

Transcription de session 1:1

Session avec The Strategist

18 juillet 2026 · Session 1:1 avec The Strategist · business

VOUS 18 juillet 2026 à 11:10

Je suis la fondatrice de Meridian. Est-ce que je dois courir après ce contrat entreprise qui monopoliserait notre roadmap pendant un an, ou miser à fond sur l'activité self-serve SMB ? Qu'est-ce qui m'échappe ?

THE STRATEGIST 18 juillet 2026 à 11:10 · claude-opus-4-8

Verdict : non — pas aux conditions présentées. Mais l'opposition entreprise contre SMB est un leurre. Votre véritable décision, c'est de savoir si vous allez jouer une société qui a 9 mois de runway sur un marché que vous n'avez jamais mesuré. Vous ne le feriez pas, si vous l'aviez mesuré. Alors mesurez-le.

Soyons précis sur l'argument structurel, car il compte plus que l'humeur qui pousse tout cela.

Vous choisissez une stratégie générique sans vouloir l'admettre. Vous avez gagné en jouant la concentration : la couche analytique abordable pour l'*opérateur* logistique du mid-market — vos mots, « l'opérateur, pas les achats entreprise ». C'est une position cohérente. Une intégration entreprise sur mesure n'en est pas le prolongement — c'est une autre stratégie générique (la différenciation par la personnalisation) qui sert un autre acheteur via une motion (vente entreprise, architecture de solutions, CS entreprise) dont vous n'avez rien. Votre propre historique confirme que vous le savez : vous avez refusé deux fois l'expansion aux US, refusé le virage « plateforme » qu'un concurrent a pris avant de s'enliser, et recruté deux commerciaux SMB plutôt qu'un AE entreprise en 2025. Trois non délibérés, tous bien vieillies. Rien dans ce contrat n'a changé la logique qui a produit ces non — seule l'humeur autour de la croissance atone a changé.

Passons aux chiffres, et là ils empirent, ils ne s'améliorent pas. D'après l'estimation de votre ingénierie (Tomas), le développement sur mesure absorbe ~70% de l'ingénierie pendant 9–12 mois. Votre runway est de ~9 mois sur une extension de seed. Lisez ces deux chiffres l'un contre l'autre : le *seul développement* dure plus longtemps que votre argent. Le TCV est concentré en fin de contrat et conditionné à des jalons, donc l'encaissement de la première année est modeste face à un coût maximal la première année. Les toutes premières intégrations entreprise dérapent. Le scénario de base — pas le scénario de risque, le scénario de base — c'est donc que vous tombez à court d'argent en pleine construction, avec une roadmap centrale pourrie et aucune dynamique self-serve sur laquelle vous replier. Ce n'est pas un pari de croissance. C'est un pari qui met la société en jeu, avec les probabilités inversées.

La question de la disruption, retournée contre vous. Vous craignez une menace venue d'en haut — le grand logo, le segment entreprise que vous avez « décidé de ne pas servir ». Ce n'est pas la bonne direction de regard. Votre avantage structurel vient *d'en bas* : vous servez l'opérateur que les fournisseurs entreprise ne s'abaissent pas à servir à un prix abordable. Courir après le logo vitrine ne défend pas cette position — cela l'abandonne, et cède le bas du marché au prochain entrant self-serve et

frugal pendant que votre ingénierie est ensevelie sous le périmètre sur mesure d'un seul client.

Ce qui vous échappe réellement — et c'est tout l'enjeu : vous n'avez pas décomposé votre croissance atone. Vous ne ventilez ni le churn ni l'expansion par segment. Vous proposez de réorganiser la société pour guérir une maladie que vous n'avez pas nommée. Une croissance atone sur le SMB est un *symptôme* avec au moins quatre causes candidates — la saturation, une activation/un onboarding cassés, un mouvement d'un concurrent, ou un sous-investissement dans la motion self-serve — et l'action correcte est complètement différente dans chaque cas. Si c'est l'onboarding qui est cassé, le contrat entreprise est un moyen coûteux d'éviter un correctif qui coûte une fraction de ce prix.

Voici ce que je ferais ensuite, dans l'ordre :

1. Décomposez la croissance atone ce mois-ci. Churn et expansion par cohorte et par segment. Entonnoir d'activation. Le haut de l'entonnoir se resserre-t-il, ou la fuite est-elle en aval ? C'est le chiffre qui décide de tout, et vous ne le voyez pas encore. Rien de ce que vous ferez d'autre n'est légitime avant que vous l'ayez.

Recadrez la conversation du board autour de ce diagnostic, pas autour du contrat. Notez la tension dans votre propre historique : officiellement, la décision vous appartient encore, mais Halvard pousse assez fort pour qu'elle glisse vers l'action item « évaluer et faire un retour » consignée dans les procès-verbaux du board du Q1. Nommez ce glissement explicitement avec lui. On vous fait passer de *décideuse* à *responsable de livrable* par l'humeur, pas par les preuves — et l'humeur est une mauvaise raison de brûler une année.

Si vous voulez garder la porte entreprise ouverte sans la franchir, contre-proposez un pilote cantonné : produit standard plus une intégration plafonnée (cible $\leq 30\%$ de l'ingénierie), financée par jalons pour qu'ils portent le coût de leur périmètre sur mesure. S'ils refusent d'être cantonnés, ils vous ont dit que ce n'est pas un partenariat — c'est un rachat de votre roadmap, et ils ne paient pas un prix de rachat.

L'hypothèse qui fait tomber toute cette thèse : que la croissance atone soit structurelle (saturation du marché) plutôt que réparable (activation/motion). Si le marché est réellement saturé, la question entreprise devient réelle — mais vous y entreriez tout de même délibérément et financée, pas acculée avec 9 mois de trésorerie. Dans les deux cas, le premier geste est le même. Allez chercher les données par segment.

VOUS 18 juillet 2026 à 11:12

Disons que je fais la décomposition de l'entonnoir et que la baisse de $\sim 15\%$ se situe presque entièrement à l'activation, pas sur les nouvelles inscriptions. Est-ce que cela change votre verdict — réparer l'activation et réaccélérer, ou continuer à traiter la saturation comme le risque vif ?

THE STRATEGIST 18 juillet 2026 à 11:13 · *claud-opus-4-8*

Oui — cela change le verdict de façon décisive, et en votre faveur. Cela tue la justification entreprise à la racine.

Voici pourquoi c'est déterminant. Toute l'argumentation en faveur du contrat entreprise repose sur une prémisse implicite : que votre moteur self-serve soit *structurellement* arrivé au bout de la route, et qu'il vous faille donc un nouveau moteur. Une baisse de l'activation avec des inscriptions intactes dit le contraire. Le haut de l'entonnoir est sain — le marché veut toujours entrer. Le moteur n'est pas en panne de carburant ; il y a une fuite entre le réservoir et les roues. On ne remplace pas un moteur qui a une fuite de carburant. On répare la fuite.

Concrètement, une baisse concentrée sur l'activation vous dit ceci :

- **La demande est intacte.** Les gens vous trouvent encore et s'inscrivent. C'est la partie coûteuse de la machine, et elle fonctionne. La saturation se manifesterait par **un recul des inscriptions** — moins de monde qui arrive parce que le vivier adressable est épuisé. Ce n'est pas ce que vous avez trouvé.
- **Le problème est presque certainement réparable et bon marché face à l'alternative.** L'activation se casse pour des raisons banales et adressables : une étape d'onboarding qui a régressé, un time-to-value qui s'est allongé, un changement produit qui a discrètement ajouté de la friction, une dérive de positionnement qui attire des inscrits qui n'ont jamais été dans la cible. Chacune de ces causes coûte une fraction d'un développement sur mesure à 70% de l'ingénierie — et le correctif se cumule sur **chaque** future inscription, pas sur un seul logo.
- **La comparaison de ROI n'est même pas serrée.** Récupérer ~15% d'activation soulève toute la base self-serve et chaque cohorte future. Le contrat entreprise, concentré en fin de contrat et conditionné à des jalons, livre un encaissement modeste la première année face à un coût maximal la première année. Avec un runway de 9 mois, vous choisiriez la voie coûteuse, lente et mono-client plutôt que la voie bon marché, rapide et profitable à toute la base. Ce n'est plus une décision de stratégie. C'est de l'arithmétique.

Mais lancez un diagnostic avant de souffler complètement, car il existe une version de tout ceci qui n'est pas une bonne nouvelle. Segmentez la baisse d'activation par cohorte :

- **Si l'activation a chuté uniformément sur toutes les cohortes** à partir d'un moment précis, il s'agit d'une **cassure** — une régression dans le produit, l'onboarding, ou un changement de pipeline. Trouvez la date d'inflexion, regardez ce qui a été livré ou modifié autour d'elle, et vous trouverez probablement votre coupable. C'est le cas propre et réparable.
- **Si l'activation se dégrade uniquement dans vos cohortes les plus récentes alors que les plus anciennes ont tenu,** le signal est plus subtil : vous attirez peut-être des inscrits moins bien ciblés — votre haut d'entonnoir tient en **volume** mais s'affaiblit en **qualité**. C'est un problème de positionnement ou de mix de canaux, réparable aussi, mais cela signifie que c'est la motion marketing qui a dérivé, pas le produit. Correctif différent, même conclusion : pas d'entreprise.

Les deux branches détournent du contrat.

Voici ce que je ferais :

1. Trouvez le point d'inflexion. Quand l'activation a-t-elle commencé à baisser ? Corréléz avec votre propre journal de changements — mises en production, modifications de l'onboarding, changements de prix ou de canaux. Les régressions d'activation ont presque toujours une date de naissance.

Recadrez le contrat auprès du board comme officiellement clos. Vous avez maintenant les preuves qui vous manquaient. À Harvard, simplement : « La croissance atone était une régression d'activation, pas une saturation. Voici le point d'inflexion, voici le correctif, voici le calendrier de reprise. Se réorganiser autour d'un développement entreprise sur mesure aurait affamé le moteur pour résoudre un problème que nous avons désormais diagnostiqué et que nous pouvons corriger pour une fraction du coût. » Voilà comment on convertit un récit « existentiel » dicté par l'humeur en un correctif opérationnel maîtrisé — avec un chiffre et une date, pas une intuition.

Instrumentez l'activation de façon permanente. L'échec le plus profond ici n'était pas la baisse — c'était de ne pas l'avoir vue pendant un trimestre entier. Une activité self-serve incapable de surveiller son propre entonnoir d'activation navigue à l'aveugle sur sa métrique la plus importante. Réparez la fuite, puis réparez l'instrument pour que la prochaine fuite apparaisse en une semaine, pas en un cycle de board.

Une réserve honnête sur le mot « continuer » : la saturation n'est pas totalement écartée avant que vous

avez confirmé que le correctif réaccélère effectivement la croissance. Des **symptômes** concentrés sur l'activation impliquent fortement une cause réparable, mais la preuve est dans la reprise. La séquence est donc : diagnostiquer l'inflexion, livrer le correctif, regarder la cohorte se rétablir. Si l'activation se rétablit et que la croissance réaccélère, la saturation n'a jamais été le sujet et la question entreprise est morte. Si vous réparez proprement l'activation et que la croissance ne bouge **toujours** pas — c'est là que « le marché est épuisé » devient une hypothèse vive méritant un vrai poids stratégique, et nous rouvririons la question entreprise délibérément et, idéalement, mieux financée qu'avec 9 mois.

Mais vous n'y êtes pas. Vous en êtes à « fuite trouvée ». Allez la boucher.

VOUS 18 juillet 2026 à 11:14

Si l'acheteur dit oui au pilote cantonné, comment est-ce que j'empêche qu'il dérive vers l'intégration complète sur l'année — quel garde-fou précis est-ce que j'écris dans le contrat et que je tiens avec Halvard ?

THE STRATEGIST 18 juillet 2026 à 11:15 · *claud-opus-4-8*

Bien — c'est la bonne question, car un pilote cantonné aux contours mous n'est que l'intégration complète déguisée en costume plus petit. La dérive du périmètre dans les contrats entreprise n'est pas un manque de discipline ; c'est la **physique par défaut**. L'intérêt de l'acheteur est de maximiser la personnalisation qu'il obtient à prix fixe ; le vôtre est de la plafonner. Non écrit, son intérêt gagne à chaque fois, parce qu'il est un acheteur concentré et que vous êtes un fournisseur distrait avec une roadmap à protéger.

Le seul garde-fou qui tienne vraiment : un budget d'ingénierie fixe, libellé dans votre capacité, pas dans leurs fonctionnalités.

La plupart des fondateurs écrivent leurs garde-fous de périmètre sous forme de **liste de fonctionnalités** — « le pilote comprend A, B, C ». Cela échoue, parce que toute intégration réelle fait surgir un « petit » D, E, F qui « aurait évidemment dû faire partie de A ». Les listes de fonctionnalités se discutent. La capacité, non. Écrivez-le ainsi :

> **« Les travaux d'intégration sur mesure au titre de ce pilote sont plafonnés à [X] semaines-ingénieur / N% de la capacité d'ingénierie sur la durée du pilote. Tout travail au-delà de ce plafond est hors périmètre et requiert un avenant distinct, facturé séparément et signé par les deux parties. »**

Libellez le plafond dans **votre** ressource, pas dans leur résultat. Ce seul geste inverse la physique : désormais, chaque nouvelle demande a un prix visible, payé dans une monnaie que vous contrôlez. Quand ils demandent la fonctionnalité D, la réponse n'est pas un débat sur le fait que D était « implicite » — c'est « D, c'est un avenant ; voici le coût et l'impact sur le calendrier ». Vous avez converti un argument que vous perdez en une facture que vous gagnez.

Boulonnez trois choses par-dessus :

1. Une limite de temps ferme avec un état final défini. Le pilote s'arrête à la date Y, que tout soit parfait ou non. « Parfait » est l'ennemi — c'est le mot qui transforme un pilote de 3 mois en un développement de 12 mois. Définissez le succès comme un résultat précis et mesurable (l'intégration fait X pour ces Y utilisateurs), pas comme « ils sont contents ». Le contentement n'a pas de frontière ; une spec, oui.

2. Un point de décision go/no-go à la fin, avec des critères convenus d'avance. Les deux parties s'engagent **maintenant** sur ce que veut dire « le pilote a marché ». Sans cela, vous arrivez au terme

avec un résultat ambigu et un coût irrécupérable énorme, et le coût irrécupérable vous entraîne vers « bon, on a fait le plus gros du chemin, autant finir ». Des critères engagés d'avance vous permettent de partir sans tout remettre en débat.

3. Une tarification des avenants qui rende leur périmètre sur mesure coûteux pour eux. Toute demande hors plafond doit porter un prix qui reflète ce qu'elle vous coûte réellement — y compris le coût d'opportunité sur la roadmap. S'ils sont prêts à payer, très bien : c'est alors du revenu, pas une subvention. S'ils se braquent, vous avez appris qu'ils n'y accordaient jamais assez de valeur pour la payer — ils voulaient simplement que vous l'absorbiez. C'est le signe qui trahit.

Le point structurel sous tout cela : le rôle du garde-fou n'est pas d'abord de contrôler l'acheteur. C'est de vous retirer **votre propre** capacité à dire oui sur le moment. Le véritable risque de dérive du périmètre, ce n'est pas la demande de l'acheteur — c'est vous, en milieu de pilote, voulant le logo assez fort pour accorder « juste cette petite chose ». Le contrat existe pour lier votre futur vous-même, qui sera fatiguée, investie et désireuse de plaire. Rendez la concession coûteuse et visible **par construction**, de sorte que dire oui exige un acte délibéré, chiffré et signé — pas un message Slack un vendredi.

Maintenant, le tenir avec Halvard — c'est la partie qui échoue si vous la sautez. Un plafond contractuel ne vaut rien si votre propre board le sape à la première escalade de l'acheteur. Et il escaladera vers Halvard, car les investisseurs euphoriques sont une cible plus tendre qu'une fondatrice qui tient une spec. Obtenez donc son engagement **avant** le démarrage du pilote, par écrit, dans les procès-verbaux du board :

> **« Nous menons un pilote plafonné : [X] semaines-ingénieur, fin le [date], go/no-go sur [critères]. J'ai besoin de l'alignement du board dès maintenant sur le fait que nous tenons ce plafond. Si l'acheteur pousse pour élargir en cours de pilote, l'élargissement est une nouvelle décision commerciale que nous prenons ensemble au point de décision — pas une concession que nous accordons sous pression. Sommes-nous d'accord ? »**

Cela fait deux choses. D'abord, cela rend Halvard co-proprétaire du garde-fou : quand l'acheteur s'appuiera sur lui, il défendra une décision qu'il a signée, il ne cédera pas à un nouveau discours. Ensuite — et cela rejoint le schéma de fond de votre dossier — cela empêche le cadrage « existentiel » d'être déployé de façon sélective. Halvard a pu laisser entendre la crise et exiger le remède sans assumer ni l'une ni l'autre. Obtenir sa signature sur le plafond signifie qu'il ne pourra pas requalifier plus tard une bataille de périmètre en « vous êtes rigide alors que la croissance de la société est en jeu ». Il a déjà accepté ce qu'**est** cette bataille.

Une mise en garde : la version la plus propre de ce garde-fou n'existe que si vous négociez en position de force — et après votre diagnostic d'activation, c'est le cas. Vous savez désormais que votre problème de croissance est réparable et peu coûteux, ce qui veut dire que vous n'avez pas **besoin** de ce contrat. C'est votre véritable levier. Une fondatrice qui a besoin du logo ne peut pas tenir un plafond ; une fondatrice prête à partir, oui. Négociez le pilote comme quelqu'un qui s'en remettrait très bien s'ils disaient non — parce que, d'après vos propres données d'entonnoir, ce serait le cas.

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.