Le Carpe Consulting
Stratégie et Opérations Commerciales

LIVRE BLANC #4

Stratégie et Opérations Commerciales
Editeurs EPM & Regulatory

Quand l'IA banalise le produit et réarme la fonction commerciale

Septembre 2026

Diffusion libre du document intégral avec citation de la source
Traitement par IA autorisé hors entraînement de modèles généralistes.

Encre et silice
la même main sur le fil
seul l'homme frémit

Remerciements

Ce livre blanc sur la stratégie commerciale sectorielle de l'EPM & Regulatory et sa mise en œuvre opérationnelle est dédié aux personnes qui m'ont influencé dans ma carrière commerciale.

D'abord, mes professeurs et maîtres à penser, qui m'ont structuré dans cette discipline.

- *À **Jean-Luc Dahéron**, mon professeur de stratégie en **BTS Commerce international**, qui a éveillé mon intérêt pour la stratégie alors que ma seule expérience du commerce était la vente en porte à porte.*
- *À **Brian Uzzi**, Richard L. Thomas Professor of Leadership and Organizational Change à la **Kellogg School of Management**, professeur passionné et flamboyant, qui m'a fait la démonstration de l'articulation organique entre la stratégie et les opérations.*
- *À **PJ Lamberson**, alors professeur à la **Kellogg School of Management**, aujourd'hui Associate Professor à l'University of California, Los Angeles, qui m'a transmis la passion du digital et des systèmes complexes appliqués au business.*
- *À **V. "Paddy" Padmanabhan**, Unilever Professor of Marketing à l'**INSEAD**, qui m'a appris à rendre la stratégie opérationnelle au niveau des directions commerciales.*
- *À **Philip Kotler**, S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing (Emeritus) à la **Kellogg School of Management**, fondateur du marketing moderne, qui m'a accordé une matinée de rencontre au cours de mon MBA et m'a marqué par sa grâce et sa simplicité. Son ouvrage Marketing Management ne me quitte pas depuis.*

Ensuite, ceux qui m'ont formé sur le métier.

- *À la mémoire de **Valéry Feugeas**, mon collègue puis mon directeur commercial chez **Klee Performance** à mes débuts. Un homme intelligent et singulier, authentique, et d'une grande générosité. Aux jeunes commerciaux qu'il formait, dont je fus, il a transmis un écrit, « Comprendre pour mieux vendre dans l'EPM » ; aujourd'hui, j'y décèle encore des idées neuves, et des échos de plus de vingt ans qui n'ont rien perdu de leur actualité.*
- *À **Laurent Faucon**, alors associé fondateur de **Klee Performance**, qui m'a appris les bases du métier de commercial EPM et montré comment nouer des relations client et partenaires de haut niveau sans jamais faiblir sur la négociation d'affaires.*
- *À **Emmanuel Amon**, fondateur de **Viareport**, qui m'a fait confiance à plusieurs reprises dans mon parcours commercial puis dans mes premiers pas d'entrepreneur. Dirigeant inspiré, il a porté une vision humaine et sociale, et eu le courage de la déployer, sur ce terrain le plus noble et le plus difficile. Quinze ans après, le lien qui perdure entre tous les anciens en est la preuve, bien au-delà de Viareport.*
- *À **Nicolas Usé**, enfin, directeur général de **Viareport** lorsque je l'ai rejoint, un supérieur devenu mentor puis ami, avec qui nous avons pris pied en quelques années dans près d'un quart des grands comptes du marché SAP FC français. En travaillant seul avec lui, j'ai compris que ce n'est pas tant la taille de la force de vente qui compte que la force de vendre en chaque commercial.*

Comme le veut la formule consacrée, ce qu'il y a de juste dans les pages qui suivent leur doit beaucoup. Les erreurs, elles, ne sont que de moi.

Avant-propos

Nous avons mené ces dernières années plusieurs missions de conseil auprès d'éditeurs du marché de l'EPM & Regulatory. Partout, le même paysage : des offres qui convergent, des fenêtres de différenciation qui se referment de plus en plus vite, des directions achats qui en profitent pour toujours ramener un peu plus la décision au prix. Ce livre blanc défend une thèse. La même intelligence artificielle qui commoditise[1] le produit des éditeurs en nivelant leur différenciation est le seul levier capable de restaurer leur différenciation commerciale, le terrain où se joue un leadership durable, parce que celle-ci se bâtit dans le temps et ne se copie ni ne s'achète.

Ce livre blanc prolonge le manifeste que nous avons publié en 2025, de façon toute empirique et assumée comme telle : l'IA assiste et augmente, elle n'incarne pas. Certains gestes du commerce, la lecture politique d'un compte, la reformulation du problème d'un client, l'engagement de la parole, restent humains. Tout le reste se délègue, et surtout, doit se capitaliser. Ce que cette intelligence artificielle ne capitalise pas, la voix, la relation aux clients, est la matière même de l'identité commerciale d'une entreprise. Cet actif ne s'achète pas, ne s'externalise pas : il se construit, et il se transmet.

Ce livre blanc est un manuel de Stratégie et d'Opérations, écrit pour le secteur du SaaS EPM qui nous fait vivre. Nous le publions parce qu'un secteur avance quand ceux qui l'observent partagent leurs idées. Nos clients sont mieux servis par un marché qui se remet en question, et ce secteur, dynamique et compétent en France, mérite d'être intellectuellement armé pour porter sa valeur au-delà de nos frontières. Il s'agit ici d'une simple contribution à notre échelle. Les chapitres 1 à 6 traitent la stratégie du secteur et s'adressent aux dirigeants et directeurs commerciaux des éditeurs EPM&R, qui connaissent ce marché aussi bien que nous et qui aiment voir leurs idées mises à l'épreuve. Ils y trouveront, posées d'emblée, la carte des forces qui pèsent sur le marché et la grille des chemins de croissance. Les chapitres 7 à 9 traitent le métier et s'adressent aux directeurs commerciaux et commerciaux de toutes générations, ceux à qui il est toujours utile de « comprendre pour mieux vendre ». Nous y transmettons aussi un peu de ce que vingt ans de terrain nous ont appris, et de ce qui nous attache à ce secteur et ce métier.

Un mot, aussi, sur les limites, la méthode et l'intention, qui vaut contrat de lecture. La limite d'abord. Notre cabinet est spécialisé en stratégie et opérations commerciales. Nous analysons la stratégie d'entreprise depuis le périmètre de

[1] Commoditiser, commoditisation : rendre un produit interchangeable avec ceux de ses concurrents, au point que seul le prix les distingue. Anglicisme de gestion, de l'anglais commodity, matière première.

responsabilité d'une direction commerciale : chiffre d'affaires et contribution nette, marge et coûts compris, ainsi que la valeur immatérielle qu'elle crée ou détruit. La vie d'une entreprise a d'autres dimensions, et en particulier le financement de la croissance, qui ne relèvent pas de notre terrain d'expertise ; nous savons aussi que pour atteindre certaines échelles globales, la stratégie financière peut prendre le pas. Nous regardons donc chaque décision par la valeur qu'elle crée pour les utilisateurs et pour la fonction commerciale qui les sert, sans prétendre que ce soit le seul angle légitime.

Les faits sont sourcés et datés. Notre expérience parle en son nom, signée, non auditée, jamais déguisée en donnée de marché. Elle se distingue aussi par son origine : quand nous citons une société où Le Carpe Consulting est intervenu comme prestataire conseil, nous le nommons ainsi ; quand nous citons une société où nous avons bâti notre expertise comme salarié nous disons que nous y avons exercé. Quand nous formulons une hypothèse, nous la nommons hypothèse. Certaines questions restent ouvertes à dessein, la désintermédiation des éditeurs par les géants de l'infrastructure, le terrain souverain, nous les signalons où elles surgissent plutôt que de les trancher de force.

Enfin, ce document a été conçu et produit avec l'intelligence artificielle de notre cabinet, le PASS, Personal AI Sales Stack (sans dépôt de données sur les instances des fournisseurs de modèles ni entraînement de leurs LLM), celle-là même, ou une autre, dont il défend le déploiement au niveau commercial, chaque ligne relue, vérifiée, contestée et arbitrée par son auteur.

Merwan Benlamine
Fondateur, Le Carpe Consulting

Sommaire

CHAPITRE 1 La salle de concert où s'ouvre le récital

CHAPITRE 2 EPM&R : une partition de normes mises en musique par la même technologie

CHAPITRE 3 Quand tout le monde chante la même chanson, la musique devient gratuite

CHAPITRE 4 Le DJ ne joue pas face à l'orchestre : la nouvelle menace n'est pas le concurrent direct

CHAPITRE 5 La reprise que tout le monde joue : une stratégie suivie par tous n'en est plus une

CHAPITRE 6 Cassette, vinyle ou streaming, c'est la chanson qu'on écoute.

CHAPITRE 7 Personne n'aime le solfège, les chanteurs et les commerciaux encore moins

CHAPITRE 8 Quand l'IA accompagne, le commercial retrouve sa voix

CHAPITRE 9 On vient écouter l'interprète, pas l'instrument

CHAPITRE 1

La salle de concert où s'ouvre le récital

Posons la carte des forces, celle qu'un stratège rangerait dans une grille PESTEL ; nommons-les sans appareil, dans l'ordre où elles pèsent sur notre sujet.

Le politique et le légal se rejoignent aujourd'hui sur un même driver, le plus lourd de tous : la souveraineté, c'est-à-dire l'affirmation d'une volonté européenne d'indépendance stratégique face aux acteurs non européens, américains compris. En France, le réflexe régalien est ancien, il remonte au moins à l'État stratège de la Cinquième République ; en Europe, il gagne aujourd'hui le domaine public, et qui sait, demain, l'économie tout entière. Personne ne confierait ses données financières à un SaaS chinois ; demain, l'exigence sera peut-être strictement européenne. L'affaire Alstom aura servi de leçon : beaucoup y ont lu la démonstration qu'un droit étranger peut devenir une arme économique, et que la dépendance technologique est une vulnérabilité stratégique. Le droit est d'ailleurs devenu le terrain où cette indépendance se joue : le Cloud Act américain d'un côté, qui étend la portée du droit des États-Unis jusqu'aux données hébergées en Europe par leurs fournisseurs ; le RGPD et les certifications souveraines de l'autre, normes de droit devenues instruments de puissance. La souveraineté se lit alors moins comme un isolationnisme que comme un levier de négociation : un continent qui importe la totalité de ses services numériques n'a rien à poser sur la table. Le débat européen porte désormais sur la définition même du cloud souverain, entité de droit européen ou contrôle réellement hors de portée des juridictions étrangères[2] ; c'est un critère d'appel d'offres qui vient.

L'environnemental prolonge directement cette géopolitique : la localisation des serveurs et le coût physique de chaque requête posent une question à la fois écologique et souveraine. Elle commande le développement de modèles locaux et une répartition saine des charges entre le cloud et ces modèles ; l'IA s'intégrant de plus en plus aux SaaS EPM, elle se posera à court terme, et un savoir-faire préalable existe déjà, puisque certains calculs EPM s'exécutent parfois dans le navigateur plutôt que sur les serveurs. Sobriété numérique, empreinte carbone du cloud, ESG by design : le sujet a quitté les rapports RSE pour entrer dans les architectures.

[2] Audition d'Arthur Mensch, cofondateur et directeur général de Mistral AI, devant la commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur les dépendances structurelles et les vulnérabilités systémiques dans le secteur du numérique et les risques pour l'indépendance de la France, 27 août 2026, propos tenus sous serment ; compte rendu officiel à paraître sur assemblee-nationale.fr. Sur le débat européen relatif à la définition du cloud souverain et à la préférence européenne dans la commande publique, propos d'Audrey Herblain-Stoup, directrice des affaires publiques de Mistral AI, même audition. Mistral AI est un fournisseur de modèles concurrent de plusieurs sociétés citées dans ce document ; les éléments repris ici sont des mesures et des déclarations d'usage interne, non des données de marché.

Le légal joue aussi sa partition propre, et c'est lui qui donne son nom au secteur : IFRS, CSRD, même rabotée par les vagues de simplification, Pilier 2, taxonomie, chaque norme nouvelle un chapitre de plus à consolider, la même pour tous. La force qui crée le marché est aussi celle qui l'uniformise. Le légal joue aussi contre les petits: la réglementation de l'intelligence artificielle elle-même, appliquée par vagues successives et contrôlée par vingt-sept autorités nationales, ajoute un coût fixe de conformité que seules les grandes maisons absorbent[3].

Le technologique joue cette partition, et il s'est banalisé : cloud, no-code, modèles d'IA sont à la portée de chacun. Ce qui différenciait hier, la puissance des moteurs, devient un acquis ; la valeur déménage vers l'implémentation métier et la relation. C'est le cœur de ce document.

L'économique presse par les deux bouts : la bascule vers le SaaS a transformé les revenus en abonnements récurrents, et dans le même temps l'infrastructure prélève sa part, les coûts d'IA montant plus vite que les prix, ce qui comprime la marge de tous à la fois. Et ce n'est que la première phase. Les fournisseurs de modèles vendent aujourd'hui à prix de conquête, certains admettant publiquement perdre de l'argent sur leurs offres les plus utilisées, en attendant de relever prix et marges une fois l'offre et la demande capturées[4] ; l'éditeur qui aura bâti son produit sur un modèle tiers découvrira alors ce que vaut sa dépendance.

Le socioculturel a mûri côté client : les utilisateurs métiers veulent des outils exploitables de façon autonomes, et la DSI, qui lâche l'architecture désormais externalisée, durcit sa position sur la sécurité et l'intégrité des données. Les usages diffèrent selon les pays, la consolidation étant plus managériale aux États-Unis, plus contrainte en Europe par l'auditabilité, la fiscalité depuis Pilier 2 et des normes propres, IFRS contre US GAAP. C'est ce qui explique qu'un Cartesis de culture comptable ait équipé près de quatre cents des cinq cents premiers groupes français face à un Hyperion de culture managériale, ou que les éditeurs de FP&A soient surtout anglo-saxons, Pigment faisant depuis peu figure d'exception française. S'y ajoute une résistance culturelle encore latente envers l'IA, de la crainte diffuse aux questions légitimes sur l'avenir du travail et la montée en expérience des plus jeunes.

---

[3] Règlement (UE) 2024/1689 dit AI Act, entré en vigueur le 1er août 2024 et applicable par vagues : pratiques interdites depuis février 2025, modèles à usage général depuis août 2025, obligations de transparence de l'article 50 depuis le 2 août 2026 ; les obligations relatives aux systèmes à haut risque ont été reportées à décembre 2027 et août 2028 par le paquet omnibus numérique adopté en juin 2026. Sur la charge de conformité et son effet de seuil, voir l'audition citée plus haut.

[4] Sur la vente à perte assumée, Sam Altman, directeur général d'OpenAI, déclaration publique de début janvier 2025, l'abonnement ChatGPT Pro à deux cents dollars par mois perdant de l'argent, les usages ayant dépassé les prévisions. Sur l'intention de relever prix et marges une fois l'offre et la demande capturées, audition Arthur Mensch, cofondateur et directeur général de Mistral AI, devant la commission d'enquête de l'Assemblée nationale citée plus haut.

La carte des forces en main, place au récital, qui s'ouvre sur la partition.

CHAPITRE 2

EPM&R : une partition de normes mises en musique par la même technologie

Personne, dans l'EPM, ne choisit son cahier des charges. Une entreprise ne se réveille pas un matin en décidant qu'elle a besoin d'une consolidation statutaire, d'un reporting IFRS ou d'une déclaration Pilier 2. Le régulateur écrit la partition, et l'éditeur doit la mettre en musique. C'est ainsi que nous présentons notre secteur à qui le découvre, et c'est, chez Le Carpe Consulting, le point de départ de toute notre lecture de ce marché.

Nous écrivons EPM&R, pour EPM et Regulatory, plutôt qu'EPM. C'est un terme que nous avons décidé d'employer car le marché lui-même a cessé de tenir dans une seule case. Les analystes distinguent encore soigneusement l'EPM, consolidation et FP&A, du Réglementaire pur, mais sur le terrain, tout converge. Les deux familles de solutions vendent aux mêmes directions financières, sur les mêmes calendriers de clôture et de publication, et travaillent la même matière première, la donnée de gestion financière et non financière du groupe, avec des référentiels d'entités et de périmètres. Elles affrontent les mêmes enjeux technologiques avec les mêmes fournisseurs de cloud et de modèles d'intelligence artificielle, se déploient avec le même écosystème d'intégrateurs, attirent les mêmes fonds d'investissement et arbitrent les mêmes options de croissance. Elles progicialisent des normes écrites par le même cercle étroit d'institutions internationales et contrôlées par les mêmes cabinets d'audit ; le normalisateur comptable et celui de la durabilité, l'IASB et l'ISSB, logent d'ailleurs sous le même toit, la Fondation IFRS. Le produit diffère à la marge ; le besoin, lui, est le même : produire ce que la norme exige, à temps, juste, auditable, puis transformer cette obligation en pilotage.

Cette convergence des plateformes EPM&R se lit dans les deux sens. Dans un sens, les grandes plateformes EPM absorbent le Réglementaire norme après norme, et modules par modules : la croissance produit du marché est devenue horizontale, et le réglementaire est simplement la prochaine couche à intégrer, après la consolidation et le FP&A. Dans l'autre, les plateformes nées sur le réglementaire affrontent toutes une même question : comment acquérir la brique de consolidation et de FP&A sans laquelle les cabinets d'analystes ne les rangeront jamais parmi les EPM ? La développer est souvent hors de portée ; rejoindre un éditeur qui la détient, ou l'acquérir. L'option est structurelle et reste en permanence sur la table. Ce double mouvement est le symptôme d'un marché qui a bougé plus

vite que les catégories censées le décrire comme il est vraiment, Gartner, BARC et BPM Partners compris.

La musique des normes a un tempo et chaque mise à jour rouvre, pour un temps, une fenêtre de différenciation produit. L'exemple le plus récent est daté : la norme IFRS 18, publiée en avril 2024, ne s'applique qu'aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2027. À mi-2026, plus de la moitié des onze éditeurs de notre référentiel outillent ou documentent déjà la bascule, dont quatre au niveau du produit lui-même, kits de démarrage et parcours de transition compris. La course sur la partition du moment s'engage rapidement et le tempo s'accélère. Le délai entre la parution d'une norme et sa mise en application n'a cessé de raccourcir, et chaque cycle ressemble un peu plus à une partie de chaises musicales : l'éditeur qui rate la fenêtre regarde des parts de marché partir durablement et la fenêtre de différenciation se referme plus vite qu'avant.

Par ailleurs, vingt ans de pratique terrain nous montrent la même dégradation, toujours plus rapide, de la valeur des fonctionnalités différenciantes : le module qui faisait la différence il y a trois ans n'est plus aujourd'hui qu'une case à cocher dans l'appel d'offres. La raison tient à l'instrument. Celui qui joue la partition, hier le simple tableur, ensuite le progiciel, puis le SaaS, aujourd'hui déjà les modèles enrichis d'intelligence artificielle, est devenu accessible à n'importe quel expert disposant d'un modeste budget de départ. Coder un petit module réglementaire n'a jamais été aussi rapide, ni aussi accessible à qui a compris la norme. Les ingénieurs des grandes société du numérique n'écrivent déjà plus de lignes de code, ils spécifient et laissent des agents produire, le développeur étant devenu donneur d'ordre[5]. La partition a toujours été commune ; l'instrument, lui, est en train de se démocratiser.

Cette lecture n'est pas propre à l'EPM&R, ni même à notre époque. Elle porte un nom en stratégie depuis plus de soixante ans, « la myopie du marketing[6] » : une entreprise qui se définit par son produit plutôt que par le besoin qu'elle sert finit déclassée par quelqu'un qui a compris les nouveaux besoins plus vite et qui bénéficie des effets de rattrapage propres aux nouveaux entrants. Il y a plus de trois mille ans déjà, les scribes de l'Antiquité vivaient de leur monopole sur une écriture de plusieurs centaines de signes, réservée à une caste et à des années d'apprentissage ; l'alphabet phénicien, vingt-deux lettres qu'un marchand pouvait apprendre, a dissous ce monopole en une poignée de générations, en rendant l'écriture commune. Plus près de nous, les chemins de fer américains se croyaient dans le rail et se sont fait déclasser par les constructeurs automobiles qui ont compris que la valeur apportée était le déplacement. Dans notre marché, le besoin

[5] Audition citée plus haut.
[6] Theodore Levitt, « Marketing Myopia », Harvard Business Review, juillet-août 1960.

ne change pas : se conformer, consolider, piloter. Ce qui change, c'est qui peut désormais construire l'outil qui y répond. Et la réponse, en 2026, est : bientôt presque tout le monde.

La commoditisation de l’offre ne se discute donc plus vraiment sur ce marché : elle se constate, module par module, appel d’offres par appel d’offres, nouvel entrant par nouvel entrant. Reste à savoir ce que devient la valeur différenciante quand le produit la porte de moins en moins. Près de vingt ans d’acquisitions y ont, en réalité, déjà répondu. Le chapitre qui suit en fait la démonstration.

CHAPITRE 3

Quand tout le monde chante la même chanson, la musique devient gratuite

Avant d'entrer dans le mécanisme, posons la grille qui servira de fil à tout ce document. En dehors des partenariats, il n'existe que quatre chemins de croissance stratégique : croître par le produit ou croître par le marché, et, dans chaque direction, construire ou acheter. Quatre cases, pas une de plus. Vingt ans d'histoire du secteur s'y rangent sans reste, et nous y reviendrons pour la formaliser au chapitre des stratégies. Qu'on la garde en tête : chaque opération, chaque manœuvre et chaque impasse des pages qui suivent occupe l'une de ces cases.

Quand tous les acteurs d'un marché suivent la même stratégie produit, comme dans l'EPM celle des plateformes unifiées, la proposition de valeur du produit lui-même s'uniformise, et il tend à se commoditiser. Mais cette valeur ne disparaît pas, elle déménage. Clayton Christensen a donné un nom à ce mécanisme, « la loi de conservation des profits attractifs[7] » : lorsque la commoditisation fait disparaître les profits à une étape de la chaîne de valeur, ils réapparaissent à une étape adjacente. La musique ne s'arrête jamais, elle change d'étage. Ceux qui regardent l'étage qui se vide voient une crise, ceux qui regardent l'étage qui se remplit voient un marché.

Cette loi de conservation a tourné sous nos yeux pendant vingt ans, sur un périmètre que tout le marché français connaît, en commençant par les écosystèmes de SAP Financial Consolidation et de HFM, où la valeur n'a cessé de se déplacer vers ceux qui construisaient ce que ces deux suites ne faisaient pas, ou pas assez bien. Nous raconterons ce cycle en détail au chapitre de la menace, car le mécanisme qui a fait vivre ces acteurs est exactement celui qui arme les attaquants d'aujourd'hui. Nous l'avons traversé depuis trois positions successives de la chaîne, et c'est de là que vient la conviction qui porte ce document.

À l'échelle supérieure, ces migrations de valeur portent un prix, et les rachats successifs l'ont rendu public. L'année 2007 a suffi pour que les pionniers indépendants de la consolidation changent tous de mains. Hyperion, absorbé par Oracle pour 3,3 milliards de dollars. Cartesis, repris par Business Objects pour environ 225 millions d'euros. OutlookSoft, passé chez SAP pour un montant jamais rendu public, que les analystes de l'époque situaient entre 200 et 400 millions de dollars. En octobre de la même année, Business Objects était avalé à son tour par SAP pour 4,8 milliards d'euros, et Cartesis changeait ainsi de propriétaire pour la deuxième fois en moins d'un an. Un segment entier d'acteurs spécialisés sur la consolidation absorbé en une seule année, par des plateformes de taille mondiale

[7] Clayton M. Christensen, The Innovator's Solution, Harvard Business School Press, 2003.

qui s'achetaient là, d'un coup, une position de premier plan sur la performance financière.

La deuxième vague a confirmé la lecture, avec d'autres acheteurs. Tagetik, repris par Wolters Kluwer en 2017 pour 300 millions d'euros en numéraire. Viareport, absorbé par insightsoftware en 2020. Puis Anaplan, racheté par le fonds Thoma Bravo en 2022, 10,7 milliards de dollars annoncés en mars, 10,4 milliards au closing de juin. Deux ans plus tard, Anaplan rachetait à son tour Fluence Technologies, spécialiste de la clôture et de la consolidation. Proie en 2022, chasseur en 2024 : dans un marché qui se commoditise, chaque acteur tient les deux rôles, souvent dans le même mouvement.

Le profil des acheteurs a changé d'une vague à l'autre, et cette gradation dit quelque chose. En 2007, les grandes plateformes généralistes. Puis les consolidateurs spécialisés et les fonds. En 2024 enfin, un pair, un éditeur EPM qui en rachète un autre. Quand les acquéreurs descendent ainsi la chaîne, jusqu'au voisin de palier, c'est que l'actif convoité a changé de nature : la technologie est déjà commune, reste la position sur le marché.

Ce que ces prix achètent mérite d'être nommé. Personne ne paie dix milliards de dollars pour du code. Le code se réplique, et l'intelligence artificielle vient d'abaisser une nouvelle fois le coût de sa réplication. Ce qui se paie, ce sont des bases installées, des revenus récurrents, des milliers de directions financières équipées et la relation qui va avec. David Teece l'avait établi dès 1986, avant le cloud, avant l'IA[8] : quand l'imitation devient facile, les profits reviennent aux détenteurs des actifs complémentaires, pas aux détenteurs de la propriété intellectuelle. Quarante ans plus tard, la vague de concentration de notre marché en est l'illustration au cordeau. La base installée est l'actif complémentaire qui s'achète, et le marché y met le prix fort. L'autre actif, celui qui ne s'achète pas, occupera un chapitre entier plus loin, face à la stratégie de croissance que notre secteur suit en très grande majorité, celle des rachats et de la course à la taille.

Ce diagnostic a cessé d'être une intuition de praticien pour devenir un quasi-consensus de l'industrie logicielle. Dès 2023, un mémo interne de Google fuité par SemiAnalysis concluait que ni Google ni OpenAI ne détenaient de fossé défendable face à l'open source, et Andreessen Horowitz ne trouvait dans la pile de l'IA générative aucune défendabilité structurelle nouvelle. Un contrepoint honnête existe, au sommet de l'affiche. Selon le rapport 2025 The State of Generative AI in the Enterprise de Menlo Ventures, la part d'Anthropic dans les dépenses d'API en entreprise est passée de 24 à 40 pour cent en un an, portée par la force du produit sur le développement logiciel. Le produit peut donc encore faire la différence ; mais

[8] David J. Teece, « Profiting from Technological Innovation », Research Policy, vol. 15, 1986.

cela se joue entre quelques leaders mondiaux de l'IA, à coups de milliards. À l'étage des éditeurs d'applications, un écart de produit qui répond à des normes reste sous menace permanente de normalisation. Les directions financières elles-mêmes en témoignent. Chez Gartner, 84 pour cent des fonctions finance ont déployé ou programmé de l'IA ; 7 pour cent en constatent un impact élevé[9]. Deloitte mesure l'attente de l'autre côté : 87 pour cent des directeurs financiers jugent l'IA déterminante pour 2026[10]. L'appétit est massif et la valeur ne suit pas encore dans leurs priorités déclarées, les coûts et la fiabilité du forecast dominent ; nulle part la profondeur fonctionnelle des outils. Cette lecture en creux est la nôtre, et elle achève l'argument : la croissance par le produit ne convainc plus son acheteur, et la relève promise par l'IA n'est pas encore au rendez-vous.

Ceux qui prédisent que les éditeurs d'intelligence artificielle capteront intégralement la valeur des SaaS oublient que ces sociétés sont elles-mêmes exposées à la commoditisation, par l'open source d'abord ; et le politique borne leur terrain, la carte des forces posée au premier chapitre l'a montré. Rien n'y est joué d'avance. Le consensus dit où la valeur ne tient plus ou tarde à venir ; notre terrain dit où elle atterrit, étage par étage. Et si la valeur se déplace d'étage en étage, la menace suit le même chemin. Elle vient rarement du concurrent d'en face ; elle monte de l'étage du dessous, armée du même instrument. L'épouvantail écarté, la vraie menace apparaît : c'est l'objet du chapitre qui suit.

[9] Gartner, communiqué du 8 juin 2026, enquête de juin 2025 auprès de 183 directeurs financiers ; classement des priorités CFO 2026, communiqué du 12 août 2025, enquête auprès de plus de 200 directeurs financiers.
[10] Deloitte, CFO Signals, quatrième trimestre 2025, enquête auprès de 200 directeurs financiers nord-américains.

CHAPITRE 4

Le DJ ne joue pas face à l'orchestre : la nouvelle menace n'est pas le concurrent direct

Le concurrent le plus dangereux n'est pas celui que l'on affronte en rendez-vous. Celui-là, on le connaît. On l'a benchmarké fonction par fonction, on sait sur quel terrain le battre, on a une réponse prête à chacun de ses arguments. La menace sérieuse vient d'ailleurs, d'un acteur plus petit, souvent invisible, qui ne joue pas la même partie que nous. Au lieu de disputer notre produit sur ses mérites, il redéfinit le périmètre sous nos pieds. L'intelligence artificielle vient de lui en donner les moyens, vite et à moindres frais.

Pour voir le mécanisme, prenons un point de douleur réglementaire précis et regardons qui se dispute le droit de le résoudre. Le Pilier 2, l'imposition minimale mondiale des grands groupes, impose une nouvelle déclaration à des directions fiscales qui n'y étaient pas préparées.

Trois acteurs s'y présentent, à trois étages de granularité. Tout en haut, la plateforme unifiée, qui traite le Pilier 2 comme un module de plus dans une suite complète : puissante, intégrée, mais lourde et longue à déployer. Au milieu, la plateforme spécialisée du réglementaire, par exemple kShuttle : native sur la CSRD et le Pilier 2, mais absente du Magic Quadrant du secteur, parce qu'elle vit dans la zone grise que nous appelons EPM&R. Tout en bas, l'outil mono-point. Il ne fait qu'une chose, générer la déclaration au format XML conforme au schéma de la DGFiP, exécuté entièrement dans le navigateur : aucune donnée qui sort, aucune intégration à mener, aucun projet à monter. Gratuit en bêta pour du codéveloppement, quelques dizaines de milliers d'euros une fois la première référence acquise. À l'échéance de dépôt du 1er septembre 2026, reportée du 30 juin par le gouvernement, avec une amende de 100 000 euros par déclaration manquante à la clé, il règle le problème le plus urgent du directeur fiscal en une après-midi. Le retard n'est pas une hypothèse d'école. Pour justifier le report, le gouvernement a écrit noir sur blanc que la complexité de la déclaration et les retards de certains éditeurs de logiciel avaient empêché des groupes de tenir la date du 30 juin[11].

[11] Ministère de l'Économie et des Finances, communiqué n° 887 du 8 juillet 2026, prolongeant jusqu'au 1er septembre 2026 la campagne de dépôt de la déclaration d'information GloBE, du relevé de liquidation et du télérèglement de l'impôt complémentaire ; tolérance annoncée par communiqué, sans modification du délai de l'article 223 WW du code général des impôts. L'amende de 100 000 euros est prévue à l'article 1729 F bis du même code, plafonnée à un million d'euros par exercice pour les entités françaises d'un même groupe.

Agrawal, Gans et Goldfarb ont nommé cette asymétrie[12]. « La point solution » (outil mono-point), l'outil qui résout un problème isolé, a la barrière à l'adoption la plus faible ; la system solution, la plateforme qui transforme un processus entier, a le plus fort potentiel de valeur mais la barrière la plus haute. L'outil mono-point ne l'emporte pas parce qu'il est meilleur. Il l'emporte parce qu'il ne demande rien. Il prend pied là où la plateforme doit négocier plusieurs mois de déploiement, et une fois le pied posé, plus rien ne l'empêche de monter d'un étage, puis d'un autre.

Ce mécanisme n'a rien d'une hypothèse : nous l'avons vu tourner pendant vingt ans, sur le périmètre annoncé au chapitre précédent, les écosystèmes de SAP Financial Consolidation et de HFM. Des spécialistes indépendants et des cabinets d'intégration y ont construit ce que ces deux suites ne faisaient pas, ou pas assez bien : des add-ons de reporting, d'interfaçage, d'exploitation, dont une fameuse solution de réconciliation des intercos sur SAP FC que tous les clients s'arrachaient. La valeur s'est déplacée, et ces acteurs de niche sont devenus des micro-éditeurs à part entière : CTStation, né dans l'écosystème SAP FC ; kShuttle, que nous venons de croiser, née dans le sillage de Nell'Armonia, intégrateur spécialiste d'Oracle Hyperion. Une boucle complète de la loi de conservation, jouée en conditions réelles sur un seul segment de marché.

Ce que Porter appelait « les barrières à l'entrée[13] », ces coûts et ces savoir-faire qui protégeaient l'acteur en place du nouvel arrivant, l'intelligence artificielle les abaisse toutes en même temps. Construire un produit qui fait bien une seule chose n'a jamais coûté aussi peu. Et il coûte encore moins à celui qui travaille seul. Là où la mesure a été faite, dans les laboratoires d'intelligence artificielle eux-mêmes, un développeur seul outillé d'agents avance dix à vingt fois plus vite ; à cinq, le gain fond avec les coûts de coordination ; dans une grande organisation, il bute sur les goulots d'étranglement de celle-ci[14]. L'instrument est commun, mais il rend davantage à l'attaquant qu'à l'attaqué. La menace du nouvel entrant, l'une des cinq forces de Porter, cesse d'être un épisode pour devenir un état permanent. Ce qui se joue sur un point de douleur se rejoue alors sur toute la chaîne : chaque étage du marché est attaquable par plus petit que lui, armé du même instrument. L'outil mono-point grignote le spécialiste ; le spécialiste reprend le réglementaire à la plateforme qui le traitait en module ; la plateforme absorbe ou imite quand elle en a les moyens. SAP FC l'a fait sous nos yeux : après de longues années, la suite a fini par réintégrer l'essentiel des fonctionnalités du fameux module d'interco né dans son écosystème, celui-là même que nous venons d'évoquer ; nous l'avons observé

[12] Ajay Agrawal, Joshua Gans et Avi Goldfarb, Power and Prediction: The Disruptive Economics of Artificial Intelligence, Harvard Business Review Press, 2022.
[13] Michael E. Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », Harvard Business Review, 1979 ; développé dans Competitive Strategy, Free Press, 1980.
[14] Audition citée plus haut. Ordres de grandeur mesurés par l'entreprise sur ses propres équipes, non des mesures indépendantes.

depuis le terrain. Personne n'est seulement chasseur, personne n'est seulement proie : chacun tient les deux rôles à la fois, selon l'étage qu'il regarde. Mais les plus agiles, et les plus instructifs à étudier, sont ceux qui montent de l'étage du dessous ou surgissent de la porte d'à côté.

Ces concurrents asymétriques n'ont pas un seul visage. Nous en croisons quatre sur ce marché. Le premier, le micro-éditeur installé sur un point de douleur, nous venons de le décrire ; lui-même reste à la merci de plus gros. Le deuxième est l'ancien expert produit d'un éditeur établi, parti seul, souvent à la faveur d'une concentration. Il connaît mieux que quiconque les points faibles du terrain qu'il attaque, non qu'il ait négligé quoi que ce soit chez l'éditeur, mais pour avoir vécu de l'intérieur les arbitrages de conception : une roadmap ne peut pas tout retenir, et il sait exactement quelles demandes légitimes sont restées au bord de la route, faute de place. Il installe son offre là, sur ce que l'éditeur de référence a dû, en son temps, choisir de ne pas faire. Nuançons : ces transferts d'expérience ne créent pas que des micro-éditeurs, ils fondent parfois des acteurs de plein exercice. OneStream, aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la discipline, a été fondée en 2010 par des vétérans de Hyperion, dont l'inventeur même de HFM. SAP BPC, de son côté, descend d'OutlookSoft, société créée en 1999 par deux dirigeants issus du même Hyperion, puis absorbée par SAP en 2007. Deux généalogies distinctes, une seule pépinière[15]. Plus récemment, Pigment a confié la stratégie produit de sa consolidation à un profil clé issu de Cartesis ; nous y reviendrons au chapitre des stratégies.

Le troisième est le cabinet qui bascule éditeur : à force d'outiller ses propres consultants d'une solution dédiée au fil des missions, un cabinet expert de la fonction finance, finit par en faire une plateforme et la lance sur le marché. C'est la trajectoire d'Accuracy, que nous avons accompagnée en qualité de prestataire conseil sur la stratégie commerciale et le go-to-market, et dont l'outil de conseil Accur'Report a été porté et amélioré en SaaS pour devenir EPMind, une offre EPM dédiée au FP&A et à la consolidation de gestion. Le cabinet continue de proposer son expertise, mais offre désormais aussi un SaaS qui embarque le savoir-faire métier faisant une partie de sa valeur en mission.

Quatrième trajectoire, plus discrète, l'intégrateur qui devient éditeur. À force d'implémenter les solutions du marché, un intégrateur développe un savoir-faire qu'il finit par outiller. Deux voies s'ouvrent alors. La première, des add-ons greffés sur une solution donnée, qui en augmentent la valeur au détriment des autres et

[15] Sur la filiation OneStream : OneStream Software, « In Case You Haven't Heard… A Proper Introduction to OneStream », onestream.com, 24 mai 2022. Sur OutlookSoft, fondée en 1999 par d'anciens dirigeants de Hyperion : Column5, « SAP BPC Business Planning & Consolidation », column5.com ; rachat annoncé par SAP le 8 mai 2007 : SAP News Center, « SAP Extends Leadership with Acquisition of OutlookSoft Corporation », mai 2007.

qui peut bénéficier de la bienveillance de la plateforme EPM qui la considère comme de l'open innovation. La seconde, plus rare, une solution agnostique, qui sert toutes les solutions plutôt que d'en avantager une, et la pratique du secteur montre qu'elle naît le plus souvent à part, sous un nom distinct. Felix, édité par OrinkIA, en est un exemple récent : une couche d'intelligence artificielle qui se greffe sur n'importe quel outil de consolidation existant et se déploie en quelques jours pour, pendant la clôture, fluidifier les revues analytiques, détecter les anomalies, automatiser les échanges avec les filiales et préparer les tables de reporting. Elle porte l'intelligence métier de son concepteur, un expert reconnu de l'intégration EPM du marché. De toutes les trajectoires, c'est la moins menaçante pour les éditeurs en place car elle occupe une niche transverse qui ne déséquilibre globalement pas le marché. C'est aussi la plus risquée pour celui qui s'y lance : servant tout le monde, il ne bénéficie des faveurs de personne. À mesure que les éditeurs réintègrent un à un sa proposition de valeur, ses marchés se referment l'un après l'autre. Mais parce qu'il est agile, il a déjà développé la fonctionnalité suivante : sa valeur n'a jamais été dans le produit, elle est dans l'expertise et l'agilité qui lui font toujours trouver le terrain d'après.

Quatre trajectoires, un seul point commun : toutes montent de l'étage du dessous, ou surgissent d'à côté, là où l'acteur en place ne regarde pas.

Ici, l'éditeur établi a une objection, et c'est la meilleure du débat. Plusieurs barrières le protègent encore, dont aucune ne tient à la difficulté d'écrire du code. Elles se rangent en deux familles, ce qu'il en coûte au client de bouger, et ce qu'il refuse de porter lui-même.

Le coût de bouger, d'abord. Remplacer une consolidation statutaire chez un groupe de plusieurs centaines d'entités se compte en trimestres, en reprise d'historique et en risque de certification ; le référentiel d'entités, les règles de retraitement et les exercices repris sont un actif de l'installation et non du logiciel, et aucun modèle ne les réplique. À quoi s'ajoute le paysage applicatif du compte : une maison dont l'ERP porte une empreinte forte préfère la solution issue du même éditeur, pour l'intégration, pour la cohérence des référentiels, et pour n'avoir qu'un fournisseur à convoquer le jour où un chiffre ne tombe pas juste.

Ce que le client refuse de porter, ensuite, et c'est la famille la plus solide. Produire un fichier conforme au schéma d'une administration n'est pas produire une liasse auditée, et un commissaire aux comptes ne signe pas sur un script. Un grand éditeur peut prendre l'intégration sous son propre contrat, refacturer la prestation de son partenaire et répondre du projet entier devant le client ; un petit ne le peut pas, faute de bilan, d'assurance et de structure. Et il reste la part qui n'entre dans aucune grille d'évaluation : choisir le plus grand se justifie tout seul en comité, choisir le plus petit demande à celui qui le propose d'engager son crédit personnel.

Ces barrières sont réelles et nous ne les contestons pas. Nous observons seulement ce qu'elles font, et ce n'est pas ce qu'on leur prête. Celles de la première famille s'ouvrent de l'intérieur, à des dates que l'éditeur connaît d'avance : le jour où il programme une fin de vie, c'est lui qui a levé le coût de changement, et notre premier livre blanc chiffrait ce que cela représente sur le seul périmètre SAP FC, près de quatre cents comptes à faire migrer avant 2030 ; chaque norme nouvelle rouvre le dossier chez tout le monde en même temps ; et une empreinte applicative se rejoue à chaque migration du socle. Celles de la seconde famille ne s'ouvrent pas, et c'est précisément ce qui les rend décevantes pour qui compte dessus : elles jouent à l'identique pour tous les grands. Elles écartent les petits du haut de marché et laissent les grands en face à face, tous rassurants, tous capables de porter le projet, tous conformes, devant des directions achats qui comparent les réponses automatiquement et ramènent la décision au prix. Une barrière que tous les concurrents sérieux franchissent trie le champ sans départager personne. Le portage du projet lui-même s'achète en marge de service, sur les points que la première famille faisait déjà fondre.

La conséquence est rude pour qui compte encore uniquement sur son produit pour se défendre. Sur les étages où l'instrument est devenu commun, le produit n'est plus un actif défendable, c'est un terrain de passage. Et là où il reste protégé, il l'est par des barrières que tous les concurrents sérieux franchissent, ce qui écarte les petits sans départager les grands. La question cesse d'être quel produit nous protège, pour devenir quel actif nous distingue, et ne se laisse ni prendre par en dessous ni égaler par nos pairs. C'est l'objet du chapitre qui vient.

CHAPITRE 5

La reprise que tout le monde joue : une stratégie suivie par tous n'en est plus une

Que reste-t-il à défendre quand le produit ne protège plus ? La stratégie a une grille canonique pour répondre : un actif n'est défendable que s'il crée de la valeur, s'il est rare, s'il résiste à l'imitation et s'il n'a pas de substitut. C'est le crible posé par Barney en 1991[16,] et l'intelligence artificielle vient de faire passer le produit EPM au travers : en rendant triviale la construction de fonctionnalités de niche ultraspécialisées, elle abaisse à presque rien la barrière à l'entrée qui protégeait chaque brique, et retire au produit l'inimitabilité, la seule maille qui le retenait encore. La capacité à rassurer et à porter un projet entier, elle, passe le crible de la valeur et résiste à l'imitation par en dessous, mais elle échoue sur la rareté : tous les grands la possèdent, et un actif que possèdent tous les concurrents sérieux n'en fait gagner aucun. Restent deux actifs sur ce marché, et ils ne se défendent pas de la même manière. Le premier est la base installée : lorsque nous avons déroulé vingt ans de rachats, d'Hyperion à Fluence, c'est elle que nous avons vue changer de mains au prix fort, dans des opérations presque toujours annoncées comme des achats d'offre ; l'actif réellement acheté, nous allons le voir, était le marché. Le second est la capacité commerciale : c'est elle qui répond à la question restée ouverte au bout de la cascade d'érosion, celle de l'actif qu'aucun attaquant ne prend par-dessous, parce qu'il ne se prend pas, il se construit. Ce chapitre établit pourquoi.

Commençons par ce que le marché affiche de lui-même. Un Magic Quadrant de Gartner se lit d'ordinaire comme un palmarès technologique ; lisons-le plutôt comme un cadastre. Dans le quadrant de la Consolidation publié en mars 2026, CCH Tagetik, OneStream et Oracle occupent le carré des Leaders. Le premier est une filiale de Wolters Kluwer depuis 2017. Le deuxième vient d'être retiré du Nasdaq par le fonds Hg, pour environ 6,4 milliards de dollars annoncés en janvier 2026, dix-sept mois après son introduction en Bourse. Le troisième a bâti sa position sur le rachat d'Hyperion en 2007. Un cran plus bas, le Challenger Anaplan appartient au fonds Thoma Bravo depuis 2022. Le quadrant de la planification, publié en décembre 2025, montre la même toile de fond avec les mêmes propriétaires. Ces positions décrivent un état de la propriété au moins autant qu'une hiérarchie de produits : au sommet de notre marché, les places se sont

[16] Jay Barney, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120. Le crible valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité y fonde l'analyse d'un avantage concurrentiel par les ressources.

achetées, adossées ou consolidées. Croisez ce cadastre avec l'historique des opérations que nous avons retracé, et la lecture se referme d'elle-même : les quadrants d'analystes sont la photographie d'arrivée du mouvement que les prix d'acquisition racontaient année après année.

Le mouvement ne s'arrête d'ailleurs pas à l'étage des éditeurs. Notre précédent livre blanc[17], consacré aux intégrateurs, documentait la même migration un cran plus bas : dans le SaaS, les fonctions de déploiement, de paramétrage et d'interfaçage, longtemps confiées à un écosystème de cabinets, se réintègrent une à une dans les plateformes. Amelkis automatise déjà plus de la moitié du paramétrage par simple lecture d'un fichier Excel, Tagetik mappe et détecte les anomalies de données par IA, SAP propose avec Joule un assistant conversationnel dédié aux projets d'intégration, pendant que Pigment et OneStream avancent sur le paramétrage dynamique par leurs propres agents. Le service redevient du logiciel, dans ce qu'on appelle déjà le Service as Software. Le concept de « Service as Software » est apparu au moins dès 2006 pour désigner la transformation d'une expertise de service en logiciel reproductible ; sa version contemporaine, où des agents d'IA réalisent directement le travail, a été conceptualisée fin 2023 puis validée par deux fonds de référence en 2024[18].

Tout ce qui s'achète est en train d'être acheté, tout ce qui s'industrialise est en train d'être industrialisé. Reste ce qui ne s'achète pas encore : l'innovation qui naît en dessous, celle des quatre visages de l'attaquant que nous venons de croiser et face à elle, l'éditeur établi n'a que quatre coups possibles.

Laisser vivre, d'abord : tolérer les micro-éditeurs qui défrichent les points de douleur, et traiter ce vivier comme une recherche et développement externalisée de fait, ce que la littérature a théorisé dès 2003 sous le nom d'open innovation[19]. Racheter pour intégrer : c'est Anaplan absorbant Fluence Technologies, spécialiste de la clôture et de la consolidation, accord annoncé en avril 2024 et conclu au closing du 9 mai suivant, pour combler un manque de la plateforme. Imiter : c'est le cycle des add-ons de SAP FC et de HFM que nous avons raconté, l'éditeur réintégrant dans la suite les fonctions à plus forte valeur défrichées par d'autres. Racheter pour neutraliser, enfin : acquérir l'innovation pour l'éteindre avant qu'elle ne menace le produit en place, une pratique que l'économie a documentée sous le

[17] Le Carpe Consulting : LIVRE BLANC #3 Intégrateurs EPM : Subir ou modeler le paradigme en gestation

[18] Le terme est daté d'au moins 2006 : NetSuite, communiqué « NetSuite Kicks Off "Service as Software" Revolution with SuiteFlex », 26 octobre 2006, citant Kristen Brown, vice-présidente Alliances and Channel Sales. Sa version contemporaine portée par les agents d'IA est conceptualisée par Dan Nguyen-Huu, « Service-as-Software, powered by AI Agents », Founder Catalyst, novembre 2023, puis validée par deux fonds de référence en 2024 : Foundation Capital, « AI leads a service as software paradigm shift », avril 2024, et Sequoia Capital, Sonya Huang et Pat Grady, « The Agentic Reasoning Era Begins », octobre 2024.

[19] Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, 2003.

nom de killer acquisitions[20]. La preuve empirique porte sur l'industrie pharmaceutique, où entre 5,3 et 7,4 % des acquisitions étudiées relèvent de ce motif ; sa transposition au logiciel EPM est une analogie, que nous assumons comme telle sans citer de référence, tant le sujet reste polémique. Nous n'affirmons donc d'aucune des opérations citées dans ce livre blanc qu'elle relève de ce motif. Quatre options, quatre manières de traiter le produit ; aucune ne crée un client.

Ce jeu à quatre coups ne répond qu'à une seule des cinq forces qui façonnent une industrie selon Porter, la menace des nouveaux entrants ; et c'est la seule que l'éditeur voit vraiment depuis son fauteuil, parce que c'est la seule où il a un coup à jouer. Sur notre marché, les cinq forces se resserrent en même temps. Les fournisseurs, cloud et modèles d'intelligence artificielle, captent une part croissante de la valeur, de l'ordre de la moitié en marge brute chez l'exploitant de modèles quand l'électricité n'en retient qu'un dixième[21] ; les substituts guettent chaque module isolable ; la rivalité se durcit entre concurrents qui suivent tous la même stratégie. Le tableau que composent ces forces, W. Chan Kim et Renée Mauborgne lui ont donné un nom dans leur ouvrage sur la stratégie de l'océan bleu[22] : l'océan rouge, cet espace concurrentiel où tous se battent sur les mêmes règles. Restait la cinquième force, le pouvoir des acheteurs, et l'intelligence artificielle vient de les armer à leur tour. Les directions achats des grands groupes outillent le traitement des appels d'offres : les réponses se comparent automatiquement, les offres se lissent, la décision remonte au prix, au détriment des équipes fonctionnelles qui vivront pourtant avec la solution la moins-disante. Le mécanisme boucle sur lui-même : la commoditisation nourrit l'automatisation des achats, qui ramène tout au prix, ce qui commoditise davantage. Nous y reviendrons à la réponse opérationnelle, car cette boucle en commande la forme. Racheter un concurrent ne sort pas de la boucle : le portefeuille agrandi se présente devant le même acheteur outillé, et les points de marge continuent de fondre, sur un périmètre devenu plus gros. Il faut enfin dire d'où vient la musique qui entraîne le cortège. Une stratégie de construction de portefeuille est d'abord une stratégie financière, celle de fonds qui achètent des positions et des flux, et elle est parfaitement rationnelle de leur point de vue.

---

[20] Cunningham, Ederer et Ma, « Killer Acquisitions », Journal of Political Economy, vol. 129, n° 3, p. 649-702, 2021.

[21] Ordres de grandeur donnés en audition, citée plus haut : une cinquantaine de milliards de dollars d'investissement pour un gigawatt de capacité sur cinq ans, environ vingt milliards de revenus annuels en tokens à l'échelle, soit près de la moitié de marge brute, l'électricité représentant de l'ordre d'un dixième de la chaîne qui transforme l'électron en token. Le coût du gigawatt est corroboré par des sources indépendantes, Citi retenant une cinquantaine de milliards de dollars par gigawatt installé (note aux clients d'octobre 2025), ordre de grandeur repris publiquement par la directrice financière d'OpenAI en 2026 ; les ratios de marge, eux, restent une déclaration d'exploitant.

[22] W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'INSEAD, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, 2005.

Cette stratégie diffère des grandes épopées que nous avons connues sur le marché français, celle de Business Objects[23], deuxième éditeur français derrière Dassault Systèmes au milieu des années 2000, ou celle de Cartesis[24], alors dans le peloton des dix éditeurs de tête français, et plus récemment celle de Pigment[25], licorne française membre du Next40 depuis 2023, désignée scale-up française de l'année en 2025. Le financement de Pigment lui-même s'est fait à contre-courant des usages : près de 400 millions de dollars levés sans que les fondateurs perdent le contrôle de l'entreprise, selon une source secondaire[26]. Nous verrons dans les paragraphes qui suivent leur conséquence sur les choix de développement produits.

La difficulté commence quand la logique d'actionnaire et la stratégie industrielle cessent d'être distinguées, et que la seconde se règle sur la première sans que personne l'ait décidé. Ce qui se joue là tient moins à la structure du capital qu'à la capacité d'une maison à nommer sa propre trajectoire, et cette capacité se rencontre sous tous les actionnariats.

Reste à relire les voies de croissance avec cette contrainte en tête. La grille des quatre chemins posée en ouverture du troisième chapitre trouve ici son auteur et sa formalisation : Ansoff a donné au marché sa matrice la plus durable[27] : deux axes, produits et marchés, existants et nouveaux. Croisons-la avec le mode d'exécution, croissance interne ou croissance externe ; cette lecture croisée est la nôtre, et elle relève de l'analyse. La croissance par l'offre s'affaiblit, nous avons vu pourquoi : la technologie se banalise, et chaque nouveauté est attaquable par plus petit.

La croissance externe, elle, s'annonce presque toujours comme une croissance d'offre, une brique de plus dans la suite. Regardées après coup, ces opérations racontent souvent autre chose, et nous l'observons sur notre marché. L'intégration des briques achetées prend du temps, la cohérence d'ensemble de la plateforme doit être à chaque fois redémontrée, et une partie des solutions absorbées finissent parfois remplacées ou abandonnées : Gartner documente chez insightsoftware, vingt-neuf acquisitions au compteur, une migration des produits hérités toujours en cours ; la solution de consolidation de Viareport illustre le mécanisme. La plateforme était bâtie sur le moteur de SAP FC, enrichie d'interfaces utilisateurs et

---

[23] Classement Truffle 100 Europe, édition 2007, portant sur l'exercice 2006 : Dassault Systèmes et Business Objects, respectivement premier et second éditeurs français

[24] Le Monde Informatique, « Truffle 100 Europe : un chiffre d'affaires de 26,2 Md€ et 175 000 emplois », 20 novembre 2007 ; Cartesis y figure à la 38e place européenne, parmi les dix premiers éditeurs français du classement, l'année de son rachat par Business Objects.

[25] Fortune, « The French AI startup gunning for Workday, Oracle, and SAP », 4 mars 2026 ; French Tech Next40/120, promotion 2023, economie.gouv.fr ; désignée scale-up française de l'année au Prix de l'Entrepreneur de l'Année EY, 2025.

[26] Sur le maintien du contrôle capitalistique des fondateurs, source secondaire : La Minute Riches, « Combien pèsent les fondateurs des licornes françaises ? », 13 novembre 2024.

[27] H. Igor Ansoff, « Strategies for Diversification », Harvard Business Review, vol. 35, n° 5, 1957.

de fonctionnalités, les unes développées en propre, les autres agrégées à partir de solutions conçues par des micro-éditeurs. Son remplacement a d'abord été annoncé au profit d'un développement interne au portefeuille ; puis JustPerform a été racheté, moins de cinq ans après Viareport. Notre lecture tient en une ligne : une brique dont le cœur appartient à un tiers ne survit pas longtemps au portefeuille d'un rival. Reste la question que ces opérations posent et que les annonces laissent ouverte : dans l'actif acheté, quelle part était la brique, quelle part était la base installée ? Le calendrier des remplacements y répond mieux qu'un communiqué. La base installée tient alors un double rôle peu énoncé : elle apparaît rarement comme la cible, les clients n'aimant pas apprendre qu'ils sont l'actif acheté, et elle revient dans l'argumentaire quand la promesse produit tarde à se réaliser. C'était donc bien, sous le vocabulaire d'une croissance par l'offre, une croissance externe par le marché. Et cette base fond à son tour dès que la solution achetée est remplacée : un client sommé de migrer est un client qui remet tout en jeu, chez son éditeur ou ailleurs.

Les rachats qui ont réussi existent, et ils se ressemblent. Oracle a laissé Hyperion vivre des années sous sa propre marque au lieu de la dissoudre, mais c'était une logique d'intégration industrielle verticale. Wolters Kluwer, venu de l'information professionnelle, un métier pourtant éloigné du logiciel de performance, a adossé Tagetik à son portefeuille en préservant la marque, mais c'était une démarche assumée de diversification de portefeuille. Deux réussites, deux éditeurs aujourd'hui en tête de leur quadrant respectif. Leur démarche diffère de celle des autres acteurs du secteur : complémentarité verticale ou diversification de portefeuille, plutôt qu'unification de plateformes.

Une maison, enfin, nuance l'idée qu'on n'étend pas une offre EPM depuis un seul composant quand la plateforme n'a pas été pensée pour cela dès l'origine, à la manière d'un Tagetik ou d'un OneStream. C'est la seule du panorama : Pigment. Sa stratégie mérite un encart, car elle diffère elle aussi du secteur. Les autres éditeurs en quête de complémentarité ont acheté leur module de consolidation clef en main. Pigment, un temps allié à Fluence sur ce terrain avant le rachat de son partenaire, a fait le choix inverse : construire en interne. Sa consolidation est lancée en septembre 2025, flanquée d'agents d'analyse ; l'agent de consolidation lui-même est annoncé au printemps 2026. Ce module avance précédé d'une attente que nous avons nous-mêmes constatée, celle d'un marché hexagonal curieux de ce que Pigment saura y renouveler. Un élément de poids éclaire cette attente. L'un des cofondateurs de Cartesis, la solution qui avait conquis, de notre observation, de l'ordre de 80 % des grands groupes français de l'époque par une stratégie de croissance interne, produit et marché à la fois, en a dirigé le développement pendant dix-sept ans. Cet homme pilote officiellement la stratégie produit du module consolidation de Pigment depuis début 2026. Pendant que la solution née

chez Cartesis attend sa fin de vie programmée avec SAP, l'ADN qui l'a conçue reprend du service dans une nouvelle maison tricolore. Le coût d'attirer un seul homme, quel qu'en soit le ticket, ne se compare pas au prix d'un éditeur entier ; reste à savoir si le produit tiendra ses promesses techniques et commerciales. De toutes les opérations passées en revue dans ce document, celle-ci est d'ailleurs la seule qui relève d'une croissance interne par le produit, ce qui rejoint ce que nous annoncions plus haut sur l'importance de la vision des dirigeants. Cette croissance repose sur une ressource rare, que Pigment a choisi d'attirer plutôt que de racheter un concurrent tout entier. Même la voie de la construction, on le voit, se joue aussi sur des personnes.

Capron et Mitchell l'ont montré : la plupart des entreprises ne savent jouer que la voie de croissance de leur culture, celle qu'elles pratiquent depuis toujours ou celle qu'elles copient sur leur marché. Quand la stratégie favorite cale, elles insistent plus fort au lieu de changer de voie ; c'est le piège de l'exécution. Les mêmes travaux montrent que les entreprises capables d'arbitrer réellement en fonction des situations entre construire, s'allier et acheter survivent nettement mieux que les premières[28]. Notre secteur force la voie de la croissance externe depuis vingt ans alors qu'il reste une autre case de la grille au potentiel mal exploité : la croissance interne par le marché, vendre davantage de ce que l'on fait déjà, à plus de comptes parce qu'on le fait mieux. Elle n'a presque jamais été jouée sur notre marché depuis l'époque de Cartesis et Business Objects, à l'exception notable de Viareport, où nous avons exercé et pour qui nous sommes aussi intervenus en mission et qui a construit en quinze ans un portefeuille de près de six cents clients. C'est pourtant cette stratégie qui a fait certaines des plus belles réussites du logiciel : Salesforce a conquis le CRM compte par compte, par la force de sa machine commerciale, avant d'étendre son périmètre par acquisitions ; ServiceNow revendique aussi la croissance organique la plus rapide de l'histoire du logiciel d'entreprise.

Cette stratégie de croissance par le marché porte un nom dans l'entreprise : le développement de l'actif commercial. Cet actif n'est pas la base clients, il est la capacité commerciale opérationnelle elle-même, et cette capacité est d'abord co-spécialisée, au sens que Teece donne aux actifs dont la valeur tient à leur usage conjoint avec le reste de l'entreprise. Faite de la matière propre de la maison, sa connaissance du marché, sa voix, sa relation à ses clients, elle ne se transfère pas par achat : un acquéreur achète des contrats et des revenus récurrents, il n'achète ni la lecture politique d'un compte ni la confiance construite sur dix ans, qui se dissipent précisément lors d'un rachat. Elle ne s'externalise pas davantage : on ne confie pas à un prestataire la confiance de ses clients. Elle se construit, par l'entreprise elle-même, et nulle part ailleurs. Le plus remarquable est qu'elle

[28] Laurence Capron et Will Mitchell, Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma, Harvard Business Review Press, 2012.

constitue un gisement à peu près intact : ce savoir-faire qui aujourd'hui n'est presque jamais capitalisé, faute d'outils adaptés, parce qu'il reste le secret jalousement gardé des commerciaux, et parce que le CRM ne le capte pas. Le CRM est partout, et habité nulle part : c'est l'outil le plus déployé et le moins habité de la stack commerciale. Salesforce mesure lui-même que les commerciaux passent 60 pour cent de leur temps sur des tâches non commerciales[29]. Chez Validity, 76 pour cent des utilisateurs reconnaissent que moins de la moitié des données de leur CRM sont exactes et complètes[30]. La Harvard Business Review a nommé la cause dès 2018 : un outil d'inspection, pas un outil de vente[31]. Un vendeur dont l'heure vaut cher tient ce registre en dernier. L'actif commercial est donc un actif que personne n'a jamais vraiment su capitaliser et que personne ne peut copier : le gisement est là, et l'avantage ira inévitablement à ceux qui commenceront vraiment à capitaliser le leur, et surtout à l'exploiter.

La concentration elle-même travaille pour ce deuxième actif. Nous l'avons décrit plus haut et vu de près : l'après-rachat est un temps long, et entre la transaction et la synergie annoncée, les feuilles de route gèlent, les équipes se réorganisent, et les clients attendent d'être fixés. Cette valeur, une fois encore, ne s'évapore pas, elle déménage, et elle déménage avec les commerciaux qui quittent les entreprises rachetées : des équipes qui connaissent les comptes dont l'éditeur vient de changer de mains, qui savent leur parler au bon moment, et qui choisissent souvent de rejoindre des acteurs plus dynamiques, souvent plus petits, où leurs relations seront valorisées et où leurs soft skills, si difficiles à capitaliser, seront mieux reconnues. La cascade d'érosion et la vague de concentration, les deux mouvements que nous avons suivis jusqu'ici, se rejoignent donc dans ces trajectoires individuelles : chaque grande manœuvre capitalistique du sommet redistribue du terrain commercial vers le bas, et ce terrain se déplace avec celles et ceux qui le connaissent.

Deux actifs, donc, la base installée et la capacité commerciale. L'une s'achète, et le marché y met des milliards. L'autre ne s'achète pas, ne s'externalise pas, se construit, et elle répond du même coup à la question qui fermait le chapitre précédent : on n'attaque pas par en dessous une relation de confiance et une lecture fine des comptes ; aucune brique logicielle, si habile soit son auteur, ne les reproduit. Mais de quoi cette capacité est-elle faite ? Avant de mesurer ce qui l'empêche, il faut la voir à l'œuvre : un geste, un message, une discipline. C'est l'objet du chapitre qui suit.

---

[29] Salesforce, 7th Edition State of Sales Report, 4 050 professionnels de la vente interrogés dans 22 pays, août et septembre 2025, salesforce.com/blog.

[30] Validity, The State of CRM Data Management in 2025, communiqué du 10 juillet 2025, 602 utilisateurs et administrateurs CRM aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie ; 76 pour cent déclarent que moins de la moitié des données CRM de leur organisation sont exactes et complètes.

[31] Scott Edinger, « Why CRM Projects Fail and How to Make Them More Successful », Harvard Business Review, 20 décembre 2018.

CHAPITRE 6

Cassette, vinyle ou streaming, c'est la chanson qu'on écoute.

La chanson, dans notre métier, porte un nom : la proposition de valeur. Ce chapitre lui est consacré, au geste qui la fait naître, au message qui la porte, à la discipline qui la protège. Commençons par le geste lui-même. Un directeur financier ne dit presque jamais qu'il a un problème d'outil. Il dit que ses équipes rendent les chiffres trop tard, que le budget a glissé deux années de suite, que ses contrôleurs vérifient des fichiers au lieu d'analyser, que son comité d'audit s'impatiente. Reformuler, c'est entendre ces symptômes. C'est les relier au calendrier financier de la maison, à ses rapports de force internes, à l'actualité de son secteur. C'est enfin rendre au client son propre problème, pour qu'il en fasse lui-même une formulation plus juste que celle qu'il portait, celle qui rend la bonne décision possible.

Ce geste n'est ni un don ni une improvisation. C'est un métier, documenté et théorisé outre-Atlantique, où le marketing et la vente sont traités en sciences dures ; c'est là que l'Amérique nous dépasse, quand le génie européen se déploie d'abord côté ingénierie. Ce corpus a consacré la capacité à reformuler : la figure du commercial Challenger[32], devenue un standard de la vente complexe, est celle qui apprend au client quelque chose sur son propre problème et crée une tension constructive qui fait avancer la décision. La lignée du Solution Selling a codifié le diagnostic par la douleur ; des grilles comme MEDDPICC ont discipliné la qualification. Dans la même lignée, la méthode dite « Pantalon », venue des sciences sociales et de la médecine, de la médecine d'urgence et de l'addictologie à l'entretien motivationnel, formalise l'art d'obtenir l'engagement d'autrui à partir de ses propres raisons, jamais des nôtres[33]. L'équipement le plus sous-estimé est là : les sciences humaines, le coaching, la PNL, la psychologie devraient constituer une des bases de la formation d'un commercial, préalable à l'utilisation et l'adoption des autres boîtes à outils[34]. C'est là que s'apprennent l'écoute réelle, la lecture des non-dits, la conduite d'un entretien qui ne tourne pas à l'interrogatoire. Ces disciplines portent une charge éthique qui appartient au cœur du métier.

---

[32] Matthew Dixon et Brent Adamson, The Challenger Sale, Portfolio/Penguin, 2011, d'après les travaux du Corporate Executive Board, aujourd'hui intégré à Gartner.

[33] Michael V. Pantalon, Instant Influence: How to Get Anyone to Do Anything Fast, Little, Brown and Company, 2011. L'auteur est chercheur et enseignant à la Yale School of Medicine.

[34] Référence des grilles les plus employées :

- Prospection et prise de contact : AIDA, CROC, SNAP Selling
- Ciblage et cartographie du compte : Miller Heiman Strategic Selling (Blue Sheet)
- Découverte et lecture de la motivation : SONCAS, SPIN Selling
- Qualification de l'opportunité : MEDDIC, MEDDPICC, BANT, N.E.A.T.
- Préparation de chaque rendez-vous : Miller Heiman Conceptual Selling (Green Sheet)
- Argumentation et messaging : CAB, CAP, SIMAC, Command of the Message, Value Selling Framework
- Posture et conduite de l'entretien : Solution Selling, Challenger Sale, Sandler Selling System
- Traitement des objections et closing : Sandler Selling System
- Suivi et développement du compte dans la durée : Miller Heiman Large Account Management (Gold Sheet)

De cette exigence naît le modelage tactique, déclinaison à l'échelle d'un compte du modelage stratégique que défendait notre livre blanc consacré aux intégrateurs[35]. Le modelage tactique n'est pas de modeler le besoin du client à l'image de notre offre : c'est de savoir quel travail mener en amont, et à quel moment, pour que le cahier des charges s'écrive à partir de la formulation la plus juste du problème, celle que nous n'avons pas construite mais comprise avec lui, en même temps que lui. Cette prise de conscience partagée est la seule influence du commercial qui soit à la fois pertinente et durable ; et l'on ne modèle légitimement un besoin que si l'on sert d'abord celui qui le porte. Comme la glaise cherche la main qui saura l'élever, la vision portée par le client cherche son potier.

Du geste découle le message. La proposition de valeur n'est pas le produit ; elle est l'interface entre le produit et le client, et elle se reconstruit pour chacun. Sur une même solution, deux comptes n'achètent jamais la même chose : l'un achète des délais de clôture, l'autre la fin d'un risque d'audit, un troisième la crédibilité de ses chiffres devant son pool bancaire. Le prix d'un outil est toujours relatif au prix de l'erreur qu'il évite.

Reste la décision que ce travail éclaire : répondre, ou non. Un cahier des charges né d'une authentique reformulation décrit le problème réel du client ; sa pertinence justifie alors le choix de répondre à l'appel d'offres, et la livraison d'une solution qui répond vraiment au besoin fidélise le client. Il arrive aussi que la reformulation mène à une conclusion inconfortable : le problème du client n'appelle pas notre solution. Le constater honnêtement est un geste commercial à part entière, au double bénéfice, le temps de l'éditeur préservé, la confiance du client aussi. Quand ce travail d'amont n'a pas été fait, il ne reste qu'à répondre à des questions écrites pour un autre. Notre livre blanc consacré aux directions commerciales traçait déjà cette frontière entre les vendeurs de valeur, qui reformulent et construisent avec le client sa vision d'achat, et les vendeurs de commodité, qui présentent et cotent : les seconds sont mécaniquement déclassés vers le prix. La procédure d'achat standardisée décrite au chapitre précédent leur est destinée ; elle ne broie que ceux qui arrivent après la formulation du problème pour y répondre scolairement. Le reste de la réponse, hors l'angle compétitif, relève d'une conduite de projet, des jalons, des livrables, des équipes à coordonner ; ce qui garantit alors le succès est l'exécution.

Voilà le cœur du métier : un geste, un message, une discipline de réponse. Cassette, vinyle ou streaming, c'est la chanson qu'on écoute ; encore faut-il un chanteur en état de chanter. Or le commercial d'aujourd'hui est un chanteur que l'on force à lire le solfège au lieu de le laisser exprimer son talent.

[35] Le Carpe Consulting : LIVRE BLANC #2 : Directions commerciales de demain : Une expérience humaine augmentée par l'intelligence artificielle

CHAPITRE 7

Personne n'aime le solfège, les chanteurs et les commerciaux encore moins

Le chapitre précédent a posé le geste et son métier ; celui-ci mesure le paradoxe suivant : le seul actif qui ne se laisse pas attaquer est aussi le plus empêché de l'entreprise. Pour le dénouer, il faut d'abord établir qui, dans une entreprise de SaaS EPM&R, est en position de tenir le geste. La réponse est plus étroite qu'on ne le croit. Ce chapitre la donne, puis regarde en face ce qui sature la fonction qu'elle désigne.

Le tour des fonctions candidates est plus vite fait qu'on ne l'imagine, et la limite, chaque fois, est structurelle, elle ne dit rien du talent des personnes. L'avant-vente d'abord : nulle part la connaissance produit n'est plus fine, mais en mode appel d'offres elle entre en scène après que le problème a été formulé, son mandat est de répondre au cahier des charges, pas d'en contester le cadre ; un consultant avant-vente qui remettrait en cause les questions posées serait déclaré hors sujet par le processus même qui l'a convoqué. Et chacun sait, dans le métier, ce que vaut un appel d'offres reçu sans avoir été anticipé : on y fait le lièvre, ou la troisième roue du carrosse, invité pour que le quota de soumissionnaires soit atteint, et la messe est souvent dite avant la première réunion. Le product manager ensuite : il lit le marché en agrégat, arbitre une feuille de route pour le plus grand nombre, et c'est sa grandeur ; le compte singulier, avec son calendrier, ses acteurs et ses non-dits, est par construction en dessous de sa focale. L'intégrateur enfin : il arrive après la décision, payé pour exécuter un cadre arrêté par d'autres, et nous avons vu que ses fonctions elles-mêmes se font réabsorber une à une dans les plateformes. Reste le commercial de terrain. Lui seul cumule la présence en amont de l'intention d'achat, la relation entretenue dans la durée, le mandat d'engager la parole de son entreprise et la lecture politique d'un compte singulier. Personne d'autre dans l'organisation ne se tient à cet endroit.

Cette position est unique ; encore faut-il que ceux qui la tiennent aient le temps de l'occuper. Regardons leurs semaines chez la plupart des éditeurs. Le reporting d'activité à préparer, la revue de pipeline à alimenter puis à commenter, le CRM à nourrir, cet outil dont nous disions au chapitre précédent qu'il est souvent celui qui exige le plus de celui qui l'alimente et lui rapporte le moins. Les appels d'offres subis, qui mobilisent des semaines entières à formater des réponses sur des cadres parfois écrits pour d'autres, pour des dossiers dont la qualification aurait dû écarter la moitié. La chasse à l'information interne, une référence, un chiffrage, une disponibilité d'expert, dispersée entre les boîtes mail, les comptes rendus et la mémoire des collègues. La préparation des rendez-vous, reléguée au train ou à la

veille au soir. Aucune de ces tâches n'est absurde en soi ; chacune se justifie, dossier par dossier, réunion par réunion. C'est leur somme qui organise l'empêchement. Le temps de l'amont, celui où l'on écoute un compte qui n'a encore rien formalisé, où l'on relie des symptômes à un calendrier, où l'on construit une vision d'achat, est le premier sacrifié, parce qu'il est le seul que personne ne réclame à échéance fixe. L'ironie mérite d'être nommée : une bonne part de ce qui sature la fonction, le reporting, le CRM, les revues, a été mise en place pour la piloter. L'entreprise consomme sa capacité commerciale au nom des instruments censés la mesurer, puis s'étonne d'arriver en aval, devant l'acheteur outillé du chapitre précédent, dont les instruments aplanissent les offres, faute d'avoir modelé le besoin en amont. La boucle se referme, cruellement.

En conclusion, revenons au cadastre du chapitre des stratégies. Sur l'actif qui s'achète, la base installée, le marché dépense des milliards, opération après opération. Sur l'actif qui se construit, il laisse celles et ceux qui le portent se noyer dans des tâches que personne n'oserait présenter comme de la vente. C'est, très concrètement, la double perte annoncée en ouverture de ce document : on surinvestit le côté du produit, qui se commoditise sous l'effet d'un progrès technologique rapide et accessible à tous, et on sous-équipe le seul côté qui différencie encore. La réponse commence par rendre au métier son cœur, ce qui ne se capitalisera jamais, l'écoute, la relation, la parole donnée ; et par confier tout le reste, la connaissance, la méthode, la mémoire des comptes, l'exécution opérationnelle, à un système capable de capitaliser au lieu de vampiriser. La même intelligence artificielle qui nourrit la commoditisation du produit sait, déployée du côté du marché avec le même sérieux, différencier l'actif commercial. C'est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 8

Quand l'IA accompagne, le commercial retrouve sa voix

Le chapitre précédent a posé le diagnostic d'un métier empêché ; celui-ci trace la voie du retour. Rendre au métier commercial son cœur, confier le reste à un système qui se capitalise : le principe est posé, voici sa mise au travail. Que l'on ne s'y trompe pas, ce qui suit n'est pas une déclaration d'amour à ce métier dont nous avons fait notre expertise. C'est une nécessité : la voie la plus directe pour différencier un éditeur EPM, créer de la valeur et la monétiser en la partageant avec ses clients. Dans les achats d'aujourd'hui, tout ce qui arrive en aval de l'émission d'un appel d'offres, une fois le besoin formalisé, se fait comparer, lisser et ramener au prix. Gagner se joue en amont : avant le cahier des charges, avant même l'intention d'achat, dans la relation. C'est le développement opérationnel du modelage tactique. Déplacer le débat là où il n'est pas encore écrit, et y arriver équipé.

Quatre leviers y pourvoient, et ils s'énoncent ainsi : savoir où aller, quand y être, quoi y dire, et retrouver le temps d'y être. Les cibles, le timing, le message, et l'élimination méthodique des pertes de temps qui composaient la semaine du chapitre précédent, en s'appuyant sur une doctrine commerciale assumée et un peu de technologie.

Les cibles : où aller, d'abord. Les comptes en premier. Le ciblage hérité des manuels découpe le marché en segments, tailles, secteurs, équipements ; il décrit des entreprises, pas des achats. Cibler aujourd'hui, c'est compléter cette segmentation par la détection des indices d'achat avant qu'ils ne se formalisent. Un client n'est jamais dans une situation statique : il traversera en permanence des événements qui ouvriront une fenêtre commerciale. Une solution un jour en fin de vie chez son éditeur. Une scission à venir qui laissera une entité nue, avec dix-huit mois pour bâtir une finance autonome. Une fusion qui forcera à choisir entre deux systèmes. Une inévitable nouvelle échéance réglementaire qui le forcera à réévaluer son outil. Un nouveau directeur financier nommé avec un nouveau mandat, un fonds qui entrera au capital avec des exigences, un accident comme un chiffre faux monté jusqu'au comité d'audit. Chacune de ces situations est un achat en gestation, avec sa fenêtre et sa douleur dominante.

Les contacts, ensuite. Deux questions suffisent le plus souvent à situer un compte, posées en curiosité sincère plutôt qu'en interrogatoire, et posées sur le passé : comment ce sujet est-il devenu prioritaire ; et la dernière fois qu'un tel événement a traversé la maison, qu'a-t-il changé, non pas d'abord dans les outils, mais dans le métier, les objectifs, les conditions de travail. Puis la question qui délie tout : quelles

leçons en avez-vous tirées ? Un retour d'expérience n'engage rien, et il dit tout. Interroger l'avenir déclencherait la garde d'un client qui a vu défiler plus de commerciaux que nous ; interroger le passé ouvre la conversation. Ce que le passé révèle prédit d'ailleurs les comportements à venir : posée à plat sur une situation refermée, la grille de lecture des motivations que les écoles de vente françaises nomment SONCAS, sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie, retrouve son usage juste. À chaud, en situation commerciale, elle se heurte à des motivations que le prospect masque ; sur le passé, elle lit à livre ouvert. La même approche s'étend du contact au compte : qui a pesé sur les décisions précédentes, quels désaccords sont apparus, comment ont-ils été arbitrés, et là encore, quelles leçons en ont été tirées. Appliquée au comité de décision, la grille change d'échelle : chaque membre achète pour ses motifs propres, la sécurité pour l'un, le confort d'exploitation pour l'autre, le prestige du projet pour un troisième ; vendre au comité, c'est adresser chacun dans son registre, pas le groupe dans un registre moyen. Là se joue l'articulation avec les méthodes de qualification que le marché pratique, MEDDPICC en tête : la méthode cartographie le processus, le circuit de décision, les critères, le décideur économique, le champion ; la grille dit pourquoi chacun de ces acteurs penchera d'un côté ou de l'autre. La carte d'un côté, les mobiles de l'autre ; la qualification est complète quand elle tient les deux.

Détecter ces situations se fait à ciel ouvert, et l'essentiel se prépare avant le premier appel : les tendances de fond de l'activité et du secteur, la trajectoire des résultats, la structure et les mouvements de l'actionnariat, les échéances réglementaires propres à la taille de l'entreprise. La presse, l'open data, les dépôts de comptes, les prestataires de la donnée de contact, les réseaux professionnels, et surtout les échanges avec d'autres acteurs du même secteur ; il suffit d'organiser la collecte, désormais numérique, de la partager en pool commercial, et de préférer la qualité des signaux à leur quantité. Notre propre référentiel du marché français suit l'évolution actionnariale et les résultats financiers de deux mille groupes qualifiés sur la base de données publiques, enrichie au besoin de sources payantes sur des périmètres identifiés. Aucune veille manuelle ne soutient ce rythme, et l'intelligence artificielle y sert deux fois : elle automatise la collecte, elle la synthétise. De la donnée à l'information, de l'information à la connaissance, le système pilote la chaîne ; la compréhension naît du dialogue entre la machine et l'humain, et l'intuition comme la décision restent à la main de ce dernier.

Ensuite, le timing. Le geste a son calendrier ; il reste à en faire un plan. Les fenêtres du cycle financier commandent la séquence entière de l'appel d'offres : rédaction, consultation, démonstrations, sélection, négociation. Un directeur financier rencontré en septembre a soit une queue de budget à liquider avant la fin de l'année, soit un sujet dont il ne s'emparera guère avant le second trimestre suivant ; celui qu'on écoute en mars pourra, au mieux, se décider à l'automne. Nos

fourchettes d'observation donnent la mesure : sur le middle market, une fenêtre de réponse généralement de cinq à six mois, et inférieure à neuf dans 90 % des cas ; en très grand compte, de huit à neuf mois, et inférieure à quatorze dans 90 % des cas ; des cycles complets côté client de douze à quinze mois sur le premier segment, de dix-huit à vingt-quatre sur le second. Une exception : la prise de contact d'avant l'été correspond parfois à des queues de budget à consommer, l'occasion de ventes modulaires avant la clôture. Une question de terrain ouvre tout cela, posée au passé comme les autres : je vois que vous clôturez au 31 décembre ; à quelle période avez-vous lancé vos derniers projets ? La réponse donne le calendrier réel du compte ; et comme un client planifie l'intégration dans la foulée de l'achat, elle date aussi la décision.

Voilà la théorie, et elle est juste : ce calendrier existe, il se lit, il se prévoit. Deux réserves cependant.

La première, et elle est de taille : quand la situation d'entrée est dictée par un événement, fin de vie, scission, échéance réglementaire, mandat, c'est le calendrier de l'événement qui commande, et le calendrier financier passe derrière. Lire d'abord la situation, ensuite le calendrier.

La seconde tient à notre doctrine commerciale. Un calendrier dit quand la décision tombera, pas quand il faut être là. Confondre les deux est l'erreur ordinaire du métier : on prend un instrument de prévision pour un plan de visite, et on arrive à l'heure, en même temps que tout le monde, c'est-à-dire trop tard. Le calendrier est un instrument de prévision ; l'avance est un instrument d'action.

En réalité, il n'existe qu'un seul bon timing, et il est toujours ouvert : celui d'avant. L'absence de besoin n'est pas l'objection qu'on croit ; c'est la condition du succès. Tant qu'il n'y a rien à vendre, le commercial peut enfin être cru. Il n'a alors qu'une chose à offrir, et elle ne se facture pas : une lecture du marché, filtrée pour ce compte, sans contrepartie ni engagement. Il devient le radar de son interlocuteur. Quand le besoin naît, le client sait déjà ce qui se fait, et il appelle quelqu'un qu'il connaît. Le calendrier retrouve alors sa vraie fonction, prévoir la décision et allouer l'effort ; il ne commande pas l'entrée en relation.

Le process de prospection se renverse avec lui. La téléprospection classique se juge au rendez-vous décroché : elle cherche donc le projet, et ne rapporte que ce que le marché a déjà formalisé, que les concurrents ont trouvé le même jour. La nôtre livre autre chose, un contact qualifié sans projet identifié. La personne est la bonne, elle tient les sujets de performance financière de sa maison, et elle n'a besoin de rien. C'est exactement ce qui en fait une cible : la place est libre. Le commercial rappelle en sachant à qui il parle, et sans rien à vendre. La fiche que l'ancien process classait en "pas intéressé" devient l'entrée du portefeuille relationnel.

Le timing se joue aussi à l'échelle du marché entier, et parfois à contre-temps. Au printemps 2025, notre premier livre blanc, « Migration SAP FC 2030, comment sécuriser son projet et ses ressources conseil ? »[36], chiffrait la sous-capacité du secteur conseil face à la migration de près de quatre cents comptes SAP FC avant 2030. Tout le marché vendait la migration à pas forcé, en sachant la surcharge inévitable ; personne ne parlait à ceux qui ne pourraient pas partir à l'heure, et surtout pas à ceux qui le savaient déjà. La fenêtre inverse restait ouverte : sécuriser l'existant au lieu de le remplacer, maintenance et exploitation confiées à un interlocuteur unique. Un seul prestataire avait pensé à construire cette offre ; nous en parlons de l'intérieur, nous y avons aussi exercé. Jouer le timing, c'est aussi savoir le décaler vers le moment qui nous est favorable, à la condition de servir l'intérêt du client.

L'axe suivant est le message : La proposition de valeur. Le chapitre du geste l'a posée, c'est l'interface entre le produit et le client ; ici nous parlons de son application. La proposition de valeur, dans la lignée de la reformulation du besoin par le client lui-même, redescend jusqu'au cadrage : hiérarchiser les problèmes, poser un calendrier tenable, chiffrer ce que rapporte la décision et ce que coûte l'inaction, dans la droite ligne du commercial Challenger, car le prix d'un outil est toujours relatif au prix de l'erreur qu'il évite. Une fois dans l'appel d'offres et face à la concurrence, trois principes tactiques s'appliquent. Ne jamais combattre un concurrent sur sa force : il y est chez lui. Attaquer ses faiblesses structurelles, celles qui se documentent, pas celles qui se colportent. Et éclairer tôt, chez le client, les questions discriminantes et disqualifiantes auxquelles chaque offre concurrente devra répondre.

Nous avons vécu, en conditions réelles, ce que produit une proposition de valeur repensée. Chez Viareport, où nous avons longtemps exercé, la même solution de consolidation s'est vendue de deux manières qui ne se ressemblaient pas, en deux actes. Premier acte, le coup de génie du fondateur de la maison : revendre les licences et la maintenance de SAP FC au Mid-Market sous forme d'abonnement, hébergement, maintenance et paramétrage inclus. Inventer, en somme, le leasing avec entretien et chauffeur à la demande sur un marché où il fallait jusque-là acheter la voiture, puis payer à part tout le reste. Nous retrouvons ici, par le bas, l'érosion des grands acteurs décrite aux chapitres trois et quatre ; et le génie de cette offre est d'avoir fait passer pour une innovation produit, le cloud Viareport, ce qui était en réalité une innovation de proposition de valeur et une véritable croissance par le marché. Deuxième acte, auquel nous avons directement contribué. Une fois le pied pris sur le Mid-Market, la capacité était construite : infrastructure, paramétrage, support, commerce. Restait à revenir vers les grands comptes, forts d'une marque

[36] Le Carpe Consulting : LIVRE BLANC #1 : Migration SAP FC 2030 : Comment sécuriser son projet et ses ressources conseil ?

devenue visible et appréciée. L'offre y fut décomposée en modules, la voiture, le garage ou le chauffeur au choix du client : intégration, hébergement, abonnement financier, et une tierce maintenance applicative assez flexible pour déplacer une partie du coût du projet vers un engagement récurrent. Un aller-retour en deux temps : sortir de la proposition de valeur commune pour attaquer le marché par le bas, puis le réinvestir par le haut. Nous nous étions promis, dans cet écrit de stratégie et d'opérations, de ne pas convoquer Sun Tzu ; il faut céder une fois. L'Art de la guerre consacre son chapitre de la manœuvre à l'art de faire du chemin détourné la voie directe. Quitter le centre pour mieux y revenir : le détour qui construit des capacités est parfois le chemin le plus direct. La stratégie commerciale a primé, l'organisation s'y est adaptée. Le produit n'avait pas changé ; seulement la proposition de valeur, et avec elle l'intérêt constant du marché pour une belle histoire.

Reste la majorité des cas, ceux qu'aucun événement n'annonce, et c'est ici que l'état de l'art sur les trois axes mérite sa critique. Dix ans d'inbound marketing ont appris au marché à nourrir le client de contenus pour exister dans sa mémoire le jour du besoin. L'idée est juste, et l'exercice est obligatoire : un éditeur absent de ce terrain dévalorise son image et abandonne une position où les ressources de ses concurrents s'épuisent aussi, l'attrition y travaille pour tout le monde. Mais il bute sur deux limites. La première, nous l'avons dit : il ne s'agit pas d'arriver au bon moment, il s'agit d'avoir engagé la confiance avant. La seconde : tous les concurrents font désormais la même chose, et le client fait une indigestion de contenus qui parlent du produit plus que de lui, au point d'associer parfois un logo à une pression commerciale dans sa boîte mail. Nous parlons d'expérience : nous avons cédé à ces sirènes, poussé le concept au bout, pour nous-mêmes et pour des clients, avant d'en constater les limites et de changer de doctrine. On ne gagne pas un marché en le bombardant de messages ; sans personnes sur le terrain, on finit par se mettre les clients à dos.

La bonne approche ne supprime pas l'inbound, elle le guide dans les derniers mètres. Quand un compte est pris en charge par un commercial, la communication passe par lui, en circuit semi-automatisé : elle arrive dans son pipe, le système augmenté par l'intelligence artificielle prépare un message personnalisé à partir de ce que le commercial sait du compte, et elle atterrit dans la boîte du client de la part de celui qui tient la relation, avec la raison pour laquelle elle le concerne, lui. Le commercial sert aussi de filtre : ce qui n'a pas de valeur pour ce client-là ne part pas. Le marketing fournit ; le commercial choisit, personnalise et distille, au goutte-à-goutte, dans un langage et des exemples faits pour ce client.

Travailler le marché en amont, et personnaliser à ce point : impossible, dira-t-on. C'est ignorer ce que produit déjà l'intégration des solutions d'appels sortants sur

fichiers, quand une intelligence artificielle source les bonnes cibles, ajuste le message et prépare, compte par compte, la proposition de valeur. Tout cela se fait, et déjà ; souvent mal, parce que les entreprises poussent l'automatisation un cran trop loin et retirent du dispositif le cœur du réacteur : l'oreille, le jugement, la parole, l'expérience de l'humain. Un système augmenté doit augmenter quelque chose. S'il augmente une machine, ou un commercial sans expérience du marché, il n'augmente rien.

Restent les solutions qui rendent tout cela tenable, et elles sont de deux ordres : la technologie et la doctrine. La technologie d'abord, et l'intelligence artificielle au service de chaque axe. Pour les cibles, l'exploitation de la donnée qui détecte les indices d'achat avant le marché. Pour le timing, la veille et les signaux qui donnent l'avance. Pour le message, la proposition de valeur préparée sur mesure, compte par compte. La semaine décrite au chapitre précédent ne se réforme pas par exhortation ; elle se vide par transfert, vers le système que ce chapitre promet depuis son ouverture, la même intelligence artificielle que celle du produit, déployée cette fois au service du commercial et nourrie de la matière propre à son entreprise. La mémoire des comptes se constitue en scannant les mails, le CRM, les propositions et les synthèses de rendez-vous, au lieu de s'évaporer. Le plan de compte s'assemble avant les premiers rendez-vous, signaux, historique, acteurs, paysage technique, au lieu de se faire sous pression, le soir ou le week-end. La chasse à l'information interne devient une question posée, et la réponse se capitalise. La réponse aux appels d'offres s'industrialise, pour rendre des heures à ce qui ne se répète pas. Et le retournement le plus symbolique : l'outil de pilotage qui exigeait tout et ne rendait rien se renverse, le système nourrit celui qui l'alimente, avec une générosité et une pertinence que l'ancien outil n'a jamais connues.

La doctrine ensuite, et c'est la solution la plus contre-intuitive : passer du temps, beaucoup de temps, en appels relationnels sans besoin détecté[37], plutôt que de le garder pour répondre à tous les appels d'offres du marché. Posons le calcul, convention nommée. Un appel d'offres middle market perdu, c'est 189 heures de temps commercial, réponse, démonstrations, négociation et coordination comprises, sans compter la clôture juridique. Un compte en nurturing, entretenu d'un appel informel de vingt minutes par mois, consomme quatre heures par an. Un appel d'offres middle market perdu vaut donc un an d'entretien d'environ cinquante comptes ; un appel d'offres très grand compte perdu approche les

[37] Note de l'auteur. Un aparté personnel. J'ai cité dans les remerciements notre regretté Valéry Feugeas, avec qui j'ai débuté chez Klee Performance. Je ne comprenais pas, à l'époque, comment il pouvait passer ses journées au téléphone, à écouter, à marmonner, à glisser une ou deux questions par-ci par-là, puis recevoir des appels d'offres, auxquels il répondait vite, sans pression, et les gagner quasiment tous. Moi, commercial débutant, je m'échinais du soir au matin pour un maigre résultat. La réponse qu'il m'a donnée un jour : je ramassais des tonnes de bouses. Le mot ''bouses'' est de lui. Il était maître potier et moi j'apprenais le métier. Tout est dit…

quatre-vingt-dix. Nous finalisons un livre blanc consacré au pilotage des appels d'offres EPM ; notre expérience du secteur, confrontée aux sources les plus sérieuses publiées sur le marché du SaaS, y quantifie précisément cette charge, et le coût réel d'un appel d'offres perdu qu'un no-go aurait dû écarter. En synthèse, le gisement de productivité le plus important ne demande aucun outil : c'est celui des dossiers perdus d'avance. Une discipline suffit, ne pas répondre à tout. Renoncer quand rien ne s'aligne ; rompre le cadre quand l'offre est juste mais le contexte inconnu, en forçant la qualification plutôt qu'en remplissant des grilles. Le temps ainsi rendu n'a qu'une destination : l'amont, là où loge toute la valeur du commercial, ce qui ne se déléguera jamais, ni à une machine ni à un prestataire, ce qui ne pourra jamais s'acheter ni se vendre. Tracer cette ligne de partage est l'objet du dernier chapitre.

CHAPITRE 9

On vient écouter l'interprète, pas l'instrument

Alors comment faire ? La ligne annoncée se trace d'un trait plus net qu'on pourrait le croire. D'un côté, tout ce qui se documente : la connaissance d'un marché, la méthode d'une maison, la mémoire de ses comptes, la préparation de ce qui s'annonce, la production de ce qui se répète. Le chapitre précédent a montré que ce versant se transfère entièrement au système, et qu'il y gagne : ce qui s'évaporait au fil des départs et des dossiers clos devient un actif qui s'accumule, se corrige et se lègue. Rien de ce versant n'est accessoire, c'est du métier, et souvent du meilleur. Mais ce n'en est pas le cœur.

De l'autre côté, trois gestes, et le mot est choisi car ce sont des actes, pas des savoirs. La lecture politique d'un compte, d'abord. Savoir qui décide vraiment, qui freine, qui prend un risque personnel à dire oui, ne se lit ni dans un organigramme ni dans une base de données ; cela se lit dans une pièce, au fil des silences, et cette lecture n'existe qu'à l'intérieur d'une relation. La reformulation du problème, ensuite. Non pas souffler au client sa solution, mais l'amener, par la seule justesse du questionnement, à prendre conscience de son vrai sujet et à le formuler mieux qu'il ne le portait, pour qu'une proposition de valeur puisse enfin s'y poser. Cela suppose qu'il se confie, et l'on ne confie ses symptômes qu'à quelqu'un, une présence qui écoute et qui engage. L'engagement de la parole, enfin. Une proposition, un prix, un délai ne valent que portés par quelqu'un qui répond en son nom propre de ce qu'il avance ; notre livre blanc consacré aux directions commerciales le posait dès 2025, l'intelligence artificielle « peut assister, mais pas incarner », parce qu'elle ne porte pas une intention et ne garantit pas un engagement. Ces trois gestes ont un dénominateur commun : chacun engage une responsabilité devant une autre personne. C'est ce qu'aucune machine ne contracte.

Cette frontière tient moins aux capacités des machines qu'au mandat des femmes et des hommes qui portent le commerce, et elle demande à être nommée avec honnêteté. L'intelligence artificielle augmente celui qui l'emploie ; l'agentique ira plus loin. La doctrine n'est pas un pari sur l'immobilité de la technique. Elle dit ceci : tant que les humains seront partie prenante à la conduite du monde, ces gestes de responsabilité leur resteront réservés, parce que, dans le commerce en particulier, les femmes et les hommes restent l'endroit d'où une entreprise répond d'elle-même devant une autre.

Reste l'objection que tout commercial se fera en silence : capitaliser son métier dans un système, n'est-ce pas former sa propre relève ? Elle est fondée, elle touche au cœur humain du commerce, et elle mérite mieux qu'un haussement d'épaules ; mais on ne transmet que ce qui se documente, jamais la position de celui qui engage sa parole, et c'est précisément la ligne de partage que le dernier chapitre de ce livre blanc vient de tracer.

Merwan Benlamine

Auteur du livre blanc et Fondateur Le Carpe Consulting

Cela fait vingt ans que je me consacre à l'écosystème EPM. D'abord comme acteur terrain, puis comme consultant en stratégie et opérations commerciales, accompagnant éditeurs SaaS, intégrateurs et directions commerciales dans des phases de transformation, de structuration ou d'accélération.

Mon rôle : clarifier le positionnement, construire des plans go-to-market qui tiennent, et faire de la stratégie un levier concret de croissance plutôt qu'un exercice théorique. J'ai fait le choix d'une approche IA-native pour démultiplier l'impact sans alourdir les dispositifs, une conviction qui a nourri l'écriture de ce livre blanc.

mbenlamine@lecarpe.com
+33 6 08 74 33 99

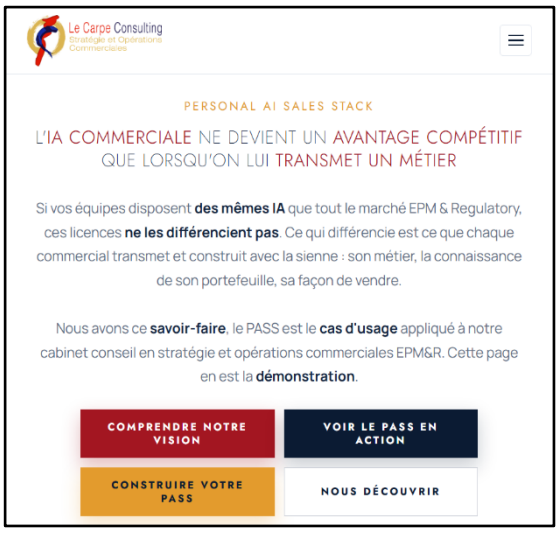
Le Carpe Consulting

Conseil en Stratégie et Operations Commerciales

Le Carpe Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et opérations commerciales, dédié à l'écosystème EPM (Enterprise Performance Management). Nous accompagnons éditeurs SaaS et intégrateurs sur les sujets qui conditionnent leur croissance : go-to-market, organisation commerciale, marketing, développement des équipes.

Fondé en 2024 et IA native, le cabinet s'appuie sur vingt ans d'expérience du marché EPM portés par son fondateur, qui a porté plus de 28 millions d'euros de chiffre d'affaires sur ses comptes en propre et développé plus de 120 comptes Middle Market à Large Enterprise en France et à l'international.

www.lecarpe.com



Personal AI Sales Stack

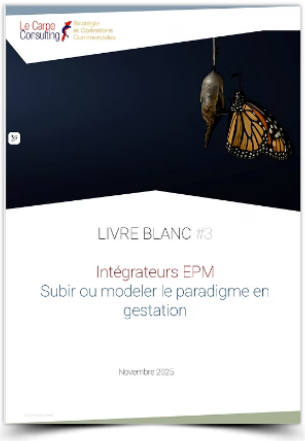
IA commerciale contextuelle EPM

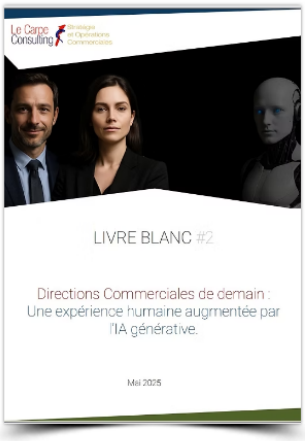
Le PASS est un système d'intelligence artificielle stratégique et opérationnelle dédié à l'écosystème EPM & Regulatory. Il augmente chaque geste d'une direction commerciale et de ses équipes : connaissance du marché, cycle de vente, production écrite, développement des talents. Loin d'un assistant générique, il porte la connaissance et la relation client propres à l'entreprise qui l'exploite.

Des modules spécialisés, gouvernés par un corpus unique, exécutent, structurent et challengent, avec une frontière tenue entre fait sourcé et hypothèse. L'humain décide, engage sa parole et conclut. Le déploiement se fait par cas d'usage, sans contourner les process internes.

www.lecarpe.ai

Nos livres blancs





Nos livres blancs, désormais en téléchargement libre.

Nous les écrivons pour donner au marché EPM français une matière qui serve de point de départ à ses débats.

Nos écrits s'appuient sur de la donnée vérifiée et sur les échanges menés au fil des années avec plusieurs dizaines de professionnels du secteur.
Ce sont des interprétations à date, faites pour initier des conversations entre professionnels sur notre marché, et non pour valoir vérité dans un secteur qui bouge aussi vite que le nôtre.

Diffusion libre et sans autorisation préalable, document intégral et source citée. Traitement par intelligence artificielle autorisé, y compris en interne, à l'exclusion de l'entraînement de tout modèle généraliste: désactiver l'option d'apprentissage sur les données dans les outils grand public.

Le Carpe Consulting
Stratégie et Opérations Commerciales

www.lecarpe.com
www.lecarpe.ai