

La persistance n'est pas une propriété du revenu

À récurrence égale, ce qu'un client sait faire sans son fournisseur dit comment le revenu réagit au choc.

Une entreprise peut afficher le même revenu récurrent que sa concurrente, la même rétention nette, la même courbe de croissance, et perdre l'essentiel de ce revenu en deux trimestres si une équipe s'en va. Pas la sienne. Celle du fournisseur. Deux revenus peuvent porter une récurrence identique et reposer sur des mécanismes de persistance différents, et le tableau de bord ne montre que la récurrence. Voici la thèse, énoncée une fois et directement : à récurrence observée égale, la dépendance au soutien du fournisseur prédit la réaction du revenu à un choc, parce qu'elle révèle si la persistance repose sur une capacité client transférée, sur une opération externe continue, ou sur d'autres mécanismes de rétention.

C'est un changement d'unité d'analyse. La littérature observe le *revenu* ; cette note observe la *capacité qui le génère*, et traite la ligne récurrente comme une projection commerciale imparfaite de cette capacité, puisque le revenu répond aussi au prix, au pouvoir de négociation et à la concurrence. Le geste applique une lignée connue, Penrose (1959), Sen (1985), Nelson et Winter (1982), Teece (1997), à la seule ligne que la comptabilité tient pour primaire. La thèse se ramène à cinq propositions.

- *Proposition 1.* La récurrence observée ne suffit pas à identifier le mécanisme qui produit la persistance.
- *Proposition 2.* La persistance mesurée sous retrait du soutien fournisseur porte une information sur la qualité du revenu que la récurrence ne porte pas.
- *Proposition 3.* Le soutien opérationnel et le soutien de transfert agissent différemment sur le client : l'un maintient la production, l'autre élève la capacité future.
- *Proposition 4.* La capacité du client, la valeur reproduite, l'usage du produit et le revenu du fournisseur sont des variables distinctes, et doivent être modélisées séparément.
- *Proposition 5.* La dépendance ne dégrade la qualité du revenu que lorsqu'elle est opaque, évitable, ou faussement présentée comme un transfert de capacité.

Le mécanisme, et le modèle

La persistance passe par plusieurs mécanismes : valeur reproduite, opération fournie, friction de sortie, effets de coordination, contrainte institutionnelle, continuation passive.

Seul le premier est le client qui produit de la valeur par lui-même. Appelons-le *autonomie*, en notant aussitôt que ce n'est pas ce que lit un tableau de bord. La récurrence est indifférente au mécanisme qui la soutient.

- Un cabinet de conseil dont la recommandation est internalisée détient un revenu autonome ; le même cabinet sous retainer permanent détient un revenu de soutien, et seul le second tombe quand le retainer est coupé.
- Un chirurgien qui forme son bloc reproduit la capacité ; le bloc qui s'arrête le jour de son départ ne l'a jamais reproduite.

Modélisons le déploiement comme une chaîne, pas comme un maillon unique.

Un stock de capacité A évolue selon $dA/dt = \alpha T + I - \delta A + \Omega$:

- il croît avec le soutien de transfert T ,
- à une efficacité d'absorption α ,
- et avec l'investissement interne I du client,
- et décroît par la dépréciation interne δ , rotation et oubli,
- et par un terme externe Ω fixé par le rythme d'innovation du fournisseur, qui peut déprécier le stock, l'augmenter par abstraction, ou le substituer.
- La capacité produit une valeur reproduite $V(A, O, X)$ avec le soutien opérationnel O et le contexte X .
- La valeur produit un usage facturable $U(V, H, N, G)$, filtré par l'inertie, le réseau et les termes institutionnels.
- L'usage produit le revenu du fournisseur $R(U, C, B)$ via la structure contractuelle C et le pouvoir de négociation B .

Le revenu ne dépend pas de la capacité directement. Il est trois transformations en aval, ce qui explique précisément qu'une hausse de A puisse faire baisser R : un client capable consomme plus efficacement, négocie plus durement, ou substitue. Un outil libre qui continue de tourner sans son mainteneur est le cas pur, autonomie forte et revenu quasi nul. L'autonomie qui est bonne pour le client peut être négativement corrélée au revenu du fournisseur.

Cette chaîne impose deux mesures distinctes :

- Un *Indice d'autonomie de capacité* (Capability Autonomy Index), l'aptitude du client à soutenir la valeur sans le fournisseur, porte sur le stock du client.

- La *Persistence du revenu ajustée du soutien* (Support-Adjusted Revenue Persistence), le comportement du revenu une fois le soutien retiré, concerne le flux du fournisseur, une fois estimée.

Les fondre en un seul chiffre récurrent est l'erreur d'origine, et les nommer séparément est la moitié de la contribution.

Soutien opérationnel et soutien de transfert

Le soutien n'est pas un scalaire. C'est un vecteur, expertise, configuration, formation, exploitation, maintenance, gouvernance, et il se sépare par fonction.

Le *soutien opérationnel* maintient la production courante.

Le *soutien de transfert* élève la fonction de production future du client.

Le premier loue une sortie ; le second vend une capacité ; la facture ne distingue ni l'un ni l'autre.

Retirez le soutien opérationnel, et le revenu retombe à ce que le stock A porte seul. Retirez-le d'un client dont le stock a été réellement construit, et le revenu fléchit, puis remonte à mesure que le client continue d'investir par lui-même. Ce rebond est la signature observable d'une capacité transférée plutôt que louée.

Ce qui survit, et comment on testerait

Ce qui survit à un retrait n'est pas l'autonomie. C'est l'autonomie plus le verrouillage, l'inertie, le réseau et la persistance institutionnelle.

La grandeur d'intérêt est donc un contrefactuel : le revenu qui aurait persisté sans soutien fournisseur, sans captivité, sans inertie, toutes choses égales par ailleurs, un monde jamais directement observé.

« Retrait » désigne aussi trois expériences, pas une. Retirer ce fournisseur teste la dépendance à ce fournisseur.

Mais retirer toute ressource externe équivalente teste l'autonomie.

Et remplacer le fournisseur par un pair teste la substituabilité. Seule la deuxième mesure l'autonomie proprement dite.

L'objection la plus forte est que la rétention nette capture déjà tout cela : un revenu maintenu à bout de bras finira par cherner, et la rétention l'enregistrera. Elle le fera, plus tard.

La Proposition 2 est plus étroite et plus précoce : le mécanisme de soutien est lisible avant l'annulation, dans l'élasticité, pas après elle, dans le logo perdu. Le premier test,

modeste, est donc prédictif : une mesure ex ante du soutien améliore-t-elle la prédiction du churn ou de la baisse de consommation au-delà de l'ARR et de la rétention nette, ΔAUC supérieur à zéro.

Si oui, la récurrence cachait une information. L'identification causale vient ensuite, plus difficile, par expériences naturelles, fins de contrats de services, réorganisations de fournisseurs, retraits géographiques d'équipes, lus en différences de différences, parce qu'un retrait délibéré est endogène : le soutien est coupé précisément quand un compte mûrit, ou glisse, ou subit une coupe budgétaire.

Ce qu'un acheteur lucide devrait exiger

Si une partie de l'actif est le stock de capacité du client, le bon terme contractuel n'est pas le volume consommé mais la capacité construite, et la capacité est assez observable pour s'écrire : la part des opérations menées sans assistance, le délai moyen de résolution interne, la part des changements réalisés par le client lui-même, le taux de réussite d'un test de reprise mené fournisseur absent. Indexez l'engagement sur cela, pas sur l'usage.

Cela n'exige pas que le fournisseur aligné disparaisse. Il peut rester, mutualisant l'échelle, la sécurité, la charge réglementaire et l'innovation, et cette dépendance est productive. Le critère n'est pas le retrait maximal mais la suppression de la dépendance *évitable* : une présence justifiée par une valeur marginale continue, non par une incapacité entretenue. Et les comptes n'arbitreront pas cela, car le coût du soutien et la qualité du revenu sont enregistrés dans deux pièces différentes, sans grand livre reliant la dépense à la capacité qu'elle a, ou n'a pas, transférée.

Une capacité qui disparaît au départ du fournisseur n'a jamais été transférée. Le revenu peut continuer de récurer, mais sa persistance est louée sur le plan opérationnel, à un prix qu'aucune ligne des comptes n'est faite pour montrer. Face à plus de 700 milliards de dollars de capacité hyperscaler construite pour 2026, selon les propres guidances des quatre entreprises, et construite en avance sur le revenu censé la remplir, la question qui décide quel revenu survit n'est pas qui consomme, mais qui saurait continuer sans le fournisseur dans la pièce.

Discussion et limites

Le cadre est une revendication conditionnelle et comparative, et il hérite de difficultés réelles qui trouvent leur place ici plutôt que dans chaque paragraphe précédent.

Identification. L'autonomie ainsi définie est un contrefactuel structurel, pas un observable. Les termes à retrancher, verrouillage, réseau, inertie, contrainte institutionnelle, sont eux-mêmes difficiles à identifier et probablement en interaction, de

sorte que l'Indice d'autonomie de capacité est plus proche d'un estimand causal que d'une métrique opérationnelle. C'est une limite, pas un défaut, à condition que le test prédictif précède le test causal.

Le choc n'est pas neutre. Le retrait du soutien est une intervention qui provoque apprentissage, migration ou renégociation, de sorte qu'il mesure en partie une réponse adaptative, pas seulement une propriété préexistante. La distinction des trois chocs est le minimum requis pour ne pas confondre les lectures.

Le soutien est un type idéal. « Opérationnel » et « transfert » sont des pôles. Toute intervention réelle mêle les deux, et doit être classée par son effet mesuré sur la capacité future, non par son étiquette contractuelle. Le soutien opérationnel peut transférer tacitement ; une formation nominale peut ne rien transférer si la capacité d'absorption ou la rétention des personnes fait défaut.

La dépendance est un jeu de dimensions, pas quatre classes. Dépendance productive, transitionnelle, artificielle et captivité se recoupent dans une même relation. Elles se lisent mieux le long de dimensions, valeur marginale, temporalité, nécessité, substituabilité, transparence, facilité de sortie, dont on dérive les régimes. Seul le bout opaque, évitable et mal étiqueté dégrade la qualité du revenu.

Travaux antérieurs. Les voisins les plus proches sont l'économie des coûts de transaction (Williamson), qui pose la persistance comme coût de sortie, et la théorie fondée sur les ressources (Barney), qui la pose comme avantage de ressources ; la servitisation, la capacité d'absorption, le customer enablement et la value realization en traitent chacun une composante. La revendication est leur intégration dans une lecture de la persistance ajustée du soutien, non une nouveauté absolue.

Le cadrage macro est illustratif. Le contexte capex donne à l'argument son actualité et rien de plus ; la chaîne de la capacité à la dépense de déploiement est une hypothèse institutionnelle, et le cadre tient sans elle. Le revenu lui-même reste une projection imparfaite de la capacité, puisqu'il répond aussi au prix et au pouvoir. Aucune de ces réserves n'atteint le cœur, étroit à dessein : à récurrence égale, connaître le mécanisme de soutien améliore la prédiction de ce que le revenu fera ensuite.