

Le Signal Sagentix

NUMÉRO 1 · 2026-05-12 · INTELLIGENCE DE MARCHÉ

101 761 entreprises

les 50 plus grandes : 36,9 %

La catégorie du conseil en management aux États-Unis, évaluée à 219,1 G\$ US, compte 101 761 entreprises, et les 50 plus grandes ne détiennent ensemble que 36,9 % des revenus (U.S. Census Bureau, 2022). De l'autre côté de la frontière, la structure est la même : parmi les 131 671 entreprises canadiennes de conseil en gestion et de conseil scientifique et technique, 99,6 % emploient moins de 100 personnes, pour un revenu moyen d'environ 245 000 \$ (Innovation, Science and Economic Development Canada, 2025). Voilà le paysage dans lequel votre mise en marché évolue désormais : aucun gardien d'accès, aucun acteur dominant en place, et un acheteur incapable de distinguer les entreprises de la longue traîne.

Lorsque vous avez présenté votre dernière ronde de financement, la diapositive sur le TAM a fonctionné parce que l'investisseur a accepté l'approximation. Ce contrat tacite arrive à échéance. Lors de la prochaine ronde, un partenaire chargé du contrôle préalable ira chercher votre code d'industrie, vérifiera la densité de vos citations et testera si les filtres de votre marché adressable résistent à un appel téléphonique de 20 minutes. La plupart n'y résistent pas. La raison n'est pas la paresse. C'est que l'estimation de marché est traitée comme un exercice mathématique théorique plutôt que comme une construction chiffrée — le mode d'échec exact que la HBR a retracé sur une décennie de nouveaux marchés mal évalués (Yoon & Deeken, 2019).

La vraie question n'est pas « quel est notre TAM ? ». Elle est « quelle structure de marché force un acheteur à nous choisir ? ». L'intelligence de marché, c'est le travail qui consiste à répondre à cette question avec des preuves chiffrées, et non avec une diapositive de logos empruntée à un rapport d'analyste de 2019. Les fondateurs qui font ce travail tôt font croître cet avantage à chaque conversation suivante.

L'estimation ascendante commence au code SCIAN

L'estimation descendante échoue parce qu'elle ne peut pas être auditée. Une manchette d'industrie de 250 G\$ multipliée par un 1 % arbitraire ne survit pas à une seule question de contrôle préalable, et le cadrage « 1 % d'un marché immense » est précisément signalé comme un drapeau rouge dans les guides d'estimation du côté des investisseurs ([OpenVC, 2024](#)). L'estimation ascendante part d'un code SCIAN, la classification fédérale qui définit ce que vos acheteurs font réellement pour gagner leur vie, et construit les revenus à partir d'établissements dénombrés, d'emplois dénombrés et de points de prix observés. Les investisseurs institutionnels préfèrent les modèles ascendants parce qu'ils forcent le fondateur à dénombrer des clients réels, des prix réels et une portée réelle ([CB Insights, 2024](#)). Appliquée à l'édition de logiciels au Canada, la construction ascendante fait ressortir 27,9 G\$ de revenus d'exploitation en 2024, en hausse de 15,6 %, dont 68,8 % des ventes à des clients internationaux — une catégorie qui n'a rien à voir avec le récit du « SaaS saturé » que répètent les gens de l'extérieur (U.S. Census Bureau, 2022).

C'est le schéma que nous voyons se répéter dans l'ensemble de notre portefeuille de mandats, et il est plus brutal que ne l'anticipent la plupart des fondateurs. Dans les mandats de mise en marché B2B menés par des fondateurs, le marché qu'un fondateur présente et le marché qu'il peut réellement conclure la première année diffèrent couramment de deux à trois ordres de grandeur. Un TAM d'un milliard de dollars affiché en manchette s'effondre d'environ 90 % ou plus vers un marché desservable une fois appliqués les filtres d'adéquation de segment, de géographie et d'accessibilité par canal, ne laissant de « toute l'industrie » qu'une fraction d'un seul pour cent qui soit véritablement adressable. Puis il se comprime une seconde fois vers un chiffre atteignable à court terme dont le plafond n'est presque jamais la demande ni la concurrence, mais la capacité de livraison de l'équipe menée par les fondateurs. La contrainte déterminante sur les revenus de la première année est le débit interne, et non la taille du gain (Sagentix Cross-Engagement Benchmark, 2026).

Le remède n'est pas un seul chiffre, mais un ensemble cartographié. Le Market Opportunity Navigator soutient que les fondateurs devraient évaluer l'ensemble complet des occasions atteignables avant de s'engager, plutôt que de s'ancrer sur un seul TAM descendant (Gruber & Tal, 2023). Cartographiez explicitement le tout, et les filtres SAM qui comptent (géographie, segment, canal) découlent du travail au lieu d'être présumés.

CE QUI SURVIT AUX FILTRES

Marché total annoncé

toute la catégorie · tel que présenté à la dernière ronde

↓ ADÉQUATION DE SEGMENT · GÉOGRAPHIE · PORTÉE DES CANAUX

Marché desservable

environ 90 % de moins · ce que vous pouvez réellement joindre

↓ VOTRE PROPRE DÉBIT DE LIVRAISON

Marché atteignable

limité par la capacité · ce que vous pouvez vendre la première année

Les largeurs sont illustratives; c'est le rétrécissement qui compte. D'un mandat à l'autre, le marché qu'un fondateur présente et celui qu'il peut vendre la première année diffèrent de deux à trois ordres de grandeur — et le plafond de la dernière bande n'est presque jamais la demande ni la concurrence, c'est le débit de l'équipe elle-même (Sagentix Cross-Engagement Benchmark, 2026).

RÈGLE DE DÉCISION :

Si vous ne pouvez pas répondre à « quel code SCIAN vous paie ? » en une phrase, votre diapositive sur le TAM n'est pas une diapositive sur le TAM.

La fragmentation est l'occasion, pas l'obstacle

Les fondateurs lisent « 101 761 concurrents » et voient un marché encombré. C'est une mauvaise lecture. La fragmentation est le signal qu'aucun acteur en place n'a résolu le problème de l'acheteur à l'échelle du système — c'est exactement la condition dans laquelle se forment les nouvelles catégories. Comparez deux marchés côte à côte. Dans les services de sécurité à l'échelle mondiale, Deloitte détenait 16,6 % de part des revenus en 2024 et était le plus grand acteur depuis deux années consécutives (le rapport de 2026 a depuis porté ce chiffre à 18,1 % pour 2025), une domination selon toute définition raisonnable (Deloitte Global, 2025). Dans le conseil en management, personne ne détient une telle part. Lorsque les 50 plus grandes entreprises ne contrôlent que 36,9 % d'une catégorie de 219,1 G\$, les 138 G\$ restants sont desservis par une longue traîne de spécialistes, de cabinets régionaux et de praticiens individuels, dont la plupart n'ont pas la rigueur méthodologique qu'attend un partenaire chargé du contrôle préalable (U.S. Census Bureau, 2022). Voilà la catégorie que vous pouvez revendiquer. Le geste n'est

pas de surpasser les 50 plus grandes sur le plan de la marque. C'est de vous approprier une tranche verticale avec une densité de preuves que personne d'autre ne peut produire dans le temps qu'un acheteur accorde.

UNE SEULE FIRME À CÔTÉ. CINQUANTE ICI.



Chaque barre est une part de revenus de sa propre catégorie, non d'un marché commun. Il faut cinquante firmes en conseil en management pour atteindre environ le double de ce qu'une seule firme détient en services de sécurité — c'est pourquoi aucun acteur en place n'y dicte les règles. U.S. Census Bureau, 2022; Deloitte Global, 2025.

RÈGLE DE DÉCISION :

Traitez la fragmentation comme une fenêtre de formation de catégorie, et non comme un désavantage concurrentiel.

Faites-le cette semaine. Sortez votre code SCIAN principal, ou deux si vous chevauchez des segments. Associez-le à un profil d'industrie comportant des données de revenus par sous-segment. Réécrivez votre diapositive sur le TAM comme une construction chiffrée : les établissements multipliés par le revenu moyen multiplié par le pourcentage d'adéquation, avec les filtres qui convertissent le TAM en SAM inscrits en points sous le calcul. Vous perdrez de 60 % à 80 % de votre chiffre affiché. Vous gagnerez une diapositive qui résiste à l'appel téléphonique.

Le second signal

L'intelligence concurrentielle l'emporte sur la grille de concurrents

La plupart des fondateurs ouvrent encore leur analyse concurrentielle avec une grille de comparaison de fonctionnalités. La grille a des crochets, les crochets favorisent votre produit, et la grille ne convainc personne, encore moins un partenaire chargé du contrôle préalable qui a vu dix variantes du même format ce trimestre. L'intelligence concurrentielle est un artefact différent : une description de la structure du marché, du comportement des prix qui s'y observe, et des positions réellement disponibles.

Voyez ce qu'une lecture structurelle produit pour l'édition de logiciels au Canada. La catégorie a généré 27,9 G\$ de revenus d'exploitation en 2024, en hausse de 15,6 %, et plus des deux tiers de ces ventes sont allées à des clients internationaux, mais 94 % de ces entreprises comptent moins de 100 employés et 49 % des établissements sont des praticiens individuels sans aucun employé (U.S. Census Bureau, 2022). La pensée en grille de fonctionnalités produit une matrice de 3 300 lignes qui se ressemblent toutes. La pensée structurelle produit une distribution : une poignée de plateformes à grande échelle, des milliers d'éditeurs de sous-échelle, et un milieu mince où des offres productisées et appuyées par des preuves peuvent rivaliser.

Il y a une dimension temporelle que les fondateurs manquent. Ce que les investisseurs et les acheteurs acceptent comme une position « légitimement distincte » se déplace systématiquement à mesure qu'une catégorie mûrit. Le même récit qui paraît visionnaire dans un marché naissant paraît flou dans un marché émergent, et échoue au contrôle préalable dans un marché mature (Younger et al., 2025). L'intelligence concurrentielle n'est donc pas une grille ponctuelle, mais une carte de catégorie trimestrielle, car les marchés fragmentés évoluent plus vite que les rapports d'analystes ne peuvent les suivre (Sagentix GTM Methodology, 2026). L'implication pour le positionnement est concrète : lorsque vos concurrents sont des milliers d'entreprises de sous-échelle et une poignée de plateformes dominantes, nommez explicitement le milieu vide, et synchronisez l'affirmation avec l'étape où la catégorie se trouve réellement.

Sur le terrain

Quatre dépêches. Chacune montre le même schéma dans une tranche différente du marché.

- **Your TAM Slide Won't Survive Due Diligence. Here's How to Fix It.** — L'article nomme trois façons précises dont les diapositives sur le TAM meurent au contrôle préalable : l'approximation descendante, l'absence d'attribution des sources, et la confusion entre le TAM et le SAM. La thèse de ce numéro — les marchés fragmentés récompensent la preuve — suppose que le lecteur a d'abord fait le travail ascendant. Lisez-le avant que votre prochain dossier pour le conseil d'administration ne parte avec une diapositive de marché.
- **Two-Thirds Sole Proprietors: The GTM Opportunity Nobody Sees** — L'article documente un secteur des services professionnels de 20 G\$ réparti entre une poignée d'entreprises dominantes et des milliers de praticiens individuels, avec un milieu presque vide. C'est de la fragmentation structurelle sous une forme sur laquelle les fondateurs peuvent agir. Lisez-le en parallèle du travail sur le SCIAN ci-dessus.

- **100,000 Firms, Zero Dominance: What Market Fragmentation Means for Your GTM Strategy** — Le blogue documente le chiffre de 36,9 % de part détenue par les 50 plus grandes et un fléchissement soutenu des prix dans le conseil en management, puis traduit les deux en choix de positionnement. La leçon : la spécialisation crée un positionnement défendable lorsqu'aucun acteur en place ne domine. Si vous hésitez entre élargir ou resserrer, commencez ici.
- **Canadian B2B SaaS: The \$23B+ Opportunity Window** — L'article fait ressortir 27,9 G\$ de revenus d'exploitation de l'édition de logiciels au Canada en 2024, en hausse de 15,6 %, dont 68,8 % des ventes à des clients internationaux — et 51,3 % de la conception de systèmes informatiques concentrés en Ontario. La lecture : le récit du déclin de la technologie canadienne est faux, et la concentration en Ontario est une vulnérabilité, pas seulement un avantage. Utile si votre plan d'expansion géographique en est encore à l'état d'ébauche.

Chaque dépêche pointe vers le même geste fondamental. Dénombrer le marché avant de le présenter.

Ce que nous surveillons

Le signal de structure de marché qui mérite d'être suivi, c'est la vitesse à laquelle l'IA redessine le paysage des services professionnels par rapport auquel vous vous mesurez. Les prix des services-conseils subissent une pression visible : l'indice des prix à la production du BLS pour les services de conseil en management s'établissait à 130,6 en février 2026, se maintenant au niveau d'il y a un an ou en deçà pendant une bonne partie de l'année précédente, à mesure que la prestation assistée par l'IA comprime le secteur ([U.S. Bureau of Labor Statistics, 2026](#)). En même temps, les lignes de la catégorie bougent. The Economist rapporte que les moteurs de réponse par IA désintermédièrent les sites de référence et les annuaires d'entreprises, absorbant les requêtes qui définissaient autrefois ces marchés ([The Economist, 2025](#)). Lorsque la ligne des prix et les frontières de catégorie se déplacent toutes deux à l'intérieur d'une seule année, la carte concurrentielle que vous avez bâtie pour votre présentation au conseil d'administration de l'an dernier est déjà périmée.

L'implication pour l'intelligence de marché est directe : une construction de marché ancrée dans le SCIAN est une capacité permanente, pas un artefact ponctuel de levée de fonds. Refaites-la chaque trimestre, car dans un marché fragmenté sans gardien d'accès (Innovation, Science and Economic Development Canada, 2025), les fondateurs qui remarquent les premiers le déplacement de la structure sont ceux qui se repositionnent avant que leur catégorie ne soit redéfinie autour d'eux.

Travailler avec nous

Si votre diapositive sur le TAM est un chiffre tiré d'un rapport d'analyste de 2019, il existe une voie plus propre. La Phase 1 – Intelligence de marché est un mandat de 5 à 7 jours à 4 500 \$ CA qui produit une construction TAM/SAM/SOM ascendante et codée SCIAN que votre conseil d'administration et votre prochain investisseur peuvent tous deux défendre. Si les preuves ne tiennent pas au contrôle préalable, nous remboursons intégralement. Répondez « Phase 1 » ou réservez à sagentix.ca/contact.

— Stéphane Raby CMC · CISSP · ing. · 25+ ans · MBA pour cadres

Références

- U.S. Census Bureau. (2022). *2022 Economic Census: Administrative management and general management consulting services* (NAICS 541611). U.S. Department of Commerce.
- CB Insights. (2024). *What is venture capital (VC) and how does it work?* CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/report/what-is-venture-capital/>
- Deloitte Global. (2025). *Deloitte ranked No. 1 in security services by revenue in the 2025 Gartner® market share: Security services, worldwide, 2024 report*. Deloitte. <https://web.archive.org/web/20260415171329/https://www.deloitte.com/global/en/about/recognition/analyst-relations/deloitte-ranked-number-one-in-security-services-by-revenue.html>
- Gruber, M., & Tal, S. (2023). *Reflecting on the creation of the Market Opportunity Navigator*. Journal of Business Venturing Design, 3, Article 100017. <https://doi.org/10.1016/j.jbvd.2023.100017>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2025). *Management, scientific and technical consulting services (NAICS 5416): Summary — Canadian Industry Statistics* [Source de données : Statistique Canada]. Government of Canada. <https://ised-isde.canada.ca/app/ixb/cis/summary-sommaire/5416>
- OpenVC. (2024). *Market slide: Pitch deck best practices and examples*. OpenVC. <https://www.openvc.app/blog/market-slide>
- Sagentix Cross-Engagement Benchmark. (2026). *TAM-to-SOM compression patterns across founder-led B2B engagements* [Analyse inter-mandats anonymisée]. Sagentix Advisors.
- Sagentix GTM Methodology. (2026). *Evidence-first GTM framework* [Méthodologie interne]. Sagentix Advisors.

- The Economist. (2025, July 17). *To survive the AI age, the web needs a new business model*. The Economist. <https://www.economist.com/leaders/2025/07/17/to-survive-the-ai-age-the-web-needs-a-new-business-model>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2026). *Producer price index by industry: Management consulting services* (Series PCU541610541610). <https://www.bls.gov/ppi/>
- Yoon, E., & Deeken, L. (2019, February 4). *Why it's so hard to predict the size of new markets*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/02/why-its-so-hard-to-predict-the-size-of-new-markets>
- Younger, S., Preedom, J., & Navis, C. (2025). Legitimately distinct entrepreneurial stories in evolving market categories. *Journal of Business Venturing*, 40(1), Article 106436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106436>

Adapté de Statistique Canada, Statistiques relatives à l'industrie canadienne — Services de conseils en gestion (SCIAN 54161), 2024. Cela ne constitue pas une approbation de ce produit par Statistique Canada.