

DU SIGNAL À LA DÉCISION

Formulaires d'intelligence produit

14 formulaires · 1 grille de cotation · 1 carte du système

EXEMPLAIRE N°	_____
REMIS À	_____
LE	_____
CLASSIFICATION	☐ Normal ☐ Restreint ☐ Strict

EXEMPLAIRE DE TRAVAIL

QUI LE DIT ? COMMENT LE SAIT-IL ? QUI LE CONFIRME ?

MODE D'EMPLOI DES FORMULAIRES

Commencer par la question qu'on se pose, pas par le formulaire.

ÉDITION

FORMULAIRES

14 en service

I QUEL FORMULAIRE POUR QUELLE QUESTION ?

N°	FORMULAIRE	LA QUESTION QU'IL TRAITE	QUAND L'OUVRIR
DÉCIDER			
F-01	PRODUCT INTELLIGENCE CANVAS	Que faut-il savoir pour prendre cette décision ?	avant une décision produit importante
F-10	REGISTRE DES HYPOTHÈSES	Sur quoi reposent nos décisions, et jusqu'à quand ?	en continu, revue mensuelle ou trimestrielle
F-05	RETOUR D'EXPÉRIENCE DÉCISIONNEL	D'où vient l'écart entre prévu et obtenu ?	après une décision décevante, ou trop heureuse
VEILLER			
F-03	PLAN DE VEILLE PRODUIT	Que surveille-t-on, et quand agit-on ?	en permanence : c'est le centre de tri
F-04	ENTRETIEN, SOURCE HUMAINE	Qu'a-t-elle vu, entendu, pensé ?	après chaque entretien client, partenaire, win/loss
F-12	ÉVALUATION D'UNE RUMEUR	Ce qui circule est-il établi ?	dès qu'une information non vérifiée pèse sur une décision
COMPRENDRE LES ACTEURS			
F-06	CARTE DES ACTEURS ET DE L'INFLUENCE	Qui pèse, et comment faire évoluer sa position ?	quand le succès dépend de non-clients
F-07	JEU DES ACTEURS ET SCÉNARIOS	Quels équilibres peuvent sortir du jeu ?	pour préparer une décision à long terme
F-08	PRODUCT WAR GAME	Que feront-ils après notre coup ?	avant un mouvement visible sur le marché
F-02	FICHE CIBLE CONCURRENT	Que dit-il, que fait-il, que prépare-t-il ?	à l'ouverture, puis à chaque signal marquant
F-14	DÉCRYPTAGE D'UN MOUVEMENT CONCURRENT	Que signifie vraiment ce qu'il vient de faire ?	dès qu'un concurrent fait un mouvement visible
PROTÉGER ET RÉSISTER			
F-09	CONTRE-INTELLIGENCE PRODUIT	Que protège-t-on, que peut-on dire ?	avant de partager un projet sensible
F-11	RED TEAM PRODUIT	Comment notre plan pourrait-il échouer ?	avant un lancement
F-13	ÉCOSYSTÈME ET DÉPENDANCES	De quoi dépend-on sans le contrôler ?	une fois par an, et à chaque partenaire critique

II CONVENTIONS COMMUNES

B3

Cote. Lettre : fiabilité de la source, de A à F. Chiffre : crédibilité de l'information, de 1 à 6. Détail dans la grille de cotation, F-00 ter.

O · H · I

Types de source : ouverte, humaine, interne.

F · M · I

Fort, moyen, faible : impact, probabilité, intérêt, capacité.

un exemple

Crayon bleu : une ligne remplie qui montre la mécanique.



Case hachurée : la case critique d'une matrice.

REVOIR LE

Tampon : revoir le (révisable), clos le (terminé), exploité le (traité).



Restreint

Classification : normal, restreint, strict. La même échelle partout.

→ F-03

Renvoi : ce qui sort d'un formulaire en alimente un autre.

1 - CADRER

Chevrons : les six étapes, à suivre dans l'ordre. En pied de page, la devise : trois questions qui résument la fiche.

III PAR OÙ COMMENCER ?

J'ai une décision à prendre

→ F-01

J'ai entendu quelque chose

→ F-12

Je sors d'un entretien

→ F-04

Je prépare un lancement

→ F-11, puis F-08

Une décision a mal tourné

→ F-05

Je ne sais plus ce que je surveille

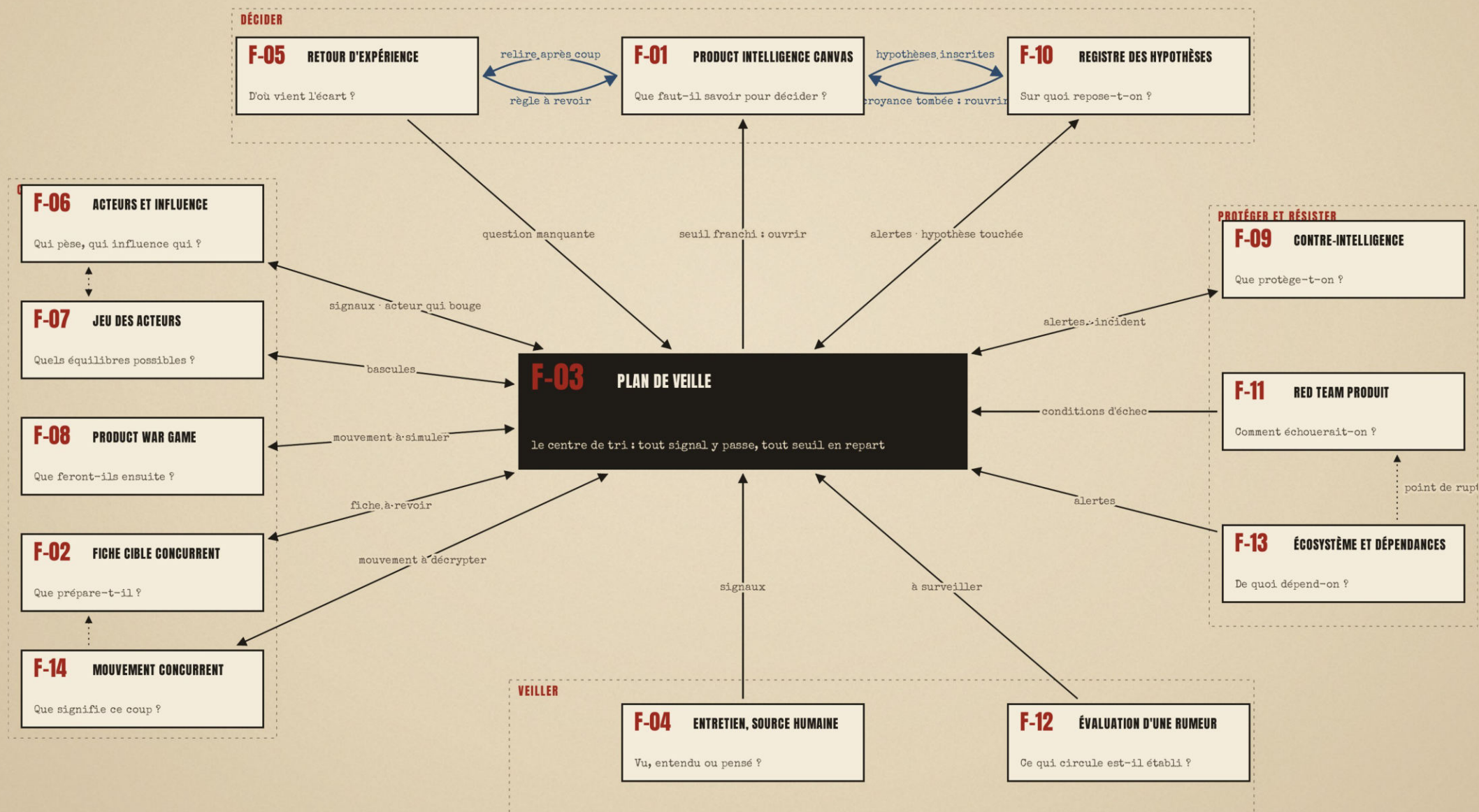
→ F-03

CARTE DU SYSTÈME

Quatorze formulaires, un seul dispositif.

Tout signal passe par F-03. Tout seuil franchi en repart vers le bon formulaire. La décision tourne en boucle entre F-01, F-10 et F-05.

— signaux vers F-03, déclenchements depuis F-03 — boucle de la décision lien direct entre voisins



QU'EST-CE QUI ENTRE ? OÙ ÇA PASSE ? QU'EST-CE QUI EN SORT ?

GRILLE DE COTATION

Une lettre pour la source, un chiffre pour l'information.

Grille inspirée du système de cotation des services de renseignement, dit « de l'Amirauté », repris par l'OTAN. Adaptée ici au product management.

LA LETTRE – QUI LE DIT ?

Fiabilité de la source, jugée sur la durée et non sur ce seul message.

A	Fiable	facturation, logs, données d'usage mesurées
B	Habituellement fiable	un client fidèle, en entretien direct
C	Assez fiable	un commercial expérimenté
D	Peu fiable	un bruit de salon
E	Non fiable	une source souvent démentie
F	Impossible à évaluer	« on m'a dit que... »

LE CHIFFRE – QUE VAUT CE QU'IL DIT ?

Crédibilité de l'information, jugée sur les recoupements et non sur la vraisemblance.

1	Confirmée	recoupée par des sources indépendantes
2	Probable	cohérente avec ce qu'on sait déjà
3	Possible	plausible, mais pas recoupée
4	Douteuse	d'autres éléments la contredisent
5	Improbable	les faits disent le contraire
6	Impossible à évaluer	rien pour en juger

LIRE UNE COTE

B3

B → la source est habituellement fiable
3 → l'information est possible, pas recoupée

Les deux axes sont indépendants : une source fiable peut transmettre une information douteuse (A4), une source douteuse peut dire vrai (D1).

A4 → **A4** Cote révisée après vérification.

??

Personne n'a osé coter.

COTER DE LA MÊME FAÇON

Pour que deux personnes donnent la même note à la même information.

- La lettre juge la source dans la durée, pas ce qu'elle dit ce jour-là.
- Le chiffre dépend des recoupements, pas de ce qui paraît vraisemblable.
- Une confirmation ne compte que si elle ne remonte pas à la même source.
- En cas d'hésitation entre deux notes, retenir la plus basse.
- F et 6 ne sont pas de mauvaises notes : ils disent qu'on ne sait pas.
- Une cote se révisé, barrée et datée. Elle ne s'efface jamais.

EXEMPLES COTÉS

« Tous nos clients veulent ça », dit un CSM	B4	source de bonne foi, généralisation non recoupée
Churn mesuré dans le CRM	A1	donnée interne, confirmée par la facturation
« Le concurrent prépare une offre IA », bruit de salon	D3	source faible, information plausible
« A a signé en mars à 42 € », cliente en entretien	B2	vu par elle, cohérent avec nos pertes
« Le marché fait 2 milliards », un assistant IA	F6	aucune source, rien pour en juger

DOSSIER N° _____

OUVERT LE _____

RÉDIGÉ PAR _____

CLASSIFICATION ☐ Normal ☐ Restreint ☐ Strict

4 · DIFFUSER

olivierguitton.com

FICHE CIBLE CONCURRENT

Ce qu'il fait en dit plus que ce qu'il dit.

OUVERTE LE

MISE À JOUR LE

TENUE PAR

CLASSIFICATION

☐ Normal

☐ Restreint

☐ Strict

- 1 · IDENTIFIER
- 2 · MESURER
- 3 · OBSERVER
- 4 · SUIVRE
- 5 · ANTICIPER
- 6 · EXPLOITER

01 IDENTIFIER — QUI EST-IL ?

CONCURRENT A

CIBLE N° 01

ACTIVITÉ, OFFRE

TAILLE, EFFECTIF

ACTIONNARIAT

fonds d'investissement depuis 2024

DIRIGEANTS CLÉS

SEGMENTS VISÉS

CLIENTS DE RÉFÉRENCE

02 MESURER — SES MOYENS

Ce qu'il peut faire, pas ce qu'on craint qu'il fasse.

RESSOURCE	CE QU'ON SAIT	SOURCE · TYPE	COTE
FINANCIERS			
ÉQUIPE PRODUIT			
FORCE COMMERCIALE	+ 3 commerciaux en Allemagne	offres d'emploi · 0	B2
PARTENAIRES			
DONNÉES, TECHNOLOGIE			
MARQUE, NOTORIÉTÉ			

03 OBSERVER — CE QU'IL DIT, CE QU'IL FAIT

DÉCLARÉ

Site, communiqués, salons, interviews.

« le partenaire des grands comptes »

OBSERVÉ

Prix, recrutements, livraisons, nouveaux clients.

une offre PME en test, des commerciaux PME recrutés

L'ÉCART — CE QUI NE COLLE PAS

ils préparent le bas du marché sans le dire

RÈGLES DU JEU — on décrit un concurrent, on ne le caricature pas.

☐ Sources ouvertes et légales uniquement

☐ Chaque affirmation est datée et cotée

☐ Ce qu'il fait l'emporte sur ce qu'il dit

☐ Ses forces notées avec autant de soin que ses failles

04 SUIVRE — SIGNAUX RÉCENTS

Datés, cotés, et reliés à ce qu'ils suggèrent. Ils viennent du plan de veille F-03.

DATE	SIGNAL	SOURCE · TYPE	COTE	CE QU'IL SUGGÈRE
03/2026	page tarifaire PME mise en ligne puis retirée	archive web · 0	A2	un test de prix
05/2026	directeur des partenariats recruté	LinkedIn · 0	B2	une conquête par intégrateurs

05 ANTICIPER — INTENTIONS ET FAILLES

Codes : P probable · A alternative · ? inconnue. Les failles sont des faits, pas des espoirs.

N°	INTENTION PROBABLE	INDICES	CODE
H1	offensive sur les PME	offre testée, recrutements PME	P

VULNÉRABILITÉS

1 support débordé : avis clients en baisse

2

06 EXPLOITER — ET NOUS ?

CE QU'IL SAIT DE NOUS

CE QU'IL PENSE DE NOUS

FICHE VALABLE JUSQU'AU

Mouvement à anticiper

Position, alliances

Ce qu'il sait de nous

Question à surveiller

Hypothèse sur lui

nos prix publics, nos références

F-08

F-06 · F-07

F-09

F-03

F-10

REVOIR LE : ----

PLAN N° _____

EN VIGUEUR DEPUIS _____

TENU PAR _____

CLASSIFICATION ☐ Normal ☐ Restreint ☐ Strict

6 · DÉCLENCHER

oliviergaulton.com

GRILLE D'ENTRETIEN — SOURCE HUMAINE

Ce qu'on vous raconte mélange trois choses : ce qu'on a vu, ce qu'on a entendu, ce qu'on en pense.

ENTRETIEN N° _____
 LE _____
 MENÉ PAR _____
 CLASSIFICATION ☐ Normal ☐ Restreint ☐ Strict

1 · PRÉPARER

2 · OUVRIR

3 · RECUEILLIR

4 · COTER

5 · ARBITRER

6 · EXPLOITER

01 PRÉPARER — LA SOURCE

☐ Découverte ☐ Gagné ☐ Perdu ☐ Départ client
☐ Partenaire

SOURCE (RÔLE) directrice travaux, PME de 40 pers.

ORGANISATION _____

POSITION déceuse et utilisatrice

INTÉRÊT DANS LE SUJET a choisi A, doit défendre ce choix

QUESTIONS SERVIES Q1 · F-03

Noter le rôle plutôt que le nom si la fiche doit circuler (F-09).

02 OUVRIR — LES BONNES QUESTIONS

CE QUI FAIT PARLER DE FAITS

- ✓ « Racontez-moi la dernière fois que... »
- ✓ « Qui d'autre était dans la décision ? »
- ✓ « Comment l'avez-vous su ? »
- ✓ « Vous l'avez vu vous-même ? »
- ✓ « Qu'est-ce qui vous fait dire ça ? »
- ✓ « Qu'avez-vous fait ensuite ? »
- ✓ « Qu'est-ce qui aurait changé votre choix ? »
- ✓ « Qu'avez-vous regardé d'autre ? »

CE QUI FAIT PARLER POUR FAIRE PLAISIR

- × « Est-ce que vous aimeriez... ? »
- × « Vous ne trouvez pas que... ? »
- × « Vous paieriez combien pour... ? »

QUESTIONS PROPRES À CET ENTRETIEN

03 RECUEILLIR — TRIER CE QUI EST DIT

Chaque phrase va dans une seule colonne. Une citation courte vaut mieux qu'un résumé. Guillemets = mots de la source ; sans guillemets = note de l'enquêteur.

OBSERVÉ

« Je l'ai vu. » Ce que la personne a directement vu, vécu ou fait, daté si possible.

V1 « nous avons signé chez A en mars, à 42 € par mois »

V2 démo de A : 20 minutes

RAPPORTÉ

« On me l'a dit. » Toujours noter de qui elle le tient.

R1 « A va sortir une API cet été » — de : son acheteur

INTERPRÉTÉ

« J'en conclus que... » Son opinion, sa déduction. Précieux : cela renseigne sur sa perception.

I1 « A est plus moderne que vous »

I2 « ils vont racheter des petits éditeurs »

« Comment le savez-vous ? »

RÈGLES DU JEU — on note ce qui est dit, pas ce qu'on voulait entendre.

- | | |
|---|--|
| ☐ Des faits passés plutôt que des intentions | ☐ Toujours demander « comment le savez-vous ? » |
| ☐ La personne sait à quoi sert l'entretien | ☐ Les verbatims sont relus dans les 24 heures |
| ☐ Une reformulation importante est validée pendant l'entretien | |

04 COTER — À CHAUD

Accès : direct · indirect · perception. Une perception peut être vraie en tant que perception, même si son explication est fausse.

N°	SOURCE	INFO	ACCÈS	À RECUPER AVEC
V1	B	2	direct	facture ou contrat
R1	B	4	indirect	offres d'emploi de A · F-03
I1	—	—	perception	à noter dans F-06

05 ARBITRER — CE QUI A VRAIMENT PESÉ

Pour un win/loss, un partenaire qui refuse, un utilisateur qui contourne.

DÉCISION OU COMPORTEMENT	<u>a choisi le concurrent A</u>
RAISON DÉCLARÉE	<u>le prix</u>
FACTEUR OBSERVÉ	<u>l'intégration avec leur logiciel de chantier</u>
ALTERNATIVE CONSIDÉRÉE	<u>garder leurs tableurs</u>
CRITÈRE ÉLIMINATOIRE	_____
VERSION OFFICIELLE	_____

Quand la raison déclarée est le prix, chercher celle qui la précède.

06 EXPLOITER — OÙ ÇA VA

Fait nouveau sur une hypothèse	→ F-10
Signal à suivre	→ F-03
Perception d'un acteur	→ F-06
Rumeur entendue	→ F-12
Objection qui revient	→ F-11
Dépendance révélée	→ F-13
Mouvement concurrent observé	→ F-02

PROCHAIN CONTACT _____

EXPLOITÉ LE : _____

L'A-T-IL VU ? LE LUI A-T-ON DIT ? OU LE PENSE-T-IL ?

RETOUR D'EXPÉRIENCE DÉCISIONNEL

Juger une décision sur ce qu'on savait en la prenant, pas sur ce qu'on sait aujourd'hui.

DOSSIER N°

ÉTABLI LE

PARTICIPANTS

CLASSIFICATION

☐ Normal

☐ Restreint

☐ Strict

- 1 · RAPPELER
- 2 · RECONSTITUER
- 3 · CONFRONTER
- 4 · QUALIFIER
- 5 · CORRIGER
- 6 · PROPAGER

01 RAPPELER — LA DÉCISION

DÉCISION

lancer l'offre PME à 49 €/mois

OPTIONS CONSIDÉRÉES

49 €/mois · freemium · statu quo

DOSSIER D'ORIGINE

F-01 n° 12

PRISE LE, PAR

RÉSULTAT ATTENDU

HORIZON D'ÉVALUATION

M+12

RÉSULTAT OBTENU

☒ Résultat décevant

☐ Bonne surprise

☐ Revue programmée

02 RECONSTITUER — CE QU'ON SAVAIT ALORS

Avec les documents de l'époque, pas avec la mémoire d'aujourd'hui.

ÉLÉMENT	SOURCE · TYPE	COTE	CE QU'ON EN A CONCLU
14 entretiens PME	entretiens · H	B2	les PME veulent du mensuel

03 CONFRONTER — CE QU'ON SAIT MAINTENANT

Disponible alors : oui · non · oui mais pas cherché · oui mais écarté.

CE QU'ON SAIT AUJOURD'HUI	DISPONIBLE ALORS ?	POURQUOI NE L'A-T-ON PAS VU ?
A préparait sa propre offre PME	oui mais pas cherché	aucune question de veille
les PME résilient à 2 mois	non	pas encore observable

04 QUALIFIER — D'OÙ VIENT L'ÉCART ?

Répondre dans l'ordre et s'arrêter au premier « non ».

Q0

L'information qui aurait changé la décision était-elle accessible à l'époque ?

non →

☐ INCERTITUDE
elle n'était raisonnablement pas disponible : pas d'erreur

oui ↓

Q1

A-t-elle été recherchée et obtenue ?

non →

☒ RENSEIGNEMENT
accessible, mais pas cherchée, pas trouvée ou fausse

oui ↓

Q2

A-t-elle été correctement lue et analysée ?

non →

☐ ANALYSE
l'information était là, elle a été mal lue

oui ↓

Q3

La décision a-t-elle suivi l'analyse ?

non →

☐ DÉCISION
l'analyse était juste, on a choisi autrement

oui ↓

Q4

A-t-elle été exécutée comme prévu ?

non →

☐ EXÉCUTION
la décision était bonne, sa mise en œuvre non

oui ↓

☐ ALÉA

tout a été bien fait : le résultat ne dit rien de la qualité de la décision

QUALITÉ DU RAISONNEMENT × QUALITÉ DU RÉSULTAT

Raisonnement solide : cohérent avec les informations, objectifs et contraintes disponibles au moment de décider.

RAISONN. :
RÉSULTAT —

BON

MAUVAIS

SOLIDE

Confirmé
à reproduire

Malchance
ne pas tout changer

FRAGILE

Coup de chance
le plus dangereux : on risque de le refaire

Leçon
à corriger

RÈGLES DU JEU — des mécanismes, pas des coupables.

☐ On juge sur ce qu'on savait alors

☐ Un bon résultat mérite aussi un retour

☐ On cherche des mécanismes, pas des coupables

☐ Ce qu'on referait pareil est noté aussi

05 CORRIGER — CE QU'ON CHANGE

Au niveau où l'erreur s'est produite, pas ailleurs.

NIVEAU	CE QU'ON CHANGE	OÙ	RESPONSABLE	COMMENT ON VÉRIFIE
renseignement	ajouter une question sur les offres PME concurrentes	F-03	resp. veille	un signal remonte au prochain trimestre

CE QU'ON REFERAIT PAREIL

le test auprès de 14 PME

06 PROPAGER — METTRE LA COLLECTION À JOUR

Hypothèse tombée

Question ou source manquante

Règle de décision à revoir

Acteur mal compris

Réaction mal anticipée

→ F-10 : barrer et dater

→ F-03

→ F-01

→ F-06 · F-07

→ F-08

PARTAGÉ AVEC

Un retour d'expérience qui ne change aucun formulaire n'a servi à rien.

CLOS LE : _____

CARTE DES ACTEURS ET DE L'INFLUENCE

Ceux qui pèsent sur le succès du produit sans en être clients.

DOSSIER N° _____

PRODUIT _____

RÉDIGÉ PAR _____

CLASSIFICATION

☐ Normal ☐ Restreint ☐ Strict

01 CARTOGRAPHIER

Chaque acteur est placé dans sa famille. Plus il est près du centre, plus il pèse. Une flèche relie deux acteurs quand l'un influence l'autre de façon décisive.



Position : + favorable · 0 neutre · - hostile. → influence décisive. Au crayon : un acteur peut changer de place.

02 DÉFINIR L'ENJEU

Quelle décision, chez quel acteur, est en jeu ? Adoption, référencement, recommandation, place dans une norme.

DÉCISION À ÉCLAIRER _____

RÉSULTAT RECHERCHÉ _____

ÉCHÉANCE _____

SI ON NE FAIT RIEN _____

03 PRIORISER — POSITION × POIDS

POIDS :	HOSTILE -	NEUTRE 0	FAVORABLE +
FORT	Comprendre, puis engager	Informar, puis engager	Mobiliser comme allié
MOYEN	Comprendre ses objections	Engager sélectivement	Associer ponctuellement
FAIBLE	Surveiller	Informar	Entretenir le relais

04 COMPRENDRE — REGISTRE DES ACTEURS

Pourquoi chacun est dans sa position, et qui chez nous a accès à lui. F = établi par des faits · H = hypothèse à vérifier.

ACTEUR	FAMILLE	POS.	POIDS	PERCEPTION / ENJEU SUPPOSÉ	F/H	ACCÈS CHEZ NOUS
Fédération régionale	Fédérations	-	fort	craint que l'outil remplace certains usages de ses adhérents	H	directeur commercial

05 AGIR — PLAN D'INFLUENCE

Faire évoluer une position par des faits, pas par la pression.

ACTEUR	MOUVEMENT VISÉ	PREUVE À APPORTER	PORTEUR · CANAL	QUAND	SIGNAL ATTENDU
Fédération régionale	→ 0 : lever l'objection	démo + retours de 3 adhérents	directeur commercial · assemblée annuelle	T1	accepte un RDV de suivi

06 CONTRÔLER — RÈGLES DU JEU

L'influence se fait à visage découvert.

- ☐ Chaque message est vérifiable
- ☐ L'émetteur est identifié
- ☐ Un fait reste distinct d'une interprétation
- ☐ Obligations de représentation d'intérêts vérifiées

SIGNAL DE BASCULE — CE QUI MONTRERA QU'UNE POSITION ÉVOLUE

REVOIR LE : ____

JEU DES ACTEURS ET SCÉNARIOS POSSIBLES

Les futurs possibles naissent aussi de ce que chacun peut, veut et choisit de faire.

DOSSIER N°

ÉTABLI LE

PARTICIPANTS

CLASSIFICATION

☐ Normal

☐ Restreint

☐ Strict

- 1 · DÉLIMITER
- 2 · ACTEURS
- 3 · INCERTITUDES
- 4 · JEU
- 5 · POSSIBLES
- 6 · BASCULES

01 DÉLIMITER – LE SYSTÈME

QUESTION À EXPLORER

Qui décidera de la façon dont le BTP prospecte ses chantiers ?

HORIZON

2031

PÉRIMÈTRE

DÉCISION À PRÉPARER

RÈGLES ET CONTRAINTES DU SYSTÈME

commande publique, normes BIM, contrats en cours

02 ACTEURS – QUI VEUT QUOI ?

Personne n'est irrationnel : chacun a de bonnes raisons, qu'on ne connaît pas toujours.

ACTEUR	CE QU'IL VEUT	CE QU'IL ÉVITE	RESSOURCE / CONTRÔLE	DÉPEND DE
PME du BTP	gagner des marchés sans alourdir ses coûts	les outils complexes	l'adoption réelle, le terrain	les donneurs d'ordre

03 ZONES D'INCERTITUDE – QUI CONTRÔLE QUOI ?

Là où personne ne maîtrise complètement le jeu se crée une marge de pouvoir.

ZONE D'INCERTITUDE	QUI LA CONTRÔLE	QUI EN DÉPEND	MARGE	CE QUI PEUT LA FAIRE BASCULER
adoption de la maquette numérique par les PME	PME, intégrateurs	donneurs d'ordre	forte	obligation dans les marchés publics

04 JEU – COMMENT ILS JOUENT LES UNS AVEC LES AUTRES

Codes : → dépend de · ↑ exerce une contrainte sur · ↔ alliance possible · ✕ intérêts divergents

LIGNE SUR COLONNE	PME	Donneurs d'ordre	Éditeurs	Fédération
PME		→ dépend		
Donneurs d'ordre	↑ impose			
Éditeurs				↔ relais
Fédération			↔	

STRATÉGIES POSSIBLES

ACTEUR	STRATÉGIE A	STRATÉGIE B	CE QUI LE FERAIT BASCULER	CE QU'IL RISQUE
Fédération	protéger les outils des adhérents	négoier un standard commun	trois régions imposent la maquette	perdre de l'influence auprès des adhérents

05 POSSIBLES – LES ÉQUILIBRES QUI PEUVENT ÉMERGER

Quatre archétypes de départ, à renommer, fusionner ou remplacer. Aucun n'est une prévision.

SCÉNARIO	QUI FAIT QUOI ?	NOUVEL ÉQUILIBRE	QUI GAGNE, QUI PERD QUOI ?	POUR LE PRODUIT → F-10	SIGNAUX → F-03
A CONTINUITÉ le système absorbe le changement nom :					
B COALITION des acteurs convergent et font bouger le système nom : Le chantier connecté	donneurs d'ordre et fédération imposent la maquette numérique		éditeurs équipés / PME non outillées		
C BLOCAGE dépendances et oppositions empêchent le mouvement nom :					
D BASCULE un acteur ou une règle change l'équilibre nom :					

06 BASCULES – CE QUI PEUT CHANGER LE JEU

SIGNAL	ACTEUR	CHANGEMENT DE JEU	SCÉN. SEUIL	SOURCE
la maquette devient obligatoire dans les marchés publics	donneurs d'ordre	capacité d'imposer accrue	B · D 3 régions	marchés publics · 0

ACTEUR PIVOT
celui dont un changement de stratégie modifierait le plus le système

INCERTITUDE CRITIQUE
celle dont l'évolution redistribuerait le plus les marges de manœuvre

ÉQUILIBRE ACTUEL

☐ Stable

☐ Fragile

☐ En recomposition

L'acteur pivot se suit ensuite dans F-06.

REVOIR LE : F-06

CONTRE-INTELLIGENCE PRODUIT

Une information n'est pas sensible parce qu'elle est secrète. Elle est sensible parce que sa divulgation changerait quelque chose.

DOSSIER N°

PRODUIT

RÉDIGÉ PAR

CLASSIFICATION

☐ Normal

☐ Restreint

☐ Strict

1 · IDENTIFIER

2 · LOCALISER

3 · ÉVALUER

4 · PROTÉGER

5 · DÉCLASSIFIER

6 · CONTRÔLER

01 IDENTIFIER – INFORMATIONS À PROTÉGER

Ce dont la divulgation, trop tôt ou aux mauvaises personnes, changerait quelque chose.

INFORMATION	POURQUOI ELLE COMPTE	SENSIB.	JUSQU'À QUAND
Nouveau pricing	révèle notre stratégie commerciale	forte	lancement

Une date d'expiration évite le « confidentiel pour toujours ».

02 LOCALISER – OÙ ELLE CIRCULE

Où l'information existe réellement, pas où elle devrait être.

INFORMATION	QUI Y A ACCÈS	OUTILS · SUPPORTS	TIERS	COPIES
Pricing V2	Produit, Sales, Finance : 24 pers.	Notion, slides, Slack	agence partenaire	6

Une information exposée à dix endroits n'est plus protégée par un seul droit d'accès.

03 ÉVALUER – EXPOSITION · IMPACT

Où en est chaque information : exposition actuelle, impact si elle était divulguée.

EXPO. / IMPACT →	FAIBLE	MOYEN	FORT
FORTE	Accepter l'exposition	Réduire l'exposition	Traiter en priorité
MOYENNE	Surveiller	Arbitrer coût / risque	Réduire l'exposition
FAIBLE	Ne pas surprotéger	Surveiller	Maintenir la protection

QUI POURRAIT EN TIRER PARTI ?

- ☐ Concurrent
- ☐ Client / prospect
- ☐ Partenaire / fournisseur
- ☐ Média / analyste
- ☐ Autre : _____

VECTEUR D'EXPOSITION PROBABLE

- ☐ Partage accidentel
- ☐ Document mal restreint
- ☐ Conversation / réunion
- ☐ Prestataire / partenaire
- ☐ Présentation publique
- ☐ Recrutement / départ
- ☐ Recoupement d'infos publiques (effet mosaïque)
- ☐ Autre : _____

04 PROTÉGER – MESURE JUSTE

La protection est proportionnée à la valeur de l'information.

INFORMATION	ACCÈS ACTUEL → BESOIN	NIVEAU	MESURE	RESPONSABLE	EFFORT	RISQUE RÉSIDUEL
Pricing V2	24 → 7	strict	restreindre l'accès, supprimer 4 copies	resp. produit	faible	l'agence garde une copie

Niveau : **normal** · **restreint** · **strict**. Mesures possibles : restreindre l'accès, supprimer les anciennes copies, version expurgée, reporter la communication, clause adaptée.

05 DÉCLASSIFIER – CE QU'ON PEUT DIRE

Protéger une information ne signifie pas tout cacher.

INFORMATION SENSIBLE	VERSION PUBLIABLE	QUAND	POUR QUI
Roadmap détaillée	trois grandes orientations	maintenant	clients

Le minimum à partager pour créer de la confiance sans révéler l'essentiel. Alimente le volet Influence de F-01 et le plan de F-06.

06 CONTRÔLER – PROPRIÉTAIRE ET ALERTES

PROPRIÉTAIRE

SIGNAUX D'ALERTE — CE QUI FAIT REVOIR LA PROTECTION

☐ Nouvel acteur externe ayant accès

☐ Nouveau canal de diffusion

☐ Changement de prestataire

☐ Départ d'une personne clé

☐ Information devenue publique ailleurs

☐ Fin de la période de sensibilité

INCIDENT — DIVULGATION CONSTATÉE

QUI PRÉVENIR

PREMIER RÉFLEXE

AVERTISSEMENT
Ce dossier révèle ce que nous protégeons. Sa diffusion est elle-même à maîtriser.

REVOIR LE : _____

REGISTRE DES HYPOTHÈSES PRODUIT

Ce sur quoi reposent nos décisions, et jusqu'à quand on peut y croire.

PÉRIMÈTRE

TENU PAR

FEUILLET N°

CLASSIFICATION

☐ Normal

☐ Restreint

☐ Strict

STATUT

☒ vivante : vérifiée et encore valide

☐ à révérifier : alerte déclenchée ou expiration proche

☐ expirée : échéance dépassée sans vérification

☐ infirmée : éléments contraires établis, barrée

CRIT. impact si elle tombe (F / M / f), pas niveau de confiance

COTE source A-F × information 1-6

Une hypothèse expirée n'est pas fausse : elle n'est simplement plus vérifiée.

R LE REGISTRE											
N°	HYPOTHÈSE	ENTRÉE LE	CRIT.	DÉCISIONS QUI EN DÉPENDENT	ÉLÉMENTS · COTE	RESP. VÉRIF.	SIGNAL D'ALERTE	VÉRIFIÉE LE	EXPIRE LE	STATUT	SI ELLE TOMBE
H-01	Les PME acceptent un abonnement mensuel sans engagement	11/2025	F	F-01 n° 12 (offre PME) · F-08 n° 3	14 entretiens + 2 pilotes · B2	resp. produit PME	churn à 2 mois > 8 %	03/2026	09/2026	☐ à révérifier	revoir le pricing PME
H-02	Les grands comptes ne comparent pas avec l'offre PME	02/2026	M	F-08 n° 3	non testée · C4	resp. grands comptes	demandes de remise	—	12/2026	☒ vivante	revoir le packaging Enterprise
H-03	Les clients préfèrent un export Excel à une API	01/2025	M	F-01 n° 7	usage mesuré + tickets support · A1	resp. data	—	06/2026	—	☒ infirmée	API priorisée, dossier rouvert
H-04											
H-05											
H-06											
H-07											
H-08											
H-09											
H-10											
H-11											
H-12											
H-13											

01 REVUE DU REGISTRE

☐ Mensuelle

☐ Trimestrielle

DERNIÈRE REVUE

PARTICIPANTS

REVOIR LE :

02 HYPOTHÈSES TOMBÉES DEPUIS LA DERNIÈRE REVUE

Une croyance tombe, une décision change.

N°	DÉCISION IMPACTÉE	CE QU'ON A CHANGÉ	DOSSIER
H-03	export Excel ou API	l'API repasse prioritaire	F-01 n° 7

03 RÈGLES DU REGISTRE

☐ Pas de date d'expiration, pas d'entrée au registre

☐ Une hypothèse doit pouvoir être infirmée par un signal observable

☐ Une hypothèse sans décision dépendante en sort

☐ Une hypothèse infirmée reste au registre, barrée et datée

☐ Chaque vérification est datée et cotée

DOSSIER N° _____

SÉANCE DU _____

ANIMÉ PAR _____

CLASSIFICATION ☐ Normal ☐ Restreint ☐ Strict

6 - TRANCHER

ÉVALUATION D'UNE RUMEUR

Ce qui circule n'est pas encore une information.

DOSSIER N°

ÉVALUÉE LE

PAR

CLASSIFICATION

☐ Normal

☐ Restreint

☐ Strict

- 1 · ÉNONCER
- 2 · REMONTER
- 3 · ÉTABLIR
- 4 · CONFRONTER
- 5 · INTERPRÉTER
- 6 · ARBITRER

01 ÉNONCER – CE QUI CIRCULE

« Le concurrent A va être racheté avant la fin de l'année. »

ENTENDUE LE, PAR

À SAVOIR AVANT LE

ÉLÉMENTS À VÉRIFIER — CHACUN DEVIENT UNE LIGNE DU BLOC 03

E1

une opération de rachat existe

E2

elle concerne le concurrent A

E3

avant la fin de l'année

02 REMONTER – LA CHAÎNE DE TRANSMISSION

Du premier émetteur connu jusqu'à nous. Trois voix peuvent n'être qu'une seule source.

ORIGINE ?

☐ a vu

☐ a entendu dire

→

RELAIS 1

un commercial de A, au salon

☐ a vu

☐ a entendu dire

→

RELAIS 2

notre commercial

☐ a vu

☐ a entendu dire

→

NOUS

comité du lundi

☐ a vu

☐ a entendu dire

SOURCE PRIMAIRE IDENTIFIÉE ?

☐ Oui

☐ Supposée

☐ Non

MUTATIONS EN ROUTE

« en discussion » est devenu « racheté »

03 ÉTABLIR – FAITS, CONFIRMATIONS, CONTRADICTIONS

Nature : F fait établi · I indice compatible · C confirmation · X contradiction.
Indépendante : ne remonte pas à la même source.

E	CE QU'ON A	NAT.	SOURCE · TYPE	COTE	INDÉPENDANT ?
E1	A a recruté un directeur des fusions-acquisitions	I	LinkedIn · 0	B2	–
E1	un partenaire commun le confirme	C	partenaire · H	C3	non : même salon

RÈGLES DU JEU — on évalue l'information, pas le message.

☐ Une rumeur répétée n'en est pas plus vraie

☐ On note aussi ce qui la rend fausse

☐ Une confirmation compte si elle est indépendante

☐ Tant qu'elle n'est pas établie, on ne la diffuse pas

04 CONFRONTER – INTÉRÊTS ET MOSAÏQUE

Qui a intérêt à ce qu'on y croie, ou pas ? Un intérêt à faire croire quelque chose n'établit ni sa vérité ni sa fausseté.

SOURCE	INTÉRÊT À CE QU'ON Y CROIE	À CE QU'ON N'Y CROIE PAS
commercial de A	rassurer ses prospects... ou les inquiéter	–

INTOXICATION POSSIBLE ?

☐ Oui

☐ Non

☐ À vérifier

EFFET MOSAÏQUE — FAIT + FAIT + FAIT → HYPOTHÈSE RENFORCÉE ?

recrutement M&A + gel des embauches + comptes en retard

ENSEMBLE, ILS CHANGENT LA LECTURE ?

☐ Oui

☐ Non

05 INTERPRÉTER – LECTURES POSSIBLES

Cinq lectures à examiner. « Indéterminée » est une conclusion légitime.

HYPOTHÈSE	CE QUI LA SOUTIENT	CE QUI LA CONTREDIT
H1 VRAIE l'affirmation est exacte		
H2 PARTIELLEMENT VRAIE le fond est exact, un détail est déformé		
H3 FAUSSE, DE BONNE FOI un malentendu a circulé		
H4 FAUSSE, DIFFUSÉE SCIEMMENT quelqu'un sait qu'elle est		
H0 INDÉTERMINÉE les éléments ne permettent pas encore de trancher		

06 ARBITRER – QUE FAIT-ON ?

REVOIR LE : ____

C'est l'asymétrie des conséquences qui décide, pas seulement la crédibilité.

	SI LA RUMEUR EST VRAIE	SI ELLE EST FAUSSE
ON AGIT	Avance prise quel gain ?	Erreur coûteuse quel coût ?
ON N'AGIT PAS	Surprise subie quel coût ?	Rien temps gagné

CRÉDIBILITÉ ACTUELLE

☐ Ignorer

☐ Surveiller → F-03

☐ Vérifier → question F-03

☐ Agir → F-01

☐ Ne pas propager tant qu'elle n'est pas établie → F-09

ÉCOSYSTÈME ET DÉPENDANCES

Ce dont on dépend sans le contrôler finit par décider à notre place.

DOSSIER N°

ÉTABLI LE

PAR

CLASSIFICATION

☐ Normal ☐ Restreint ☐ Strict

1 · RECENSER

2 · QUALIFIER

3 · PRIORISER

4 · SÉCURISER

5 · SURVEILLER

6 · ARBITRER

01 RECENSER — LES FAMILLES

- ☐ API API ☐ FOU Fournisseurs
☐ PLA Plateformes ☐ PAR Partenaires
☐ NOR Normes ☐ DIS Distribution
☐ DON Données ☐ COM Compétences
☐ CLÉ Acteurs, personnes clés

PRODUIT

PÉRIMÈTRE

Chercher aussi l'invisible : une personne, un format de fichier, une habitude client, un contrat tacite.

02 QUALIFIER — LE REGISTRE DES DÉPENDANCES

Impact si perdu : F · M · f. Substitution : facile · difficile · impossible. Rapport de force : nous · équil. · eux, en tenant compte de qui dépend de nous. Tolérance : délai avant que ça fasse mal.

N°	ÉLÉMENT	FAM.	CE QU'IL NOUS APPORTE	IMPACT SI PERDU	SUBSTIT.	CONCENTRATION	RAPPORT DE FORCE	TOLÉRANCE	SI COUPÉ DEMAIN
D1	API de géocodage	API	situer les chantiers sur la carte	F	facile	trois alternatives	nous	24 h	carte vide, recherche dégradée
D2	données de permis de construire	DON	le cœur des signaux de prospection	F	impossible	source publique unique	eux	1 mois	plus de nouveaux chantiers
D3	la seule personne qui maîtrise le moteur de rapprochement	CLÉ	la qualité des correspondances	F	difficile	une personne	équil.	quelques semaines	plus aucune évolution du moteur

RÈGLES DU JEU — dépendre n'est pas une faute, l'ignorer en est une. ☐ La dépendance la plus dangereuse est celle qu'on ne voit pas ☐ Un plan B non testé n'existe pas ☐ On note aussi qui dépend de nous

03 PRIORISER — IMPACT * SUBSTITUTION

IMPACT / SUBSTIT. →	DIFFICILE	FACILE
FORT	Critique sécuriser en priorité D2 · D3	Levier négocier, garder l'alternative prête D1
FAIBLE	Piège lent surveiller : peut devenir critique	Courant gestion de routine

04 SÉCURISER — LES SOLUTIONS DE REPLI

Un plan B jamais testé n'est qu'une intention. Un plan B disponible après la tolérance n'est pas un plan B.

N°	SOLUTION DE REPLI	DÉLAI	COÛT	TESTÉE ?
D2	partenariat avec un agrégateur de données privé	3 mois	élevé	non
D3	binôme et documentation du moteur	6 mois	faible	en cours

05 SURVEILLER — SIGNAUX D'ALERTE

À reporter dans le plan de veille F-03.

N°	SIGNAL D'ALERTE	SOURCE · TYPE	SEUIL / ÉVÈNEMENT
D1	changement des conditions tarifaires de l'API	page de tarifs · 0	+ 20 %
D2	retard de publication des données	portail open data · 0	> 1 mois

06 ARBITRER — QUE FAIT-ON ?

POUR CHAQUE DÉPENDANCE CRITIQUE

- ☐ Accepter, en connaissance de cause
☐ Négocier → F-06
☐ Diversifier
☐ Internaliser
☐ Sortir

DÉCISION, JUSTIFICATION

DÉPENDANCES ACCEPTÉES

DÉCIDÉ PAR

Point de rupture à tester → F-11
 Fournisseur qui change de jeu → F-07
 Donnée sensible chez un tiers → F-09

REVOIR LE : ----

DE QUOI DÉPEND-ON ? QUI POURRAIT COUPER ? QUE FAIT-ON ALORS ?

DÉCRYPTAGE D'UN MOUVEMENT CONCURRENT

Avant de répondre à un coup, comprendre à qui il s'adresse.

DOSSIER N°

ANALYSÉ LE

PAR

CLASSIFICATION

☐ Normal

☐ Restreint

☐ Strict

- 1 · CONSTATER
- 2 · ÉTABLIR
- 3 · COMPRENDRE
- 4 · INTERPRÉTER
- 5 · MESURER
- 6 · DÉCIDER

01 CONSTATER – LE MOUVEMENT

« Le concurrent A lance une offre PME à 39 € par mois. »

DATE

CONCURRENT

A · fiche F-02

APPRIIS PAR

son site, communiqué · D · A1

Pas encore établi ? Passer d'abord par F-12.

02 ÉTABLIR – LE SU ET L'INSU

FAITS ÉTABLIS

Ce qui est vérifié, daté, source.

prix public 39 € · 3 modules sur 5 · France seulement

CE QU'ON NE SAIT PAS

Ce qu'on aimerait savoir, et qu'on ne sait pas.

combien de clients visés · durée de l'offre

03 COMPRENDRE – AVEC SES YEUX

CIBLE PROBABLE

PME de 10 à 50 salariés

PROBLÈME QU'IL TRAITE

sa croissance ralentit sur les grands comptes

POURQUOI MAINTENANT ?

avant la saison des appels d'offres

RESSOURCES ENGAGÉES

RÉVERSIBILITÉ

Un mouvement coûteux et irréversible est un engagement. Un mouvement bon marché peut n'être qu'un test.

RÈGLES DU JEU — comprendre avant de répondre.

☐ Tout n'est pas dirigé contre nous

☐ Ce qu'on a vu est séparé de ce qu'on suppose

☐ On lit le mouvement avec ses yeux, pas les nôtres

☐ Ne rien faire est une décision, notée comme telle

04 INTERPRÉTER – SON INTENTION

Codes : P probable · A alternative · ? inconnue. Tout n'est pas dirigé contre nous.

N°	INTENTION	INDICES POUR	INDICES CONTRE	CODE
H1	conquérir les PME	recrutements PME, prix agressif		P
H2	tester un prix avant de l'étendre	France seulement	communication massive	A
H0	répondre à un autre concurrent			?

CE QUE CE MOUVEMENT RÉVÈLE DE CE QU'IL SAIT DE NOUS

il vise nos clients au mensuel : il connaît notre prix

05 MESURER – EFFETS ET CONSÉQUENCES

RÉACTIONS OBSERVÉES

CLIENTS

questions, départs, demandes de remise

deux demandes de remise

PROSPECTS

comparaisons, délais

PARTENAIRES

revendeurs, intégrateurs

NOS COMMERCIAUX

objections, pression

POUR NOUS, À COURT TERME

À MOYEN TERME

CE QUI NE CHANGE PAS

06 DÉCIDER – RÉPONDRE, ATTENDRE, OU RIEN

☐ RÉPONDRE – F-08

☐ ATTENDRE, JUSQU'À

deux départs de clients PME

☐ NE RIEN FAIRE, CAR

SIGNAUX À SURVEILLER – F-03

1

2

Mettre à jour la fiche – F-02 · hypothèse sur l'intention – F-10

REVOIR LE : ----