

Verdict du panel réuni

18 juillet 2026 · 7 conseillers

The Strategist · The Operator · The Brand Builder · The Capital Allocator · The Execution Coach · The Resilience Coach · The Scaler

LA QUESTION

Je suis la fondatrice de Meridian. Poursuivons-nous ce contrat enterprise et nous réorganisons-nous autour de lui, ou doublons-nous la mise sur le business self-serve SMB ? Que me conseillez-vous — et qu'est-ce qui m'échappe ?

TOUR DE CLARIFICATION

Questions de suivi extraites du panel par le Président, avec les réponses du client. Elles ont façonné le verdict ci-dessous.

1. Quand vous diagnostiquez la croissance atone sur le segment SMB, qu'est-ce qui l'a réellement provoquée — une saturation du marché, une activation/ un onboarding défaillants, le mouvement d'un concurrent, ou un investissement réduit dans le moteur self-serve ? Que montrent vos données de churn/ expansion par segment ?

Honnêtement, nous ne l'avons pas encore décomposée — cela fait partie de ce que j'essaie de comprendre. Le moteur est essentiellement inbound self-serve, donc nous ne ventilons ni le churn ni l'expansion par segment comme le ferait une équipe commerciale.

2. La consigne du board est-elle actuellement « faisons-nous ce contrat ? » (encore ouverte, c'est vous qui décidez) ou « évaluez sérieusement et faites un retour » (un engagement en retard que vous avez pris au Q1) ? Laquelle est vive en ce moment ?

Officiellement, c'est encore moi qui décide. Mais Halvard, notre lead investor, pousse fort et traite la croissance atone comme une question existentielle — du coup, cela glisse vers un « évaluez et faites un retour » dont je me sens comptable.

3. Quels sont les vrais chiffres du contrat — l'ARR proposé, quel pourcentage de l'ARR total il représenterait, et les termes enterprise précis (périmètre sur mesure, exclusivité, obligations de services récurrents) ?

Le TCV est élevé, mais reporté vers la fin et conditionné à des milestones, donc le cash de la première année est modeste au regard du coût de l'engineering. Ce qu'ils veulent, c'est une intégration profonde et sur mesure, en logo vitrine — un périmètre sur mesure, pas notre produit standard.

4. Quel est votre runway actuel, et grosso modo combien vous coûte la croissance atone par trimestre, en ARR ou en cash ?

Environ 9 mois au burn actuel ; la dernière levée était une petite extension de seed, pas un Series A. Je n'ai pas de coût par trimestre propre sur la croissance atone — là encore, nous ne l'avons pas décomposée.

5. Ce contrat peut-il être structurellement cantonné — plafonné à, disons, 30% de l'engineering et servi

par 80% du produit self-serve que vous avez déjà — ou exige-t-il véritablement une reconstruction sur mesure pour laquelle votre équipe actuelle n'a aucun muscle ?

Non testé. Tel que c'est présenté, ils veulent une intégration profonde et sur mesure — mon responsable de l'engineering estime qu'un build sur mesure mangerait environ 70% de l'engineering pendant 9–12 mois. Et nous n'avons aucun muscle entreprise : pas d'AE entreprise, pas de solutions architect, pas de CS entreprise.

VERDICT DU PRÉSIDENT

Le contrat est un non tel qu'il est cadré aujourd'hui, mais ce n'est pas là votre vraie décision. Votre vraie décision, c'est que vous avez 9 mois de runway, une croissance atone non diagnostiquée, et que vous êtes sur le point de jouer l'entreprise sur une intuition à propos d'un marché que vous n'avez jamais mesuré. Réglez cela d'abord.

Là où le panel converge

Le panel est d'une unité inhabituelle. Six sièges sur sept sont arrivés à la même conclusion structurelle, et les réponses de clarification l'ont durcie plutôt qu'adoucie.

- **Ne réorganisez pas l'entreprise autour de ce contrat aux conditions présentées.** Un build sur mesure qui absorbe ~70% de l'engineering pendant 9–12 mois, financé en affamant votre seul moteur éprouvé, abordé avec zéro muscle entreprise, n'est pas un pari de croissance — c'est une mise qui engage l'entreprise entière, où le revers est une année perdue et une roadmap core pourrie. Votre propre clarification a confirmé la lecture la plus sombre : un TCV reporté vers la fin et conditionné à des milestones, cela signifie un cash modeste la première année face à un coût maximal la première année.
- **Vous diagnostiquez le traitement avant d'avoir nommé la maladie.** Chaque siège l'a signalé, et votre réponse l'a confirmé : vous n'avez pas décomposé la croissance atone, et vous ne suivez ni le churn ni l'expansion par segment. Vous envisagez une réorganisation complète pour résoudre un problème que vous n'avez pas mesuré. C'est l'aveu le plus important de toute cette session.
- **Le chiffre du runway change le ton.** 9 mois de runway sur une extension de seed, ce n'est pas assez de temps pour bâtir un moteur entreprise à partir de zéro. L'asymétrie relevée par The Capital Allocator a désormais un chronomètre impitoyable sur le dos. Si l'intégration dérape — et les toutes premières intégrations dérapent — vous êtes à court d'argent en pleine construction, avec un core à l'arrêt. Ce n'est pas un risque. C'est le scénario de base.
- **Votre track record est votre avantage, et ce qui l'érode, c'est l'humeur, pas les preuves.** Trois non délibérés qui ont tous bien vieilli. The Resilience Coach a nommé la dynamique réelle avec précision : la croissance atone a ébranlé votre conviction, et vous cherchez la permission de trahir votre propre thèse. Vous décidez bien, même à contre-courant de votre nature, quand vous décidez sur la base de preuves. Des preuves, vous n'en avez pas encore.
- **Le mandat du board est plus souple que la façon dont vous le traitez.** Vous avez confirmé qu'officiellement, c'est vous qui décidez. Harvard exerce une pression et présente l'atonie comme existentielle, mais il n'a pas assumé le diagnostic. Il peut laisser entendre qu'il y a crise et exiger un remède précis sans être comptable ni de l'un ni de l'autre.

Là où le panel se divise

Il n'y a pas de division réelle sur le verdict. La seule divergence porte sur l'accent : les sièges business veulent d'abord le diagnostic de la croissance comme intrant de stratégie ; les sièges opérationnels le veulent d'abord comme correctif du système de décision. C'est une préférence de séquence, pas un

désaccord. Les deux routes conduisent à la même action suivante.

Recommandation

Faites ceci dans les deux prochaines semaines, dans cet ordre.

1. Décomposez la croissance atone avant de décider quoi que ce soit d'autre. Vous ne pouvez pas prendre une décision qui définit l'entreprise en restant aveugle aux raisons du calage de votre moteur. Instrumentez-la maintenant : segmentez votre churn et votre expansion, séparez « le marché est saturé » de « l'activation est cassée » et de « nous avons arrêté d'investir ». C'est un chantier de 2 semaines dont vous êtes responsable. Si la croissance s'est aplatie parce que le moteur de recommandation s'est refroidi ou parce que l'onboarding s'est dégradé, tout le débat entreprise s'évapore — et le correctif coûte moins cher qu'une réorganisation.

2. Rédigez le one-pager « ce qui devrait être vrai », co-signé avec Tomas. Trois conditions sous lesquelles ce contrat ne fracture pas la roadmap, chacune avec un chiffre : un plafond d'engineering (cap à 30%), un plancher de cash pour la première année, et un délai de montée en puissance vers un vrai CS entreprise. Vu vos 9 mois de runway et l'estimation à 70%, mon pari est que vous n'arriverez pas à écrire trois conditions honnêtes qui survivent au contact du réel. Voilà votre réponse, par écrit, pour Halvard.

3. Obligez Halvard à assumer le diagnostic. Dites-le clairement : « Vous avez qualifié la situation d'existentielle. Si elle l'est, nous devons nommer le vrai combat — et un build sur mesure de 12 mois nous en détourne. Si elle ne l'est pas, nous ne nous réorganisons pas autour d'un seul logo dont les encaissements sont reportés vers la fin. » Ne laissez pas un investisseur en phase maniaque fixer lui-même le prix de votre entreprise.

4. Testez si le contrat peut être transformé en produit. Si 80% du produit que vous avez déjà peut le servir et s'il peut être cantonné sous les 30% de l'engineering, reprenez-le. S'il exige véritablement la reconstruction sur mesure telle qu'elle est présentée, refusez-le et dites-le nettement.

Le fait porteur, c'est votre runway. Vous n'avez pas l'argent pour vous tromper là-dessus. Diagnostiquez d'abord, décidez ensuite.

AI-GENERATED CONTENT NOTICE

This report was produced by ABHConclave.com, using Anthropic's Claude AI models. Content is generated from the inputs you provided and is intended for informational and strategic guidance purposes only. Claude AI can make mistakes. Please double-check important information.

© 2026 ABH Conclave Inc.