

NOTE STRATÉGIQUE · ESN & INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Après le jour-homme

Du temps vendu à la valeur produite : l'IA oblige les ESN à refonder leur modèle économique

Axel Tombereau

Managing Partner, Odyssey

Septembre 2026 · ODY-NR-2026-002

DIFFUSION LIBRE

L'IA rend le jour-homme déflationniste

La marge des ESN repose désormais sur un revenu stratifié et une base de coûts pilotée à l'unité produite

La reprise de la demande et la solidité des carnets de commandes masquent un point clé : tant que la facturation est fondée sur le temps passé, tout gain de productivité lié à l'IA réduit le revenu. Les ESN ne pourront préserver leur marge ni par le volume ni par le taux journalier, mais en repensant à la fois leur unité de facturation et leur structure de coûts. Cette transformation implique deux acteurs : la direction générale, responsable du modèle, et l'actionnaire, qui finance la transition.

Pour les directions générales

01

La reprise de la demande portée par l'IA masque une déflation structurelle : les gains de productivité reviennent au client

L'IA est désormais évaluée en comité exécutif selon son impact sur le compte de résultat, et non plus seulement par la direction des systèmes d'information selon des critères techniques ou métiers seuls. Le client achète un résultat mesurable et utilise les mêmes outils que le prestataire pour l'évaluer. Tant que la facturation reste basée sur le temps, chaque gain de productivité réduit la valeur du contrat suivant : « un contrat qui valait 100 M\$ peut aujourd'hui en valoir 80 », observe HCLTech. En l'absence de clause de partage contractuelle, ce gain profite au client.

02

Le revenu stratifié combine un socle forfaitaire, une part variable indexée sur la performance et une licence d'actifs, et s'appuie sur l'exploitation instrumentée

Environ deux tiers des revenus proviennent de lignes que l'IA recompose ou remplace, d'après les portefeuilles publiés par Capgemini et Sopra Steria. La demande de construction, qui compense cette érosion, étant transitoire, le revenu durable viendra de l'exploitation instrumentée des systèmes d'IA. Le socle couvre les coûts fixes, la part variable capte la productivité, la licence valorise les actifs indépendamment de l'effectif ; les coûts se pilotent à l'unité produite, inférence comprise. Le modèle s'inscrit à chaque renouvellement de contrat, par une nouvelle unité facturée, une règle de partage et un protocole de mesure. Dans notre simulation, une ESN à 9 % de marge d'EBITDA tombe sous 1 % en trois ans si elle conserve la régie, et atteint 11 % avec le revenu stratifié.

03

Quatre familles de concurrents investissent le marché : les ESN ne préserveront leur position qu'en assumant le rôle d'opérateur au sein d'alliances qu'elles dirigent

Fournisseurs de modèles, cabinets de conseil, nouveaux acteurs de l'IA et éditeurs de logiciels convergent vers les services, comme l'illustre l'acquisition de Faculty par Accenture pour environ 860 M€. Cette convergence révèle la fragilité des avantages historiques des ESN : la mobilisation d'ingénieurs et les économies d'échelle perdent de leur valeur lorsque la production est assurée par des agents. Les ESN conservent cependant deux atouts majeurs : l'accès aux directions métier et la connaissance des systèmes en production, qui les positionnent comme des opérateurs naturels au cœur de la chaîne de valeur. Cette position ne se maintient que grâce à des alliances contractuelles couvrant l'ensemble de la chaîne attendue par le client, de la stratégie d'IA à la mesure de la performance financière.

Pour les actionnaires

04 Sortir du modèle au TJM exige un engagement pluriannuel : la dégradation temporaire des ratios est le prix d'une marge durablement supérieure

Pendant deux à trois exercices, le chiffre d'affaires publié diminue et le besoin en fonds de roulement augmente, car le revenu au résultat est perçu après l'engagement des coûts et certains développements sont immobilisés. Ce creux doit être considéré comme un investissement, non comme une perte. Une fois la transition achevée, la marge d'EBITDA dépasse son niveau d'avant l'IA, atteignant 11 % contre 9 % dans notre simulation, alors qu'elle tombe sous 1 % si la régie est maintenue. La principale difficulté concerne le calendrier, car le creux coïncide souvent avec la préparation de la sortie et la rémunération variable des dirigeants se mesure sur un an. L'actionnaire a trois options : (1) prolonger la détention ; (2) recapitaliser avec un partenaire patient, comme Blackstone chez Sia Partners, jusqu'à 250 M€ ; (3) céder avant le creux, en laissant à l'acquéreur la valeur de la transition.

05 Le capital valorise désormais le corpus d'exécution, un actif que la plupart des ESN n'ont ni contractualisé ni inscrit au bilan

Thrive Holdings, dont OpenAI est actionnaire, a levé environ 1,7 Md€ en août 2026 pour acquérir, entre autres, des prestataires de services informatiques. Au-delà des équipes et du carnet de commandes, ces investisseurs recherchent : (1) l'accès à des processus réels à automatiser, (2) des données métier propriétaires, et (3) les traces d'exécution, c'est-à-dire les exceptions arbitrées et leurs motifs, qui permettent à un modèle d'opérer dans un environnement réel. Toutefois, ces éléments doivent appartenir au cédant : un actif dont la propriété n'est ni définie au contrat ni inscrite au bilan n'a pas de valeur lors d'une transaction.

06 Le leadership de 2030-2032 reposera sur six critères qu'aucun tableau de bord ne suit encore

Ces critères relèvent tous de décisions de la direction et peuvent être suivis par l'actionnaire : (1) la part du revenu indépendante du temps passé ; (2) la part du revenu couverte par un protocole de mesure signé ; (3) le coût de revient complet par mission, inférence comprise ; (4) les actifs détenus, immobilisés et licenciés ; (5) un taux de reprise humaine des sorties d'agents inférieur à 30 % ; (6) la neutralité vis-à-vis des fournisseurs de modèles. Aucun ne nécessite d'acquisition ou d'investissement industriel, ce qui permet de les mettre en œuvre immédiatement, à condition de disposer d'une direction financière et d'un contrôle de gestion adaptés. Ils offrent également à l'actionnaire une grille d'évaluation de ses participations, identique à celle qu'utilisera un acquéreur.

FENÊTRE D'ACTION

À l'horizon 2030-2032, le positionnement des ESN dépendra moins de leur taille que de la célérité de leur transition vers ce nouveau modèle créateur de valeur, c'est-à-dire de la rapidité avec laquelle elles auront adapté leur unité de facturation et leur structure de coûts. Les opportunités se saisissent à chaque renouvellement de contrat, tant que la construction des systèmes IA des clients finance encore cette transition.

L'achat de services numériques bascule de la capacité au résultat : le client exige une performance mesurée

La décision d'achat évolue : elle remonte au comité exécutif, est évaluée à l'aune de l'impact de l'IA sur le compte de résultat et reporte cette exigence de performance sur les prestataires.

Les ESN s'imposent comme des acteurs de l'exécution IA chez leurs clients, dans un marché où la capacité vendue ne définit plus les prix. Elles conservent la maîtrise de l'exécution — déploiement, intégration et refonte des processus — au service des programmes d'IA de leurs clients. Le marché se stabilise (+1 % en 2026), mais la demande se déplace vers quelques expertises et la pression tarifaire s'installe.

La valeur créée réside dans la refonte des processus plutôt que dans le déploiement d'outils. Près de trois quarts des entreprises constatant un effet de l'IA sur leur rentabilité d'exploitation ont d'abord réorganisé leur façon de travailler.

La décision d'achat est transférée de la direction des systèmes d'information à la direction générale, car le sujet engage la stratégie d'entreprise, son modèle d'exploitation et sa performance financière.

— **L'arbitrage budgétaire s'effectue désormais au comité exécutif,** à l'aune du résultat d'exploitation, et non des jours-hommes.

— **Le donneur d'ordre dispose désormais d'alternatives aux ESN :** internaliser, puisque près d'un tiers des entreprises ont renoncé à acheter un logiciel qu'elles pouvaient développer avec des agents de code, ou confier le déploiement à la filiale de services d'un fournisseur de modèles LLM.

— **La négociation ne porte plus sur le prix mais sur le partage des gains de productivité.** Le donneur d'ordre sait que l'IA a réduit le coût de production de son prestataire ; il en négocie la clé de répartition, et non le taux journalier.

Le client exige un résultat qu'il ne sait pas encore mesurer. Une entreprise sur cinq limite son usage de l'IA pour des raisons de coûts, et peu savent mesurer la valeur obtenue. Cette mesure devient l'enjeu de la négociation des prix.

37 %

des entreprises attribuent à l'IA un effet sur leur EBIT, part inchangée depuis un an

32 %

ont renoncé à acheter un logiciel qu'elles pouvaient construire avec des agents de code

60 %

prévoient d'augmenter leurs investissements dans l'IA dans l'année

Source : McKinsey Global Survey, *The State of AI in 2026*, août 2026 (1 719 répondants, 97 pays) ; analyse Odyssey.

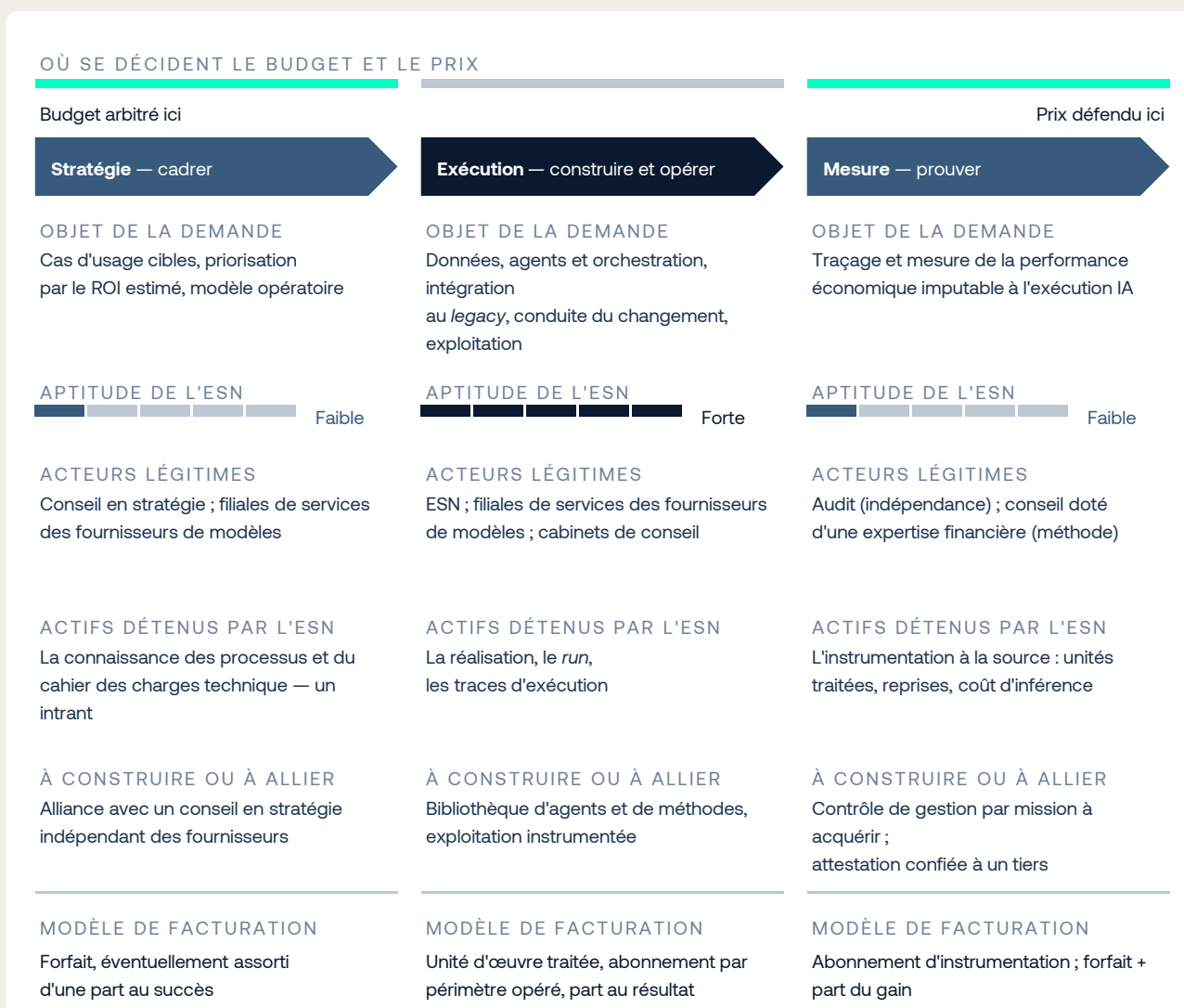
I 01 · DE LA CAPACITÉ AU RÉSULTAT

La valeur se déplace de la capacité d'exécution vers la performance

économique, constatée au compte de résultat. Ce déplacement redécoupe la chaîne de valeur de l'IA en trois segments — cadrer, exécuter, mesurer — et en fait migrer la valeur vers les deux extrémités. L'exécution, où les ESN ont l'échelle, devient le segment le plus disputé ; le cadrage et la mesure, où leur légitimité reste à établir, sont ceux où se décident le budget et le prix. Que restera-t-il à exécuter lorsque les donneurs d'ordre automatiseront eux-mêmes une partie de la production ?

EXHIBIT 1

Chaîne de valeur de l'IA : la valeur migre vers les deux extrémités, la stratégie et la mesure, quand les ESN conservent leur ancrage dans l'exécution



Source : analyse Odyssey, 2026.

Le paradoxe des ESN est désormais que le gain de productivité livré au client se déduit de la facture

Les vagues antérieures de transformation digitale produisaient des gains dont le prestataire maîtrisait l'estimation, et donc le partage. L'IA supprime cette asymétrie : le donneur d'ordre observe le gain, le chiffre et en réclame la part.

Les trois vagues précédentes ont abaissé le coût de production sans entamer la marge : l'*offshore* facturait au prix *onshore*, les progiciels une expertise indisponible ailleurs, le cloud une infrastructure mutualisée au temps passé. Le client ne savait pas toujours mesurer.

17 à 25 %

de marge opérationnelle chez les grandes ESN indiennes, contre 5 à 15 % en Europe

TROIS RISQUES POUR L'ESN

L'IA atteint cette fois les fondements économiques et le modèle opératoire du prestataire.

- **La substitution du travail.** Les agents IA absorbent une part de ce qui était facturé : développement, tests, documentation, maintenance, mais aussi analyse et refonte de processus.
- **L'obsolescence du rôle.** Là où l'exécution s'automatise, le segment central de la chaîne cesse d'être acheté séparément : le donneur d'ordre pilote ses propres agents ou s'adresse à l'éditeur de modèles. La décision porte davantage sur le cadrage et la mesure, où l'ESN n'est pas installée.
- **L'asymétrie d'information inversée.** Le client mesure désormais le gain aussi bien que le prestataire, car il dispose des mêmes outils. Tant que l'unité facturée reste le temps, chaque gain réduit l'assiette. À défaut de clause de partage, le rapport de force décide de son attribution.

QUATRE VARIABLES DU CONTRAT

L'IA les déplace toutes les quatre : dès lors que le temps cesse d'être l'unité de compte, la négociation porte sur le résultat produit et sur l'actif qui le rend possible.

- **Le volume.** Les tâches standardisées, qui justifiaient le recrutement de profils juniors, sont automatisées les premières : la pyramide se resserre par la base.
- **Le prix.** Le donneur d'ordre inscrit le gain dans ses appels d'offres : un contrat qui valait 100 M\$ peut aujourd'hui en valoir 80, selon HCLTech.
- **La qualité.** Elle se prouvait par l'organisation (équipe, méthodes, revues). Elle se vérifie maintenant livrable par livrable : le contrôle devient une ligne de coût et le taux de reprise humaine remplace le taux d'occupation comme indicateur de rentabilité.
- **Le délai.** Sa compression, désormais connue du donneur d'ordre, devient une attente contractuelle et cesse d'être un argument de prix.

Au-delà du pilotage des effectifs, la structure de coûts devient une variable stratégique propre à chaque ESN

Le changement d'unité de facturation déplace aussi la structure de coûts. L'économie d'une ESN tenait dans une seule ligne — les charges de personnel, environ 70 % du chiffre d'affaires, plus de 80 % de la base de coûts. L'IA lui substitue une structure composite : travail humain, calcul, licences de modèles, outillage.

La pyramide se resserre par la base. Les tâches qui justifiaient l'embauche de juniors sont automatisées les premières, quand le besoin se déplace vers des profils qu'elle ne produit pas : contrôle de la production des agents, architecture de données, exploitation de parcs d'agents.

En perdant sa base, l'ESN perd son école : quels profils recruter, comment les former sans missions juniors, comment redéployer les effectifs vers la supervision restent sans réponse établie.

70 à 80 %

de la base de coûts d'une ESN
tient aux seules charges de
personnel

-6,7%

baisse mensuelle du prix
unitaire de l'inférence à capacité
constante

L'arbitrage *offshore* perd son fondement quand la production est automatisée. L'écart de coût horaire cesse d'être le premier levier de marge ; l'arbitrage porte sur la complémentarité entre capacité délocalisée, capacité automatisée et supervision de proximité.

Le coût d'inférence entre au compte de résultat sans que l'ESN en fixe le prix. Le prix des jetons (*tokens*) est fixé par les fournisseurs, l'ESN n'en maîtrisant pas la volatilité, et la performance des modèles évolue tous les trois à six mois. En résultent une dépendance au modèle retenu, dont le remplacement a un coût, et une exposition réglementaire, géopolitique et énergétique.

Louer ou détenir la capacité de calcul redevient une décision de capital : infrastructure dédiée, partenariat avec un néocloud, location à l'usage. Certaines ESN européennes ont exploité leurs propres centres de données dans les années 2010, avant de céder cette position à des acteurs spécialisés mieux armés en capitaux. L'IA la rouvre à d'autres conditions — coût unitaire de l'inférence, souveraineté des données — et, cette fois, la décision détermine le prix de vente.

Ces arbitrages redéfinissent le modèle opératoire. Piloter une mission consistera à composer un dispositif structuré — agents, supervision humaine, capacité de calcul — et à en suivre le coût unitaire et le taux de reprise humaine, plutôt qu'à staffer une équipe et suivre son occupation.

Deux tiers du revenu d'une ESN relèvent de lignes que l'IA recompose ou remplace en volume

Le portefeuille d'activités est inégalement exposé : le risque pour l'ESN se concentre là où l'IA transforme à la fois le travail et l'unité qui le facture.

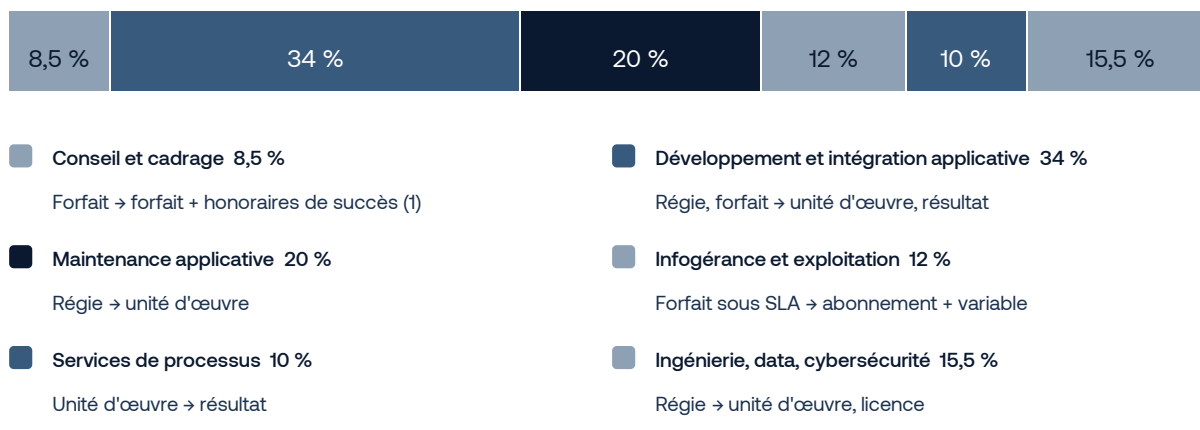
Le portefeuille a vocation à se déplacer de la construction (*build*) vers l'exploitation instrumentée (*run*). Un tiers des activités se pérennisent — conseil, infogérance, ingénierie, cybersécurité — parce que l'ESN y détient une position défendable ou un actif. Les deux tiers restants voient leur unité de facturation changer en premier : c'est là que se joue la marge des trois prochains exercices.

EXHIBIT 2

Huit lignes de services, trois destins : le portefeuille d'une ESN à l'épreuve de l'IA

RÉPARTITION TYPE DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'UNE ESN EUROPÉENNE

d'après les portefeuilles publiés des principales ESN européennes (inc. Capgemini, Sopra Steria)



Bleu clair : pérennisée. Bleu acier : recomposée. Bleu nuit : substituée en volume. Deux tiers du revenu relèvent des deux dernières — c'est le périmètre que la simulation suivante met à l'épreuve.

Source : poids d'après Capgemini (DEU 2025) et Sopra Steria (résultats 2025), taxonomies propres à chaque groupe, non directement comparables ; devenir et unités : analyse Odyssey, 2026.

(1) : honoraires de succès indexés sur une économie contractualisée (ligne de base définie au cadrage)

L'unité facturée et l'usage de la capacité libérée font la marge, pas la productivité

Le premier déterminant de la marge est le protocole de mesure sur lequel le prix facturé au client se négocie.

EXHIBIT 3

Ce que deviennent les deux tiers d'activités exposés : trois comptes de résultat à trois ans, à productivité identique, pour une ESN française de 500 personnes

Hypothèses communes — ESN de 500 personnes, 60 M€ de chiffre d'affaires, dont 30 M€ sur le périmètre où l'IA s'applique. Gain de productivité de 30 % sur ce périmètre, soit 9 M€ de capacité facturable libérée. Coût d'inférence porté de 1 % à 5 % du chiffre d'affaires à trois ans, soit 3,0 M€. Les remises ne portent que sur le périmètre IA : - 15 % y réduit le revenu de 4,5 M€ (30 × 15 %). Seule l'unité de facturation retenue au renouvellement distingue les trois scénarios.

En M€, sauf mention contraire · Effectif en ETP · Marge d'EBITDA en % du chiffre d'affaires · Horizon : exercice T+3

	Départ — régie, avant IA	A. Régie maintenue — la productivité est rendue au client	B. Unité d'œuvre — remise de 15 % sur le périmètre IA	C. Socle contractuel + part variable + licence d'actifs
Chiffre d'affaires	60,0	51,0	55,5	58,5
dont périmètre IA	30,0	21,0	25,5	28,5
Effectif (ETP)	500	425	425	449
Charges de personnel	42,0	35,7	35,7	36,2
Achats externes	6,0	8,4	8,4	8,7
dont inférence	0,6	3,0	3,0	3,3
Autres charges	6,6	6,6	6,6	7,0
EBITDA	5,4 (9,0 %)	0,3 (0,6 %)	4,8 (8,6 %)	6,6 (11,3 %)

Déterminant principal — Capacité à ajuster les effectifs — hypothèse favorable en France Niveau de remise sur le périmètre IA : - 10 % laisse 6,3, - 20 % ramène à 3,3 2,0 M€ réinvestis en actifs, dont 1,5 immobilisé ; sans capitalisation, 5,1 (8,7 %)

DE A (0,3 M€) À C (6,6 M€) : D'OÙ VIENNENT LES 6,3 M€ D'ÉCART D'EBITDA

+ 0,3	+ 4,5	+ 1,8	= 6,6 M€
A. Régie	Passage à l'unité d'œuvre	Capitalisation de la capacité libérée	C. Socle + variable + licence

Note : entre A et C, l'effort de productivité et le coût d'inférence sont identiques ; les 6,3 M€ d'écart d'EBITDA tiennent à l'unité de facturation et à l'usage fait de la capacité libérée. Le coût d'inférence est porté à 5 % parce que le prix unitaire baisse (environ 6,7 % par mois à capacité constante) moins vite que le volume ne croît. Source : analyse Odyssey, 2026 ; Du, M., Tiered Super-Moore's Law, arXiv, mars 2026 ; Pay-i, 2026. Simulation illustrative.

La déflation se compense en changeant l'unité de facturation, la règle de partage de la valeur et sa mesure

La marge se joue à la signature, pas lors des révisions tarifaires. Trois clauses sont indissociables : l'unité facturée fixe l'assiette, la règle de partage en définit la répartition, et le protocole de mesure en détermine le constat.

Qu'est-ce que la déflation IA ? Elle désigne un mécanisme simple : un même livrable se paie moins cher d'une année sur l'autre, parce que le temps nécessaire pour le produire diminue. Elle ne tient ni à la concurrence ni à la conjoncture : inscrite dans l'unité de compte, elle s'applique à chaque renouvellement de contrat dès que le client connaît le gain.

« Tant que la facture s'adosse au temps passé, l'effort de productivité de l'ESN finance sa propre érosion. »

Changer l'unité de facturation. Facturé au temps, tout gain de productivité se retranche du revenu. L'unité doit porter sur le résultat livré — volume traité, périmètre opéré, actif mis à disposition — non sur les moyens engagés.

Définir la règle de partage. Un contrat muet sur la propriété du gain l'attribue au client : facturé au temps, il répercute mécaniquement toute accélération de la production. La clause de partage suppose trois éléments arrêtés avant la première facture — une référence auditée, un périmètre d'imputation et un seuil de déclenchement — sans quoi elle est inapplicable.

S'engager sur le protocole de mesure. Le partage n'est exigible que si le résultat est mesuré de façon opposable. L'ESN détient l'instrumentation, puisque les traces d'exécution naissent dans les systèmes qu'elle opère. L'attestation du résultat requiert un tiers indépendant.

Trois règles définissent un partage équitable. L'assiette : le gain se mesure contre une référence auditée, net des coûts engagés. La contribution : la part revient à qui porte le risque et détient l'actif. Les bornes : une bande de tolérance en deçà de laquelle rien ne se déclenche, un plafond au-delà duquel la perte cesse d'être portée par le seul prestataire.

L'unité, la règle de partage et le protocole sont définis dans le contrat. Ils s'exécutent dans le cadre du modèle opératoire : coût de revient par mission, pilotage du taux de reprise, capitalisation des actifs.

Le portefeuille se recompose autour d'une douzaine de lignes nouvelles. Deux critères décident de leur rendement à trois ans : l'exposition du service à la déflation, et l'actif qui reste à l'ESN après la mission.

EXHIBIT 4

[illegible]

Source : Gartner, Hype Cycle for Agentic AI 2026 ; Deloitte, 2026 ; analyse Odyssey. Sept autres moteurs ont été évalués selon la même grille.

En abscisse, l'exposition du service à la déflation ; en ordonnée, l'actif propriétaire qui reste à l'ESN. Les deux variables complémentaires nuancent la lecture : plus l'intensité concurrentielle est forte, plus les entrants disputent la ligne ; plus la proximité au métier actuel est grande, moins la montée en compétence coûte.

Le portefeuille se déplace de la construction (*build*) vers l'exploitation instrumentée (*run*), et la fenêtre est courte

Les activités qui financent la transition. Les agents sur mesure et la modernisation du legacy portent aujourd'hui la demande, mais laissent rarement un actif réutilisable, et l'IA automatise le travail qu'ils facturent. Ces activités restent à vendre tant qu'elles financent le passage, sans que le modèle cible des ESN ne repose sur elles.

Les activités qui généreront le revenu. La préparation des données, l'AgentOps et les agents verticaux sous licence se facturent à l'unité d'œuvre, à l'abonnement ou à la licence, et laissent un actif réutilisable aux ESN. Ces activités constitueront un relais de revenus, avec une certaine récurrence, à l'issue de la phase de construction.

La rotation du portefeuille n'est pas un enrichissement de catalogue : c'est un déplacement de la construction vers l'exploitation instrumentée, et il a une échéance. La construction des systèmes d'IA est une vague finie — lorsque les processus des grands comptes, puis des ETI et des PME, auront été refondus, la demande se contractera.

Restera l'exploitation de ces systèmes — supervision, mesure, amélioration continue — et les actifs qui la rendent possible. Les positions sur l'exploitation se prennent dès à présent, financées par les revenus de la construction.

« La vague de construction des systèmes d'IA aura un terme. Et après ? »

Le modèle de revenu qui émerge assemble un socle forfaitaire, une part variable et une licence d'actifs

Six modèles de revenus coexistent, à évaluer sur l'objet de la facture, les moyens exigés et la protection offerte contre la déflation.

- 1 **Régie à engagement de productivité** — *facture le temps*, en promettant d'en consommer moins. Ce modèle est le plus répandu, alors qu'il est voué à l'échec : il contractualise la déflation.
- 2 **Forfait au livrable** — *facture un périmètre*. Il protège le gain tant que le périmètre est stable, mais se renégocie à la baisse dès que le client observe le temps réellement passé.
- 3 **Unité d'œuvre partagée** — *facture un objet dénombrable* : document traité, ticket résolu. C'est le premier modèle qui laisse la productivité chez le prestataire, à condition de connaître son coût de revient par unité.
- 4 **Prix au résultat** — *facture l'atteinte d'un objectif métier* : prime au seuil, pourcentage du gain mesuré ou tarif majoré tant que la performance tient. Sans protocole de mesure signé, l'attribution se règle au rapport de force.
- 5 **Partage de valeur sur indicateur de performance** — *indexé sur une ligne du compte de résultat*. Ce modèle offre le potentiel le plus élevé aux ESN, mais est aussi le plus exigeant : référence audité, contrefactuel et tiers attestant.
- 6 **Licence d'actifs** — *facture l'usage d'un actif développé par l'ESN*. Ce modèle génère le seul revenu indépendant à la fois du temps passé et du résultat pour le client, et est le seul valorisé à un multiple d'éditeur.

Pris isolément, aucun de ces modèles ne couvre l'ensemble des besoins d'une ESN — financer la structure, rémunérer le gain, valoriser les actifs. Leur superposition fait la différence : ce n'est plus un modèle de revenu unique qu'il s'agit de choisir, mais une combinaison de strates à construire contrat par contrat.

Le revenu stratifié : un socle qui finance, une part variable qui capte la valeur, une licence qui valorise les actifs

La difficulté n'est pas de concevoir l'assemblage mais de le facturer : trois strates, une seule facture, et un contrôle de gestion capable de les suivre séparément.



L'architecture repose sur l'articulation de ses trois strates. Le socle finance la transition, la part variable aligne les intérêts, la licence détache le revenu de l'effectif. Elle suppose une unité de gestion que les ESN ne pilotent pas aujourd'hui : la mission, avec ses obligations et son coût de revient complet, inférence comprise.

L'inertie a un coût progressif. Une ESN qui conserve le jour-homme ne perd pas ses clients : elle exécute avec des équipes plus petites, sur des périmètres élargis, pour un revenu qui décroît à chaque renouvellement.

La part du revenu détachée du temps passé mesure la vitesse de cette rotation. Peu d'ESN le pilotent encore, car cet indicateur suppose d'abord une décision stratégique, puis un contrôle de gestion capable de le produire.

« L'érosion du chiffre d'affaires et de la marge ne devient lisible qu'au moment où le carnet de commandes cesse de l'absorber. »

Le marché valorise déjà 2x plus les activités qui détiennent des actifs et génèrent du revenu récurrent

Une ESN n'a pas vocation à devenir éditeur de logiciels. À l'intérieur même des services numériques, les activités qui détiennent des données propriétaires et génèrent des revenus récurrents se négocient autour de 16 fois l'EBITDA, contre 10 à 11 fois pour celles qui vendent de la capacité.

EXHIBIT 5

Multiples payés en fusions-acquisitions, par sous-secteur

Médianes, transactions majoritaires 2015 – juin 2026		
Sous-secteur	EV / EBITDA	EV / chiffre d'affaires
Données et analytique	16,3x	2,2x
Cybersécurité	16,1x	2,1x
Ingénierie digitale	12,1x	1,4x
Développement logiciel	11,3x	1,2x
Placement de personnel	11,0x	1,0x
Intégration de systèmes	10,7x	1,1x
Infogérance (MSP)	10,7x	1,1x
Conseil informatique	9,8x	1,2x
Revente à valeur ajoutée	7,8x	0,5x
Médiane services numériques	10,4x	1,1x
Logiciel, transactions privées rentables	22,4x	—

Source : Aventis Advisors et Mergermarket, base de transactions majoritaires janvier 2015 – juin 2026 (n = 520 avec multiple d'EBITDA publié) ; multiples logiciel et SaaS, Aventis Advisors, août 2026. Analyse Odyssey.

L'écart sépare des modèles, non des métiers : un actif détenu, un revenu récurrent, une compétence rare — les trois strates décrites plus haut. Une ESN qui bascule vers la licence et l'abonnement remonte cette échelle sans changer de métier.

Le faisceau n'est pas une preuve. Ces médianes décrivent des sous-secteurs, non des modèles comparés à périmètre égal : elles donnent l'ordre de grandeur de l'enjeu, pas ce que vaudrait une ESN donnée après bascule.

2x

l'écart de multiple d'EBITDA à l'intérieur des services numériques : 16,3x pour les données et l'analytique, 7,8x pour la revente

Aventis Advisors, Mergermarket

Quatre familles d'entrants attaquent le marché des ESN, que l'échelle et les relations installées ne protègent plus

La taille du marché adressable augmente, alors que la position des ESN s'y dégrade : la transformation IA ouvre un périmètre plus large qu'elles ne sont plus seules à couvrir.

Les éditeurs de modèles descendent vers le conseil et le déploiement.

Les entités de services qu'ils ont constituées en 2026 acquièrent une présence au niveau des directions générales : cadrer l'usage, puis déployer l'agent, leur donne la maîtrise de la chaîne, du choix à l'exécution. **Les cabinets d'audit et de conseil se dotent de savoir-faire technologiques**, par l'acquisition d'acteurs de l'IA appliquée et par la constitution d'actifs propriétaires.

Les entrants natifs de l'IA adressent, avec des plateformes augmentées et des effectifs réduits, des chantiers que seule une ESN savait mener.

Les ESN se sont historiquement protégées par la relation plutôt que par la structure. Leurs quatre appuis n'ont jamais interdit l'entrée à un concurrent déterminé. Deux résistent à l'IA — l'accès aux clients et la connaissance des systèmes en production. Deux cèdent : la mobilisation d'ingénieurs, quand la production se délègue à des agents ; les économies d'échelle, quand le coût marginal tient à l'inférence plutôt qu'à l'effectif.

Les éditeurs de logiciels adoptent la trajectoire inverse. Le service devient leur relais de croissance et leur donne accès aux processus dont leurs agents ont besoin. Le Software-as-a-Service se double d'un Service-as-a-Software. Les ESN se tiennent au point de croisement.

≈ 860 M€

montant de l'acquisition de
Faculty par Accenture (740 M€)

05 · LA RECOMPOSITION DU MARCHÉ

Mistral AI illustre à lui seul cette porosité. Fournisseur de modèles à l'origine, l'acteur s'est doté d'une activité de conseil et de déploiement, puis de capacités de calcul. Il évolue vers un profil de Palantir européen, concurrent des ESN avec un financement sans commune mesure.

L'actif propriétaire décide des positions. Corpus d'exécution, agents éprouvés et protocole de mesure accepté se reproduisent lentement : qui les détient garde la main sur son prix.

Ces actifs doivent rester portables lorsque les modèles évoluent. L'alignement exclusif sur un LLM procure un accès privilégié et fait du prestataire un canal de distribution. La neutralité totale préserve l'indépendance sans créer d'actif. La position intermédiaire relève d'une stratégie multi-modèles : une sélection d'éditeurs retenus sur la performance et le coût, une couche d'orchestration qui rend le basculement possible, et un arbitrage révisé à chaque cycle — les acheteurs qui évaluaient les modèles tous les six mois sont passés à un rythme mensuel¹.

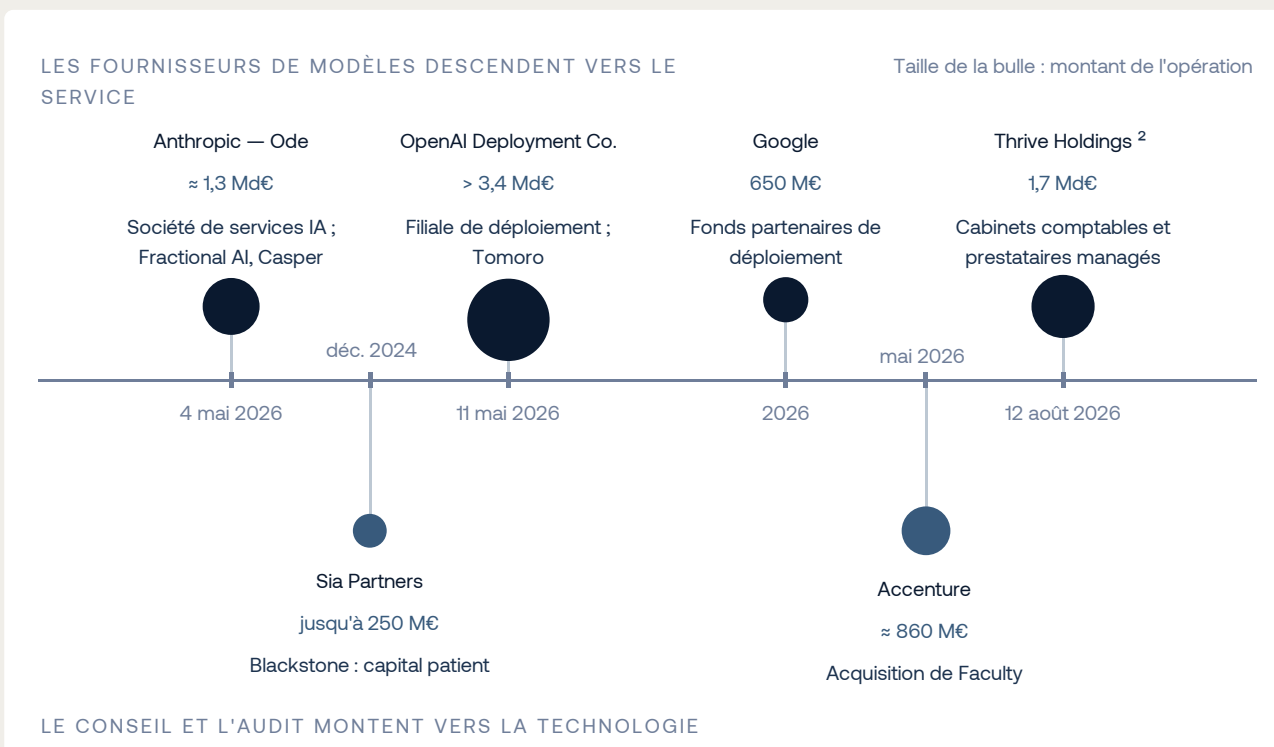
> 6,5 Md€

levés par Mistral AI en capital et en dette depuis 2023

Mistral AI ; Reuters

EXHIBIT 6

Les fournisseurs de modèles descendent vers le service, le conseil monte vers la technologie : 2024-2026



1. Digital Applied, Frontier Model Release Velocity Index, T2 2026. 2. OpenAI est actionnaire de Thrive Holdings. Source : OpenAI, 11 mai 2026 ; TechCrunch, 4 mai et 12 août 2026 ; Aventis Advisors, mai 2026 ; Blackstone, 16 décembre 2024.

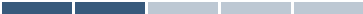
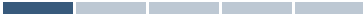
La posture tenable passe par une alliance dont l'ESN prend la direction

L'architecture de l'alliance. Construire en interne une compétence en cadrage stratégique et en mesure financière prendrait des années ; l'acquérir suppose un actionnaire prêt à financer des opérations de croissance externe pendant que les ratios se dégradent. Les stratégies d'alliance représentent une voie praticable, à condition de reposer sur un engagement contractuel.

- **L'opérateur, l'ESN, porte le contrat et reste l'interlocuteur unique du client.** Pour ce faire, elle doit diriger l'alliance. À défaut, l'architecte ou le certificateur prend le contrôle de la relation avec le client.
- **L'architecte, partenaire de conseil en stratégie, apporte le cadrage et les objectifs de valeur,** en marque blanche ou en co-signature. Trois conditions : indépendance vis-à-vis des fournisseurs, compétence financière, absence d'activité d'exécution concurrente.
- **Le certificateur, tiers indépendant, atteste le résultat lorsque la mesure détermine le prix** — nul ne certifie son propre travail.

EXHIBIT 7

L'ESN tient l'exécution seule ; le cadrage et la mesure exigent un tiers

1. Cadrer	2. Exécuter	3. Mesurer
COMPÉTENCE 	COMPÉTENCE 	COMPÉTENCE 
Management, organisation, finance — à construire	Acquise — c'est le métier ; à renforcer sur certains périmètres IA	Contrôle de gestion par unité d'œuvre, mesure du ROI — à acquérir
LÉGITIMITÉ 	LÉGITIMITÉ 	LÉGITIMITÉ 
Occupée par le conseil, qui descend vers la technologie	Acquise auprès des directions techniques et métier	Refusée à qui mesure son propre travail
UNITÉ ÉCONOMIQUE Forfait	UNITÉ ÉCONOMIQUE Unité d'œuvre, abonnement, licence	UNITÉ ÉCONOMIQUE Abonnement d'instrumentation ; attestation par un tiers
Hors de portée seule : alliance	À défendre et à instrumenter	Instrumenter oui, attester non

L'opposabilité du contrat au résultat tient au protocole de mesure et à la forme de l'alliance

Les ESN ont historiquement une pratique limitée de l'alliance. Hors de la sous-traitance, les partenariats structurés restent rares — au moment où le modèle en exige. Les contrats de partage des gains des années 2000 ont échoué en raison des difficultés d'attribution.

Un système en production trace désormais chaque unité produite, chaque reprise et chaque résultat. Six clauses suffisent à rendre le partage exigible — sans elles, le prestataire porte le risque sans en maîtriser la mesure.

EXHIBIT 8

Les six clauses sans lesquelles un contrat au résultat reste asymétrique

1	2	3	4	5	6
Référence auditée	Contrefactuel	Périmètre d'imputation	Formule de partage	Révision du coût d'inférence	Propriété des actifs et arbitrage

Source : analyse Odyssey, 2026.

Le protocole indique comment mesurer le résultat. La forme contractuelle dit qui en répond. Trois formes d'alliance sont possibles. Le choix engage la responsabilité vis-à-vis du client, la solidité de l'attestation et la complexité du partage.

— **Le contrat bilatéral porté par une entité commune.** L'ESN et ses partenaires constituent une société de projet qui contracte seule : le client garde un interlocuteur unique et le partage se règle entre les associés. En contrepartie, l'entité se justifie pour un périmètre et une durée, rarement pour une mission isolée.

— **Le contrat multipartite.** Chacun contracte avec le client sur son périmètre : clarté juridique maximale et attestation indépendante — la forme la plus solide quand la mesure décide du prix. Le client reprend cependant la coordination qu'il voulait déléguer.

— **Le contrat bilatéral intégral.** L'ESN contracte seule et sous-traite le cadrage et l'attestation. Cette forme est plus simple à vendre, mais celui qui exécute redevient celui qui atteste, et la mesure perd sa force opposable.

Résultat

L'engagement change de nature. L'achat glisse d'une obligation de moyens vers une obligation de résultat, rarement écrite et de plus en plus exigée.

La transition vers un revenu détaché du temps passé creuse la marge au moment où l'actionnaire prépare sa sortie

La friction principale tient au désalignement entre l'horizon de la transition et celui du capital. Pendant 2 à 3 exercices, le chiffre d'affaires recule à activité constante, le besoin en fonds de roulement s'alourdit et la base de coûts porte la structure historique et les nouveaux développements.

La difficulté tient au calendrier plus qu'à la volonté : deux à trois exercices de transition s'absorbent mal sous un covenant d'EBITDA, exit programmée ou intéressement annuel. Ce sont les instruments qui doivent suivre : indicateur de transition dans l'intéressement, covenant neutralisant les développements immobilisés, horizon de sortie intégrant la bascule.

Trois issues s'offrent à l'actionnaire. Allonger la détention ; recapitaliser avec un partenaire patient ; ou céder avant la dégradation des ratios, en laissant à l'acquéreur la valeur de la transition.

La transition se finance d'abord grâce à ses propres ressources. Quatre leviers y pourvoient : (1) la capacité libérée par l'IA, affectée à la construction d'actifs plutôt que restituée au client ; (2) le contrat, lorsque la clause de propriété autorise la réutilisation de ce que le client a financé ; (3) l'alignement des rémunérations variables, aujourd'hui indexées sur le chiffre d'affaires et l'occupation ; (4) l'immobilisation des développements éligibles, qui lisse la dégradation apparente des ratios.

2 à 3

exercices de ratios dégradés avant que la marge ne se reconstitue

Simulation Odyssey

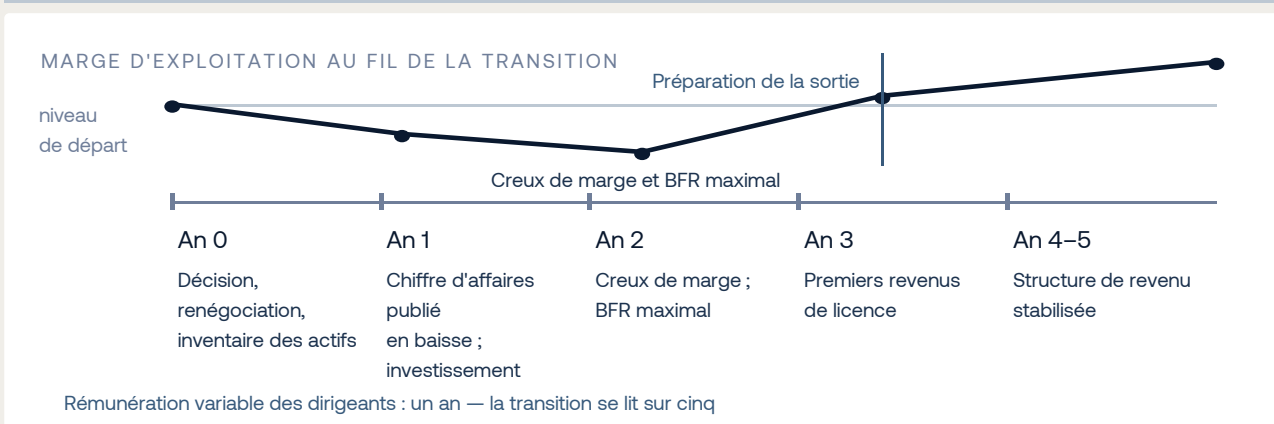
250 M€

plafond de la recapitalisation de Sia Partners par Blackstone

Blackstone, 2024

EXHIBIT 9

La valeur de la transition est récoltée par les actionnaires présents au-delà de l'an 3



Source : analyse Odyssey, 2026.

Odyssey © 2026 | Après le jour-homme

Le capital valorise désormais le corpus d'exécution, un actif que la plupart des ESN ne savent pas protéger

En 2026, les opérations en capital montrent que les investisseurs et acquéreurs ne visent plus l'effectif mais quatre actifs que la comptabilité d'une société de services n'enregistre pas — connaissance verticale, outillage méthodologique, corpus d'exécution, accès à un portefeuille de clients.

Le corpus d'exécution rassemble les traces d'exécution, les exceptions arbitrées et leurs motifs : la matière dont un modèle a besoin pour fonctionner dans un environnement réel.

Aucun de ces actifs n'est inventorié dans la plupart des ESN, donc ni protégé ni valorisé. L'opération de Thrive Holdings, dont OpenAI est actionnaire, en mesure l'enjeu : environ 1,7 Md€ levés en août 2026 pour acquérir des prestataires, c'est-à-dire un accès instrumenté à des processus réels et des données métier bien plus que des carnets de commandes.

Les ESN doivent mettre en place une stratégie de propriété intellectuelle, d'infrastructure et de bilan.

L'enjeu est d'abord européen. Sur la couche où la technologie rencontre les processus réels, l'Europe a un rôle à jouer dans les secteurs où elle détient la connaissance métier — santé, industrie, énergie, services financiers, secteur public. Les ESN en sont les porteurs naturels.

La traduction est comptable. Inventorier ses actifs, sécuriser la propriété et les droits d'entraînement dans les contrats, immobiliser ce qui peut l'être, arbitrer entre licence et revente. Un actif absent du bilan n'a pas de valeur dans une transaction.

L'infrastructure en fixe la limite. Opérer des systèmes souverains sur une capacité de calcul étrangère borne l'autonomie stratégique obtenue, et la valeur de l'actif. Investir dans ses propres capacités reste une stratégie de différenciation réservée à de rares consortiums européens.

« Un actif absent du bilan reste sans valeur dans une transaction. »

À horizon 2030-2032, le leadership s'établira sur six critères qu'aucun tableau de bord ne suit encore

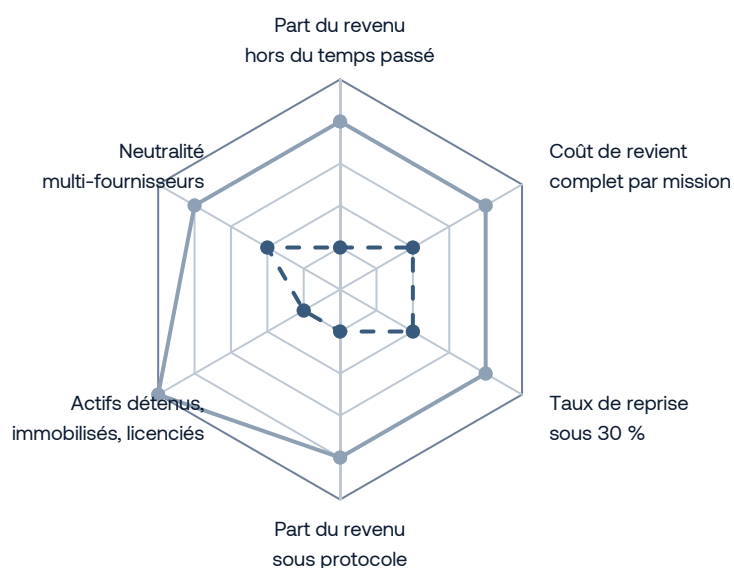
La recomposition du marché fera émerger de nouveaux leaders. Les ESN installées gardent trois avantages — la position auprès des directions métier, la connaissance des systèmes en production et un calendrier de renouvellement qui ouvre régulièrement la possibilité de changer d'unité. C'est une avance, non une protection : ce qui départagera les acteurs n'est pas leur taille, mais le moment de la bascule.

Six critères, qui sont des décisions de gestion, détermineront les leaders de demain. Accessibles à toutes les ESN, c'est la date et la célérité de leur mise en œuvre qui feront la différence. Le passage de l'édition logicielle de la licence à l'abonnement l'a montré : les éditeurs qui ont basculé les premiers ont creusé un écart de valorisation que les suivants n'ont pas rattrapé.

« Les ESN qui n'auront pas achevé la rotation avant 2030 ne la conduiront plus : elles la subiront. »

EXHIBIT 10

Six critères situent une ESN, et aucun ne figure dans les tableaux de bord actuels



LECTURE

— Profil type d'une ESN européenne intermédiaire, 2026

— Seuil à partir duquel la position est défendable

L'écart se comble par des décisions du Comex : changer l'unité d'un contrat, ouvrir un coût de revient par mission, signer un protocole de mesure.

Gradation de 0 à 5. Taux de reprise : part des sorties d'agents corrigées par un humain avant livraison. À reporter sur son propre périmètre : l'exercice situe l'entreprise avant de situer le marché.

Cinq des huit indicateurs qui pilotent le nouveau modèle n'existent pas dans les ESN

Le tableau de bord d'une ESN mesure ce qui ne fait plus la marge : l'utilisation de l'effectif.

Huit indicateurs prennent le relais du taux journalier moyen, du taux d'occupation et de la marge par client, sur quatre plans : revenu, coût, production, contrat. Cinq sont à créer de toutes pièces.

Ces indicateurs ne servent pas au reporting, mais à l'arbitrage. Le coût complet par mission décide de la poursuite ou de l'arrêt d'un contrat ; le taux de reprise décide du recalibrage d'un agent ; l'écart entre le résultat promis et le résultat attesté décide de la renégociation avant qu'elle ne soit imposée. Chacun se lit à la maille de la mission, à une fréquence mensuelle, et non au comité de direction trimestriel.

EXHIBIT 11

Le tableau de bord du revenu détaché du temps : huit indicateurs, dont cinq à créer

REVENU	COÛT	PRODUCTION	CONTRAT
Part du revenu facturée hors du temps passé	Coût complet par mission et par tâche achevée	Taux de reprise humaine	Contrats sous protocole de mesure signé
Unité d'œuvre, abonnement, résultat et licence, rapportés au total	Personnel, sous-traitance, inférence, supervision et reprises	Part des sorties d'agents corrigées avant livraison ; rentable sous 30 %	Part du chiffre d'affaires couvert : référence, contrefactuel, partage
remplace taux journalier moyen	remplace taux d'occupation	sans équivalent aujourd'hui	sans équivalent aujourd'hui
Revenu de licence et actifs immobilisés	Coût d'inférence par unité d'œuvre	Taux de réutilisation des actifs	Écart entre résultat promis et résultat attesté
Revenu récurrent d'actifs licenciés ; actifs inscrits au bilan	Jetons et calcul consommés par unité livrée, par modèle	Part des missions livrées à partir d'actifs existants	Différence, par contrat, entre l'engagement et la mesure du tiers
remplace marge par client	sans équivalent aujourd'hui	sans équivalent aujourd'hui	sans équivalent aujourd'hui

Source : analyse Odyssey, 2026.

Quatre décisions que le Comex doit prendre d'ici 90 jours

Ces quatre décisions supposent un arbitrage au sein du comité exécutif, sans budget d'investissement. Chacune produit un livrable daté.

- 1 Mesurer la part du revenu détachée du temps passé**
 Par donneur d'ordre et par ligne de services, sur les douze derniers mois. Responsable : direction financière. Livrable : un chiffre unique, daté, présenté au comité exécutif.
- 2 Établir un coût de revient par mission, coût d'inférence inclus**
 Sur trois missions pilotes représentatives, personnel, sous-traitance, inférence et supervision compris. Responsable : contrôle de gestion. Livrable : une marge par mission, opposable en interne.
- 3 Changer l'unité de facturation sur un contrat**
 Choisir un renouvellement dans les six prochains mois, y substituer une unité d'œuvre traitée ou un abonnement par périmètre opéré, et signer le protocole de mesure avant la première facture.
 Responsable : direction générale. Contributeurs : *delivery* pour la définition de l'unité, contrôle de gestion pour le calcul du coût de revient, direction commerciale pour la négociation. Livrable : un contrat signé.
- 4 Obtenir de l'actionnaire un mandat à cinq ans**
 Présenter la trajectoire, le creux de marge des deux premiers exercices et les quatre leviers qui financent la transition.
 Responsable : direction générale. Livrable : un accord écrit sur l'horizon de jugement.

Obtenir le mandat avant d'engager les trois autres. Les trois décisions précédentes dégradent les ratios avant de les redresser. Sans accord explicite de l'actionnaire sur cet horizon — et sans ajustement de l'intéressement du dirigeant au-delà de l'exercice — elles ne seront pas menées à leur terme. Responsable : direction générale et conseil. Livrable : une lettre de mandat fixant l'horizon et les indicateurs de suivi de la transition.

Quand le résultat n'est pas mesurable : la cybersécurité contracte sur l'exposition

Dans la cybersécurité, la facturation s'est détachée du temps passé — abonnement, événement, périmètre couvert. Le résultat, lui, reste incontractualisable : nul ne garantit l'absence d'incident.

Trois forces distinguent ce segment de marché. La contrainte réglementaire crée une demande peu sensible au cycle budgétaire ; la pénurie de compétences maintient les prix ; la souveraineté ajoute une préférence européenne.

La déflation est pourtant présente. Elle porte sur la couche qui justifiait le volume — analyse de premier niveau, triage, faux positifs. Un SOC outillé d'agents sert le même périmètre avec moins d'analystes, et l'abonnement dimensionné sur l'effectif se renégocie.

+ 11 %

de croissance au T2 2026 par
Sopra Steria dans la défense,
l'espace et la sécurité

Sopra Steria, S1 2026

EXHIBIT 12

Le canevas à l'épreuve de la cybersécurité : 3 composantes acquises, 2 à construire

Le canevas	En cybersécurité	Adaptation
Unité de facturation	Souvent hors du temps : abonnement par actif couvert, par événement qualifié, par périmètre opéré	Acquise — mais l'IA absorbe l'effectif d'analystes qui dimensionnait l'abonnement
Règle de partage	Le gain ne se partage pas : il se réinvestit en couverture ou se rend au client par la baisse du prix par actif protégé	À remplacer par l'élargissement du périmètre à prix constant et la garantie de niveau de service
Mesure et attestation	Nul ne garantit l'absence d'incident et le contrefactuel n'est pas observable ; le tiers existe déjà — audit, certification, régulateur	Mesurer l'exposition plutôt que l'issue : délai de détection et de remédiation, couverture du parc, faux positifs, coût par événement
Moteurs de croissance	Sécurité des agents et des modèles, identités non humaines, chaîne logicielle de l'IA, conformité (NIS 2 / DORA / CRA)	Champ nouveau où la légitimité des ESN cyber est forte et où les fournisseurs de modèles ne sont pas encore
Architecture de revenu	Abonnement de couverture + variable sur événements traités + licence de contenus de détection (règles, scénarios de réponse)	Le troisième étage existe déjà, en propriété intellectuelle encore peu inventoriée et peu valorisée

Source : NIS 2, DORA, Cyber Resilience Act (textes UE 2022/2555, 2022/2554, 2024/2847) ; Sopra Steria, résultats annuels 2025 ; analyse Odyssey.

I ANNEXE · QUESTIONS FRÉQUENTES

01 L'élargissement de la demande va-t-il compenser la baisse du chiffre d'affaires ?

Notre lecture. Non, parce que l'objection porte sur le volume et la thèse sur le prix unitaire. Un travail nouveau facturé au jour-homme se déflate au même rythme que l'ancien : élargir l'assiette ne protège pas la marge tant que l'unité de facturation reste le temps.

02 Pourquoi le prix au résultat réussirait-il aujourd'hui après avoir échoué dans les années 2000 ?

Notre lecture. Ces contrats butaient sur l'attribution du gain, faute de pouvoir le mesurer. Un système agentique en production trace chaque unité traitée et chaque reprise, et un périmètre témoin peut coexister avec le périmètre automatisé. La condition est contractuelle : un protocole signé avant la première facture.

03 La baisse du coût d'inférence ne rend-elle pas le changement de modèle de revenus secondaire ?

Notre lecture. Le prix unitaire de l'inférence baisse, mais le coût par tâche achevée augmente. Une entreprise sur cinq déclare déjà un usage de l'IA bridé par ses coûts, jetons compris¹. Surtout, ce coût est fixé par les éditeurs de modèles, à leur discrétion : il appelle une clause de révision et un arbitrage entre eux.

04 Quel est l'effet de ce changement de modèle sur le bilan ?

Notre lecture. Le bilan d'une ESN est léger : goodwill, créances, presque aucun actif produit. Le revenu stratifié le densifie — agents et référentiels s'immobilisent, et l'acquéreur les valorise². Le besoin en fonds de roulement se partage : la part variable allonge le cycle, la licence le raccourcit. L'arbitrage est explicite : meilleure qualité de revenu, intensité capitalistique plus forte, rendement des capitaux employés à surveiller.

05 Comment financer la transition sans apport des actionnaires ?

Notre lecture. Le financement s'effectue par l'exploitation elle-même. Par la capacité libérée, affectée aux actifs ; par la clause de propriété, qui autorise la réutilisation de ce que le client a financé ; par l'alignement des rémunérations variables ; par l'immobilisation des développements éligibles.

06 Que se passe-t-il si la performance promise n'est pas au rendez-vous ?

Notre lecture. C'est la question que le protocole de mesure doit traiter avant la signature : seuil de déclenchement, clause de révision en cas d'écart, partage du risque, arbitrage des désaccords. Un engagement au résultat sans clause de révision transfère au prestataire un risque qu'il ne maîtrise pas seul.

1. McKinsey Global Survey, The state of AI in 2026: On the road to ROI, août 2026 (1 719 répondants, 97 pays) : 20 % des répondants déclarent un usage de l'IA contraint par les coûts opératoires, jetons compris ; chez les organisations les plus performantes, la contrainte touche 18 % des usages d'agents de codage, contre 6 % ailleurs.

Sources principales

Marché et conjoncture

Numeum, Observatoire semestriel de conjoncture, décembre 2025 et juillet 2026 (réalisé avec Xerfi) ; McKinsey Global Survey, The State of AI in 2026, août 2026 (1 719 répondants, 97 pays).

Recomposition concurrentielle

OpenAI, annonce de son activité de déploiement, 11 mai 2026 ; TechCrunch, articles des 4 mai et 12 août 2026 ; Aventis Advisors, étude M&A services IA, mai 2026 ; Blackstone, note d'investissement, 16 décembre 2024.

Analystes

Gartner, Hype Cycle for Agentic AI 2026 et prévisions 2026–2027 ; Deloitte, enquête agentic AI 2026 ; Forrester, Predictions 2026 ; Digital Applied, Frontier Model Release Velocity Index, T2 2026.

Travaux académiques et mesure des coûts

Du, M., Tiered Super-Moore's Law, arXiv, mars 2026 ; Pay-i, 2026.

Communications d'entreprises

Capgemini, Document d'enregistrement universel et Rapport annuel intégré 2025 (mars et juin 2026) ; Sopra Steria, résultats annuels 2025, T1 et S1 2026 ; Atos (T1 et S1 2026) ; HCLTech (T4 FY26, T1 FY27) ; Indegene (FY26, T1 FY27) ; Cognizant (T2 2026) ; Coforge (T1 FY27) ; rapports annuels TCS, Infosys, Capgemini, Sopra Steria (2010–2025).

Autonomie stratégique et textes publics

Odyssey, Europe's AI strategic autonomy, 2025 ; Commission européenne – JRC, Assessing Open Strategic Autonomy, 2024 ; Commission européenne, proposition Cloud and AI Development Act, 3 juin 2026 ; directive (UE) 2022/2555 (NIS 2), règlement (UE) 2022/2554 (DORA), règlement (UE) 2024/2847 (Cyber Resilience Act).

Note méthodologique

Cette note s'appuie sur l'expertise sectorielle d'Odyssey auprès des entreprises de services numériques et des éditeurs de logiciels verticaux, sur les missions menées auprès de leurs dirigeants et de leurs actionnaires. Elle mobilise le cadre de stratégie IA d'Odyssey ainsi que ses méthodologies propriétaires et son référentiel de mesure de la valeur TEV-AI.

Les seuils présentés — taux de reprise, niveaux de remise, horizon de bascule — sont des ordres de grandeur issus de ces travaux et non des moyennes statistiques. La simulation de l'exhibé 3 est illustrative : elle repose sur les hypothèses indiquées et n'a pas valeur de prévision. Les classements de l'exhibé 4 relèvent d'une notation Odyssey, dont les critères sont explicités sur la page correspondante.

Avertissement. Cette note est une publication indépendante d'Odyssey : elle n'a été commandée ni financée par aucune entreprise, aucun investisseur ni aucune institution. Elle repose sur des informations publiques arrêtées en septembre 2026, qu'Odyssey n'a pas vérifiées de manière indépendante et dont elle ne garantit ni l'exactitude ni l'exhaustivité. Les analyses relatives aux sociétés citées, dont certaines sont cotées, n'expriment que l'opinion de l'auteur ; les éléments prospectifs sont des hypothèses de travail et non des prévisions. Ce document est diffusé à titre d'information générale et ne constitue ni une recommandation d'investissement, ni un conseil juridique ou fiscal. Odyssey ne s'engage pas à le mettre à jour et décline toute responsabilité quant à l'usage qui en serait fait.

À propos de l'auteur



Axel Tombereau

Managing Partner, Odyssey

Axel Tombereau conseille les comités exécutifs et les fonds d'investissement sur la valeur créée par l'intelligence artificielle. Il a fondé Odyssey en 2020 et accompagné depuis plus de cinquante entreprises technologiques en Europe.

Fort de plus de dix ans d'expérience auprès d'entreprises de services numériques, notamment chez Alten, Segula Technologies et Atos, il a conduit une quarantaine de projets stratégiques et d'opérations de fusions-acquisitions dans plus de vingt pays, pour un montant cumulé d'environ 4 Md€. Il conseille depuis les dirigeants et les actionnaires du secteur.

Diplômé de l'Essec et de l'Insead, il a enseigné la finance d'entreprise à Mines-ParisTech et les marchés financiers à HEC.

axel.tombereau@odyssey.tech

À propos d'Odyssey

Odyssey conçoit les stratégies d'intelligence artificielle des entreprises et en démontre le rendement. Notre équipe intervient auprès des comités exécutifs et des investisseurs au travers de deux pratiques : **AI StratOps**, qui définit des stratégies d'intelligence artificielle sur mesure et les conduit jusqu'à une feuille de route exécutable, et **AI FinOps**, qui mesure le ROI de l'intelligence artificielle, coûts complets compris, selon la méthodologie propriétaire TEV-AI™. Odyssey ne commercialise aucune prestation d'exécution.

NOS DEUX PRATIQUES

AI StratOps

Stratégies IA sur mesure, cas d'usage priorités, modèle opératoire, gouvernance et feuille de route

AI FinOps

Valeur de l'IA mesurée par cas d'usage, au résultat, au bilan et en valorisation, coûts cachés inclus

Deux modes d'intervention. Advisory — cadrage stratégique au niveau du comité exécutif, en amont de toute décision de déploiement. Skills — dix diagnostics et rapports, mobilisables séparément sur un périmètre défini.

50+

missions stratégiques
conduites

10

diagnostics et
rapports au catalogue

4

dimensions de la valeur
dans The Odyssey AI
ROI Framework

2020

année de création
d'Odyssey

Odyssey Tech SAS — 128 rue La Boétie, 75008 Paris — odyssey.tech · contact@odyssey.tech

Pour citer ce document : Tombereau, A. (2026), « Après le jour-homme », Odyssey, Paris — ODY-NR-2026-002 · v6.0