.fr) · [linkedin.com/in/gleroy](https://www.linkedin.com/in/gleroy)*

