



SPENDESK

Analyse Stratégique

Start-up SPENDESK

M1 - Management Stratégique

Sea BEZ

Prepared by

Marie-Sara CASANOVA
Clémence MARTOCQ
Quentin GALVANI
Wassim LAACHI
Cyril CADILHAC



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

**MONTPELLIER
MANAGEMENT**

Date

23 Décembre 2024

Table des Matières



01

Introduction

- Qui est l'entreprise ?
- Pourquoi est-elle pertinente pour un rapport de management stratégique ?
- Quel est l'objectif du rapport ?

02

Purpose

- 2.1. Présentation officielle
- 2.2. Analyse de la présentation
- 2.3. Recommandation sur le "Purpose"

03

Analyse

- 3.1. Analyse externe
- 3.2. Analyse interne
- 3.3. Elaboration du SWOT

04

Formuler

- 4.1. Position concurrentielle
- 4.2. Proposer un océan bleu

05

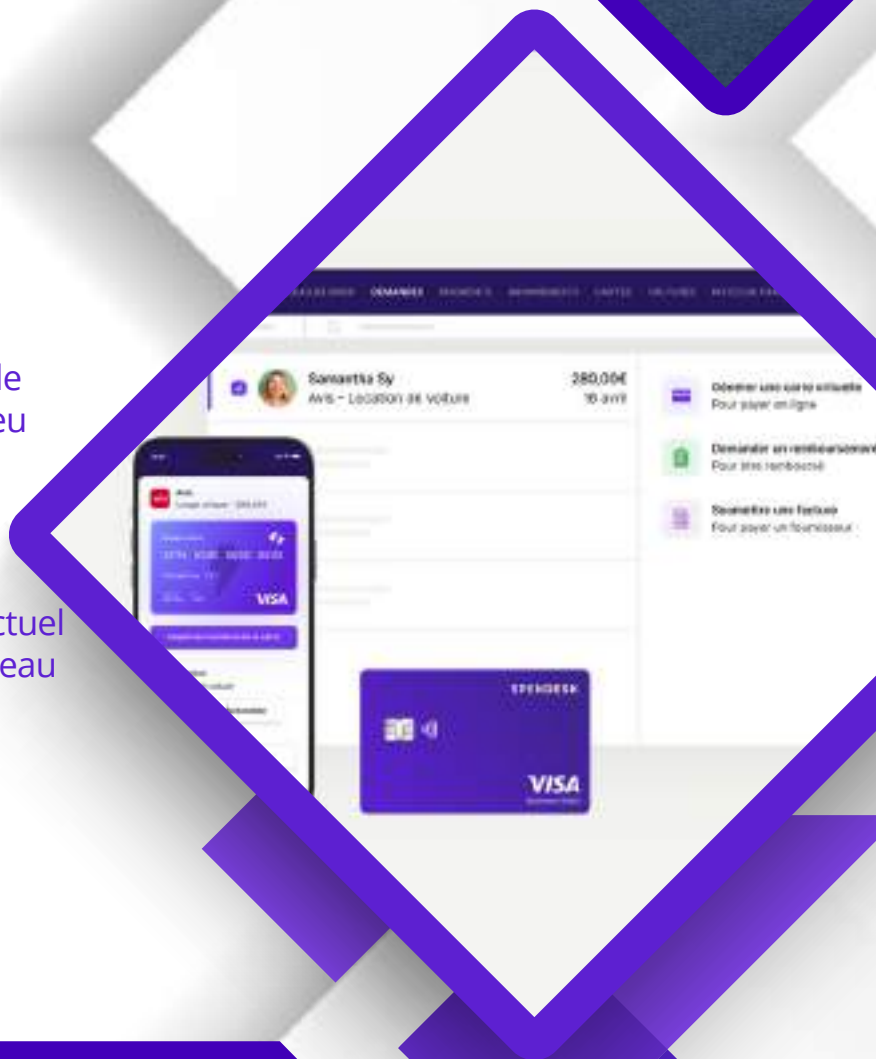
Implémenter

- 5.1. Le business modèle actuel
- 5.2. Proposition d'un nouveau business modèle

06

Conclusion

- Recommandations





SPENDESK

01 Introduction

«Nous voulons offrir aux entreprises une solution complète pour gérer leurs dépenses, de la demande d'achat à la comptabilité, en passant par le paiement.» – Rodolphe Ardant, co-fondateur de Spendesk.

Cette citation reflète parfaitement la vision qui anime Spendesk depuis sa création en 2016. Cette année-là, Rodolphe Ardant, Guillaume Créhange et Jordan Galdeano ont cofondé cette start-up française avec une ambition claire : révolutionner la gestion des budgets et des paiements dans les entreprises. Leur mission repose sur l'idée que des processus financiers simplifiés, centralisés et automatisés permettent aux entreprises de gagner en efficacité et en transparence.

Depuis 2016, Spendesk a accompagné plus de 5 000 entreprises à travers le monde, réalisant des gains de temps moyens de 20 % grâce à l'automatisation des processus financiers. Ces résultats témoignent de l'efficacité et de la pertinence de sa plateforme innovante, qui centralise l'ensemble des fonctions liées à la gestion des dépenses.

Dès son lancement, Spendesk s'est distinguée en offrant aux entreprises une vision complète et en temps réel de leurs finances tout en automatisant de nombreuses tâches administratives. La plateforme permet notamment aux employés d'effectuer des paiements en toute autonomie grâce à des cartes virtuelles ou physiques pré paramétrées, tout en garantissant un contrôle strict des dépenses via des processus d'approbation centralisés et des rapports automatisés.

Parmi les fonctionnalités proposées, on retrouve :

- La gestion des abonnements et des factures récurrentes.
- Le suivi en temps réel des budgets.
- Une intégration fluide avec les outils comptables existants.
- La centralisation des notes de frais.



SPENDESK

01 Introduction

Grâce à ces outils, Spendesk se positionne comme un acteur clé de la révolution numérique dans la gestion des dépenses. Son objectif est d'apporter une réponse claire aux problématiques des petites et moyennes entreprises (PME) et des grandes organisations.

La cible principale de Spendesk reste les PME, qui cherchent à moderniser leur gestion budgétaire et à optimiser leur organisation interne. Avec une plateforme intuitive et complète, Spendesk répond aux besoins des équipes opérationnelles tout en offrant aux responsables financiers un outil performant pour le pilotage et l'analyse. Cette stratégie a permis à Spendesk de franchir un cap important en 2022 en atteignant le statut de licorne, confirmant ainsi son succès et sa place parmi les entreprises les plus prometteuses dans le domaine des fintechs.

Spendesk offre donc une solution adaptée aux équipes non spécialistes de la comptabilité tout en facilitant le travail des services financiers. Cependant, la start-up française se trouvant dans un secteur en pleine croissance et marqué par une intensité concurrentielle forte, elle va devoir relever des défis majeurs pour maintenir son avantage compétitif. L'arrivée de nouveaux acteurs innovants et l'évolution constante des besoins des entreprises imposent à Spendesk de se différencier en misant notamment sur l'innovation et l'excellence opérationnelle. C'est l'apparition de l'ensemble de ces enjeux de demain, qui font que l'élaboration de ce rapport de management stratégique est pertinente.

Ainsi, ce rapport a pour objectif principal d'analyser en détail les forces stratégiques de Spendesk et les défis auxquels elle est confrontée dans un environnement concurrentiel.



SPENDESK

01 Introduction

Il s'articule autour d'une double ambition :

1. Étudier les forces stratégiques actuelles de Spendesk en mobilisant des outils tels que les cinq forces de Porter, le VRIO et le SWOT.
2. Identifier des opportunités pour consolider son positionnement à travers une réflexion sur la création d'un « océan bleu ».

Enfin, ce rapport propose des recommandations concrètes pour surmonter les défis identifiés et maximiser les opportunités de croissance. En répondant à ces objectifs, il vise à apporter des solutions claires et actionnables permettant à Spendesk de continuer à se développer et à renforcer son leadership à travers sa différence dans un secteur en constante évolution.



Le concept de "Purpose" a été popularisé par Simon Sinek dans son livre "Start with Why", où il explique que les entreprises doivent commencer par définir leur raison d'être pour inspirer et motiver, au-delà du simple profit. Le Purpose est un élément clé pour guider la stratégie et les décisions d'entreprise.

Nous considérons le Purpose comme une vision basée sur les valeurs qui facilite le développement d'une organisation, et nous la mettons en relation avec les questions stratégiques et les actions à mettre en œuvre.

Pour **Cynthia Montgomery** (photo en fond), économiste, les trois questions qui permettent de mettre en évidence le Purpose d'une entreprise sont :

1. Qui sommes nous ?
2. Qu'est ce qui nous distingue ?
3. Pourquoi existons nous ?

2.1. Présentation officielle

Purpose de SPENDESK :

1. *Qui sommes nous ?*

Nous sommes Spendesk.

Et nous voulons en finir avec les processus archaïques de gestion des frais en entreprise. Notre mission est de libérer les équipes administratives et financières de la charge mentale liée à la gestion des dépenses de l'entreprise.

L'innovation, la transparence, la confiance et la simplification des processus financiers sont les principes essentiels de Spendesk. Ces principes orientent la société dans sa mission de transformer la gestion des dépenses au sein de l'entreprise.



2. Qu'est ce qui nous distingue ?

Spendesk se distingue par sa plateforme simple, offrant une visibilité totale sur les dépenses des collaborateurs. Cette solution couvre l'ensemble du processus de dépense, incluant :

- Cartes de paiement
- Traitement des factures
- Remboursement des frais
- Pré validation des dépenses
- Suivi des budgets
- Analyse des dépenses
- Automatisation comptable

Ainsi sa distinction des autres plateformes repose sur trois piliers fondamentaux : la visibilité, l'expérience utilisateur et la collaboration.

3. Pourquoi existons nous ?

L'entreprise offre aux organisations une solution novatrice et centralisée qui leur permet de se focaliser sur leurs priorités tout en améliorant leur efficacité. L'automatisation des tâches récurrentes permet d'économiser considérablement du temps pour les équipes financières.

Une méthode facile et conviviale pour une gestion des dépenses rapide et transparente. Ainsi qu'une mise en œuvre intégrée des outils comptables déjà en place afin de gérer des processus financiers plus complexes.



2.2. Analyse de la présentation

Points forts :

- **Purpose clair** : Le Purpose de Spendesk est clairement défini, il met en avant sa mission principale : simplifier et optimiser la gestion des dépenses en entreprise.
- **Adapté aux besoins** : En ciblant les processus archaïques de gestion des frais, Spendesk répond à un besoin réel des entreprises actuelles.

Points faibles :

- **Manque de différenciation explicite** : Bien que les fonctionnalités soient détaillées, le Purpose pourrait davantage souligner ce qui distingue Spendesk de ses concurrents.
- **Absence d'engagement sociétal ou environnemental** : Le Purpose se concentre principalement sur l'efficacité opérationnelle, sans mentionner d'engagements en matière de responsabilité sociale ou environnementale (RSE). Ce qui pourrait aussi leur donner un avantage concurrentiel.

2.3. Recommandation sur le Purpose

Nous souhaitons renforcer le Purpose de Spendesk, c'est pour cela que nous avons listé des axes d'amélioration :

1. Renforcer la différenciation : Mettre en avant des aspects de la culture d'entreprise ou des innovations spécifiques de Spendesk qui sont uniques sur le marché.
2. Intégrer des engagements sociétaux : Ajouter des éléments reflétant une responsabilité sociale ou environnementale, montrant ainsi une entreprise consciente de son impact global.
3. Adapter l'offre pour cibler également les grandes entreprises ou des secteurs spécifiques.



Le nouveau Purpose (basé sur nos recommandations)

1. Qui sommes nous ?

Nous sommes Spendesk !

Et nous voulons en finir avec les processus archaïques de gestion des frais en entreprise, en intégrant le développement de la responsabilité sociale des entreprises comme un pilier central de notre stratégie. Notre mission est de libérer les équipes administratives et financières de la charge mentale liée à la gestion des dépenses de l'entreprise.

2. Qu'est ce qui nous distingue ?

Spendesk se distingue par sa plateforme simple, offrant une visibilité totale sur les dépenses des collaborateurs. Cette solution couvre l'ensemble du processus de dépense, incluant :

- Cartes de paiement
- Traitement des factures
- Remboursement des frais
- Pré validation des dépenses
- Suivi des budgets
- Analyse des dépenses
- Automatisation comptable

Ainsi sa distinction des autres plateformes repose sur trois piliers fondamentaux : la visibilité, l'expérience utilisateur et la collaboration.

Spendesk propose désormais l'intégration d'un assistant financier, renforçant la gestion des budgets en temps réel et facilitant la prise de décision grâce à des analyses plus rapides !



3. Pourquoi existons-nous ?

L'entreprise offre aux organisations une solution novatrice et centralisée qui leur permet de se focaliser sur leurs priorités tout en améliorant leur efficacité. L'automatisation des tâches récurrentes permet d'économiser considérablement du temps pour les équipes financières.

Une méthode facile et conviviale pour une gestion des dépenses rapide et transparente. Ainsi qu'une mise en œuvre intégrée des outils comptables déjà en place afin de gérer des processus financiers plus complexes.

Pour conclure, le Purpose de Spendesk est clair et répond bien aux besoins des PME pour simplifier la gestion des dépenses. En intégrant des aspects sociétaux et en misant davantage sur l'innovation, l'entreprise pourrait toucher un public plus large et renforcer son impact. Ainsi, Spendesk a le potentiel de devenir une solution incontournable tout en affirmant son engagement envers ses clients et la société.

Maintenant que nous nous sommes familiarisés avec la raison d'être et d'agir de la start-up licorne Spendesk. Nous allons rentrer dans la phase d'analyse de son environnement externe et interne afin d'une part d'évaluer la concurrence sur le marché des logiciels de gestion des dépenses et d'autres part de qualifier les ressources et compétences internes que présentent Spendesk.

Concernant cette phase d'analyse, elle se découpe en deux parties:

1. Analyse de l'industrie (volet externe)
2. Analyse de l'entreprise (volet interne)

3.1. Analyse externe

Pour mieux comprendre la position stratégique de Spendesk, une analyse approfondie des "cinq forces de Porter" permet de mettre en lumière les leviers et les risques dans son environnement concurrentiel. Le modèle de **Michael Porter** (*photo en fond*), connu sous le nom des "**cinq forces de Porter**" a été introduit dans son livre "Competitive Strategy" (1980).

Initialement, le rôle de cet outil était de déterminer la relation gagnant-perdant qui permettait de faire une prédiction sur le profit probable. Mais aujourd'hui, l'utilité du modèle a évolué, il est désormais utilisé pour identifier les acteurs clés et avec qui collaborer.

Ce modèle analyse les facteurs clés qui influencent la compétitivité d'une entreprise, en identifiant cinq forces principales : la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des produits de substitution et l'intensité de la concurrence. **Aujourd'hui, nous avons constaté que le modèle a évolué. Nous comptons désormais 7 forces et non plus 5 avec l'apparition des rôles de l'Etat et des complémentateurs.**

Vous trouverez ci-après un schéma représentatif de l'outil de **Michael Porter**.



**Schéma actuel des 7 forces de Porter*

Pour réaliser l'analyse managériale PORTER, nous avons utilisé le logiciel ChatGPT, une intelligence artificielle, qui utilise le traitement du langage naturel pour créer un dialogue conversationnel semblable à celui d'un humain.

Nous avons ensuite réalisé des recherches complémentaires pour vérifier les résultats de ChatGPT.

Force
6/10

Vous trouverez ci-dessous l'analyse complète que nous avons réalisées pour chaque force :

A) *La menace des nouveaux entrants*

Un nouvel entrant est un produit, un service ou une entreprise qui s'insère dans un nouveau marché. **Qui dit nouveaux entrants, dit nouveaux rivaux !**

Dans le cas de Spendesk, à la suite de son introduction sur le marché des logiciels de gestion financières en 2016, d'autres logiciels ont fait leurs apparitions sur le marché après lui. C'est le cas par exemple de *Payhawk* en 2018 ou encore de *Regate* fondé en 2020.

De nos jours, le marché des logiciels est en pleine expansion car les entreprises cherchent à optimiser les processus et coûts. Spendesk est en concurrence constante avec le lancement de nouveaux logiciels. Néanmoins à ce jour, le lancement d'un logiciel peut aller de 25 000€ à 500 000€, les entreprises devront alors disposer d'investissements fiables significatifs en technologie, sécurité informatique et conformité réglementaire (ex : les directives PSD2 en Europe). Ces investissements initiaux constituent une barrière financière pour de nouveaux entrants.

>> **Coûts d'entrée élevés**

Le secteur des paiements est soumis à des réglementations strictes. La réglementation légale joue un rôle important notamment avec le respect de la RGPD ou encore des lois de finance fixées par les différents États (Ex : KYC, anti-blanchiment...). Une mise en conformité exige des connaissances spécialisées et des ressources importantes, dissuadant les entrants sans expertise préalable.

>> **Complexité réglementaire**



Les clients recherchent souvent des solutions éprouvées et fiables pour des opérations sensibles comme la gestion des finances. L'effet de réseau limite l'attractivité pour les nouveaux entrants. Le marché des solutions de gestion des dépenses est déjà occupé par des acteurs bien implantés et un nouvel entrant devrait se différencier de manière significative pour capter des parts de marché (les coûts de marketing seraient relativement élevés).

>> Effet de réseau et crédibilité

Force
7/10

B) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

En fonction de leur nombre, de leur notoriété, de leur taille et de la qualité / rareté, des services/produits, leur pouvoir de négociation peut être plus ou moins élevé et de fait influencer les coûts, la marge, les délais et l'attractivité de vos produits.

Les solutions comme Spendesk ont de nombreux fournisseurs présents sur des branches différentes:

- **Technologies SaaS et cloud** : Spendesk utilise des solutions d'hébergement et des API pour gérer les données et leurs traitements. Ces fournisseurs dominent le marché et ont un pouvoir de négociation élevé en raison de leur concentration.
- **Infrastructure financière** : Les partenaires bancaires et les réseaux de paiement (Visa, Mastercard, etc.) jouent un rôle crucial. Ces acteurs sont peu nombreux et bien établis, ce qui leur confère un pouvoir important.
- **Fournisseurs secondaires** : Pour des services comme la conformité (KYC/AML) ou les intégrations comptables (LicenceOne, Xero, Quickbook...), Spendesk peut collaborer avec plusieurs fournisseurs, ce qui diversifie les risques mais peut aussi complexifier les négociations.

>> Nombreux fournisseurs et concentration du marché



Spendesk représente souvent un client stratégique pour les petits fournisseurs de services annexes. Ces fournisseurs dépendent plus de Spendesk que l'inverse, ce qui réduit leur pouvoir de négociation. Pour les acteurs majeurs (Visa...), Spendesk n'est qu'un client parmi des milliers. Ces fournisseurs peuvent se permettre de perdre leur partenariat avec Spendesk sans subir de répercussions majeures, leur conférant un pouvoir de négociation élevé.

>> Importance de Spendesk pour ses fournisseurs

Changer de fournisseur cloud ou API implique des migrations techniques complexes et coûteuses. Ces changements engendrent des coûts financiers significatifs et un risque potentiel d'interruption de service. Pour des fournisseurs annexes, les coûts de changement restent modérés. Cependant, le temps nécessaire à la mise en place de nouvelles solutions et à la formation des équipes peut constituer une barrière. A l'inverse, les coûts de changement sont plus faibles pour les partenaires financiers, mais les processus pour établir de nouveaux partenariats sont souvent longs et soumis à des exigences réglementaires strictes.

>> Coûts de changement de fournisseur

**Force
8/10**

C) Le pouvoir de négociation des clients

Ce pouvoir est la capacité des clients à faire baisser les prix. Ce levier pour l'entreprise dépend de son nombre de clients, de leurs importances et de la difficulté à trouver de nouveaux clients.



Les entreprises, de plus en plus informées et compétentes en matière de technologies financières, cherchent des solutions adaptées à leurs processus internes spécifiques. Cette tendance oblige Spendesk à proposer des services hautement personnalisés pour répondre aux besoins variés de sa clientèle, allant des petites entreprises aux grandes multinationales.

>> Attentes croissantes en personnalisation

Certaines entreprises clientes de grande taille, telles que BlaBlaCar, Maisons du Monde, Doctolib, Deezer, Lydia ou Ubisoft, représentent un volume de transactions significatif et un revenu récurrent pour Spendesk. Ces clients stratégiques ont souvent un pouvoir de négociation élevé et peuvent exiger des remises, des conditions de paiement avantageuses ou des abonnements sur mesure.

>> Capacité de négociation des grandes entreprises

Les solutions de gestion comme Spendesk peuvent être facilement installées ou remplacées, ce qui réduit les coûts de changement pour les clients. Cette flexibilité accroît leur pouvoir de négociation, car ils peuvent aisément migrer vers un concurrent en cas d'insatisfaction. Cela incite Spendesk à maintenir un haut niveau de qualité de service et de personnalisation.

>> Coûts de changement faibles

Dans un environnement concurrentiel, une bonne réputation est un atout majeur. Les clients sont souvent prêts à payer un prix plus élevé pour des solutions perçues comme fiables et bien recommandées. Des avis positifs et des témoignages favorables peuvent donc jouer un rôle déterminant dans leur décision d'achat.

>> Importance de la réputation et de la valeur perçue



Force
4/10

D) La menace des produits de substitution

Le produit de substitution est un produit qui présente des caractéristiques différentes des solutions présentent sur un marché, mais qui comble le même besoin de façon totale ou partielle et apporte le même degré de satisfaction à ses consommateurs.

Face à un marché en constante évolution, analyser la menace des produits de substitution permet de comprendre les risques liés à l'émergence de solutions alternatives, qui pourraient remettre en question la position concurrentielle de Spendesk sur son marché.

La start-up doit donc faire face à :

- **Logiciels comptables intégrés** : Des outils comme QuickBooks, Xero, ou Sage proposent des fonctionnalités de gestion des dépenses intégrées aux solutions comptables, éliminant le besoin de passer par un logiciel dédié comme Spendesk.
- **Cartes bancaires d'entreprise avancées** : Certaines banques traditionnelles et néo-banques (ex. Qonto, Revolut Business) offrent des cartes de paiement professionnelles associées à des outils de gestion simplifiés.

>> Produits alternatifs directs

Mais aussi :

- **ERP (Enterprise Resource Planning) généralistes** : Les grands ERP comme SAP, Oracle NetSuite, ou Microsoft Dynamics incluent souvent des modules pour la gestion financière et des dépenses.



- **Gestion manuelle et fichiers Excel/Google Sheets** : Les petites entreprises, avec un volume limité de dépenses, peuvent continuer à utiliser des feuilles de calcul ou des outils simples pour gérer leurs dépenses, contournant ainsi le besoin d'une solution comme Spendesk.
- **Prestataires externes** : Certaines entreprises externalisent leur gestion financière à des cabinets comptables ou à des experts-comptables, réduisant la nécessité d'un outil interne.

>> Produits de substitution indirects

Cependant Spendesk possède des arguments notoires pour lutter contre les coûts faibles, la simplicité et la performance des substituts :

- **Spécialisation de Spendesk** : Les outils généralistes manquent souvent de profondeur dans la gestion des dépenses, alors que Spendesk offre des fonctionnalités spécifiques et optimisées.
- **Valeur ajoutée et ergonomie** : L'expérience utilisateur intuitive, les intégrations étendues et les fonctionnalités de contrôle budgétaire de Spendesk le différencient des substituts.
- **Écosystème et partenariats** : L'intégration avec des logiciels tiers, comme des ERP ou des outils comptables, peut freiner les clients à chercher des alternatives.

>> Barrières réduisant la menace

Force
9/10

E) L'intensité de la concurrence

Ce concept correspond au degré de la lutte que se livrent les concurrents sur un marché, se traduisant par le nombre d'actions et de ripostes, le degré d'agressivité et de rapidité de ces actions et ripostes sur ce marché.

L'intensité de la concurrence dans le secteur des fintechs, marquée par une multiplication des acteurs et des offres similaires, nécessite une analyse approfondie pour identifier les leviers de différenciation et les stratégies permettant à Spendesk de se démarquer.

La start-up doit donc faire face à un marché fortement concurrentiel avec des acteurs établis (ex. Expensify, Concur) et des nouveaux entrants innovants (ex. Pleo, Payhawk). Cette multiplication d'acteurs sur ce marché entraînent une bataille sur les prix et l'innovation.

>> Nombreux concurrents

Le secteur des logiciels financiers, en particulier la gestion des dépenses, est en forte croissance, porté par la digitalisation des entreprises et le besoin accru d'automatisation. Ce contexte attire donc de nouveaux entrants et incite les acteurs existants à étendre rapidement leurs offres, augmentant la concurrence.

>> Croissance du marché en hausse

Les fonctionnalités clés (cartes virtuelles, intégrations comptables) que proposent Spendesk sont souvent similaires à celles des concurrents. Cette faible différenciation entre concurrents, les ont lancé dans une guerre à l'innovation pour rester compétitif dans le temps.

>> Faible différenciation des offres



Les coûts de changement sont relativement faibles pour les entreprises, car passer d'une plateforme à une autre n'exige pas d'investissements techniques majeurs. Cela a pour impact qu'un client de Spendesk peut facilement basculer vers des concurrents offrant de meilleures fonctionnalités ou tarifs.

>> **Faible cout de changement d'offre pour le client**

Le modèle SaaS est compétitif sur les coûts, mais les marges restent étroites en raison de la pression pour offrir des prix attractifs et des services à valeur ajoutée (ex. support client, intégrations) du fait que la concurrence sur le marché est âpre.

>> **Marges serrées**

Les concurrents adoptent des stratégies diverses :

- **Premium (Ex. Concur)** : Ciblent les grandes entreprises avec des fonctionnalités robustes.
- **Low-cost (Ex. Pleo)** : Offrant des solutions simplifiées pour les start-ups et petites entreprises.

Cette diversité oblige Spendesk à rester agile pour répondre à plusieurs segments de marché.

>> **Stratégies des concurrents**



SPENDESK

03 Analyse

**Force
4/10**

F) Le pouvoir de l'Etat

Les différents états imposent des contraintes réglementaires et légales aux entreprises des différents secteurs économiques. Spendesk se doit de faire une veille réglementaire régulière pour exploiter le plus rapidement les nouvelles mesures étatiques.

L'environnement réglementaire autour de la finance et de la gestion des données évolue rapidement. Spendesk doit rester conforme pour éviter les sanctions tout en adaptant ses pratiques aux nouvelles exigences. Parmi ces évolutions, on trouve des régulations internationales comme la Directive sur les Services de Paiement 2 (DSP2) et des normes locales comme l'Article 91 de la loi de finances en France.

Cette dernière impose, à partir de 2026, l'obligation pour toutes les entreprises françaises d'émettre et de recevoir des factures électroniques. Ces régulations ne constituent pas uniquement des contraintes : elles incitent aussi à l'innovation en exigeant des solutions plus sécurisées et conformes.

>> Evolutions des régulations

Chaque pays possède des politiques uniques en matière de régulation des données, ce qui oblige Spendesk à s'adapter aux exigences spécifiques de chaque juridiction. Dans l'Union européenne, les normes sont harmonisées grâce à des régulations communes établies par les États membres, comme le RGPD. Cela facilite la conformité pour Spendesk dans cette région, mais des efforts supplémentaires sont requis dans d'autres zones géographiques pour être en conformité avec des cadres réglementaires variés.

>> Conformité internationale



En tant qu'application et plateforme web, Spendesk est vulnérable aux cyberattaques, un risque qui ne cesse de croître avec le temps. Les réglementations évolutives rendent la protection des données cruciale. Investir dans une équipe de cybersécurité dédiée et dans des solutions technologiques robustes est essentiel pour renforcer la confiance des clients et se protéger contre les menaces sophistiquées.

>> **Cybersécurité et protection des données**

Les contraintes réglementaires peuvent également être des catalyseurs d'innovation. Spendesk peut exploiter ces exigences pour améliorer ses solutions, notamment en intégrant des outils d'intelligence artificielle pour l'analyse de données, la détection des fraudes ou encore l'automatisation des procédures KYC (Know Your Customer).

>> **Stimuler l'innovation**

**Force
3/10**

G) *Le pouvoir des complémentateurs*

Un complémentateur est une entreprise qui offre un produit ou service ou une compétence qui accroît l'attraction du produit de l'entreprise. L'exemple le plus connu lié à ce concept est le rôle de complémentateur du sucre pour le café.

Spendesk exploite des collaborations stratégiques avec divers partenaires pour renforcer sa proposition de valeur et mieux accompagner ses clients dans la gestion de leurs finances. Parmi ces partenaires, on trouve :

- **Isan Finance** : Un cabinet expert en direction financière pour startups financées par le capital-investissement, présent à Paris, New York et San Francisco. Ce partenariat permet à Spendesk de mieux répondre aux besoins des startups en phase de croissance.



- **CATÉA** : Cabinet d'expertise comptable basé à Paris et Montpellier, offrant des services variés incluant la gestion comptable pour PME, artisans et professions libérales. Ce partenariat renforce l'offre de Spendesk pour les entreprises ayant besoin de solutions comptables adaptées.
- **ACTING** : Cabinet spécialisé dans la direction financière, les ressources humaines et la gestion administrative en temps partagé. Ce partenariat permet à Spendesk de proposer des solutions de gestion complètes et flexibles.
- **III-financements** : Expert en financements non dilutifs, aidant les entreprises à lever des fonds via des subventions et des prêts pour l'innovation. Cette collaboration offre à Spendesk un levier supplémentaire pour accompagner ses clients innovants.

>> Partenariats stratégiques

Spendesk s'intègre avec des logiciels de comptabilité populaires comme QuickBooks et Xero, permettant aux entreprises de synchroniser facilement leurs données financières. Ces intégrations réduisent le travail manuel, améliorent l'efficacité et renforcent la présence de Spendesk dans un écosystème numérique plus large.

En s'associant à des acteurs spécialisés et en favorisant l'interopérabilité avec d'autres outils de gestion d'entreprise, Spendesk augmente significativement sa valeur perçue par les clients. Ces collaborations permettent d'offrir une solution plus complète et adaptée aux besoins variés des entreprises.

>> Intégrations dans l'écosystème numérique

Ci-après vous retrouverez un tableau récapitulant les notes des différentes forces :

03 Analyse



SPENDESK

Forces	Notation de la force (sur 10)	Justification de la note
Menace des nouveaux entrants	6	Croissance du marché en hausse
Pouvoir de négociation des fournisseurs	7	Nombreux fournisseurs couplé à une concentration du marché, coût important du changement de fournisseur
Pouvoir de négociation des clients	8	Attentes croissantes en personnalisation de l'offre, capacité de négociation des grandes entreprises, coûts de changements de plateforme faible, importance de la réputation
Menace des produits de substitutions	4	Fortes barrières réduisant la menace des substituts directs et indirects
Intensité concurrentielle	9	Nombreux concurrents, marché en hausse, faible différenciations des offres, coûts de changements de plateforme faible, marges serrées, stratégies uniques des concurrents
Pouvoir de l'Etat	4	Evolutions des réglementations, conformité internationale, cybersécurité et protection des données, stimuler l'innovation
Pouvoir des complémentaires	3	Nombreux partenariats stratégiques réalisé par Spendesk, intégration dans l'écosystème numérique

**Tableau récapitulatif des forces de Porter*

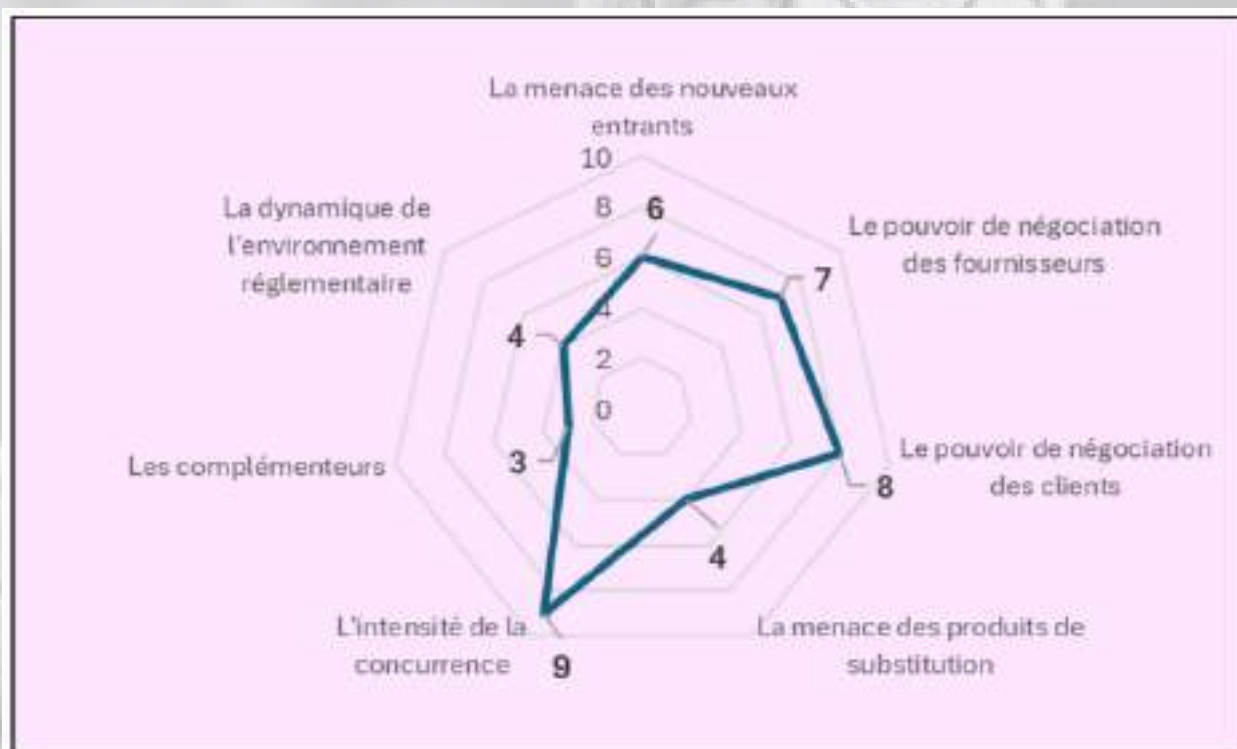
Légende:



Force supérieure à 5 >> Menace



Force inférieure à 5 >> Opportunité



* Diagramme radar des forces de Porter

Pour conclure, l'utilisation de l'outil des sept forces de Porter, nous a démontré que Spendesk évolue dans un environnement complexe et dynamique. En effet, le pouvoir de négociation des fournisseurs et surtout des clients est très fort dans le marché des logiciels de gestion des dépenses. Mais ce que notre analyse externe fait ressortir de plus problématique est l'intensité de la concurrence pour Spendesk, en raison de :

- la croissance rapide du marché attirant de nombreux acteurs
- fonctionnalités souvent similaires rendant la différenciation difficile
- la facilité pour les clients de changer de fournisseur

Pour prospérer, l'entreprise doit naviguer habilement entre la concurrence, les exigences des clients, les partenariats, et les réglementations, tout en continuant à innover et à se différencier sur le marché.



3.2. Analyse interne

Nous poursuivons désormais notre analyse avec la partie interne relative à Spendesk en s'appuyant sur l'outil VRIO.

Le **modèle VRIO** de Spendesk va nous permettre d'évaluer en profondeur ses ressources internes et compétences stratégiques, afin d'identifier celles qui confèrent un avantage concurrentiel durable dans un secteur extrêmement compétitif.

Ce modèle a été créé par **Jay.B Barney** (photo en fond), un chercheur et professeur en gestion stratégique. Il présente donc pour la première fois son modèle dans un article intitulé "Ressources des entreprises et avantage concurrentiel durable", publié dans le Journal de Management, 1991, vol.17, n°1, p99-120. Il détaille ensuite les quatre conditions à respecter afin que l'entreprise puisse bénéficier d'une ressource interne qui lui confère un avantage concurrentiel durable. Le nom de chaque condition est donné par la première lettre de chaque condition :

- Valeur
- Rareté
- Imitabilité
- Organisé

Ce modèle n'est donc pas immédiatement connu sous le nom de VRIO, car il faudra attendre 1995 pour que ce même chercheur fasse évoluer son modèle en y intégrant la dimension organisationnelle.

Cependant, l'objectif du modèle demeure identique car il s'agit d'un outil d'analyse stratégique.

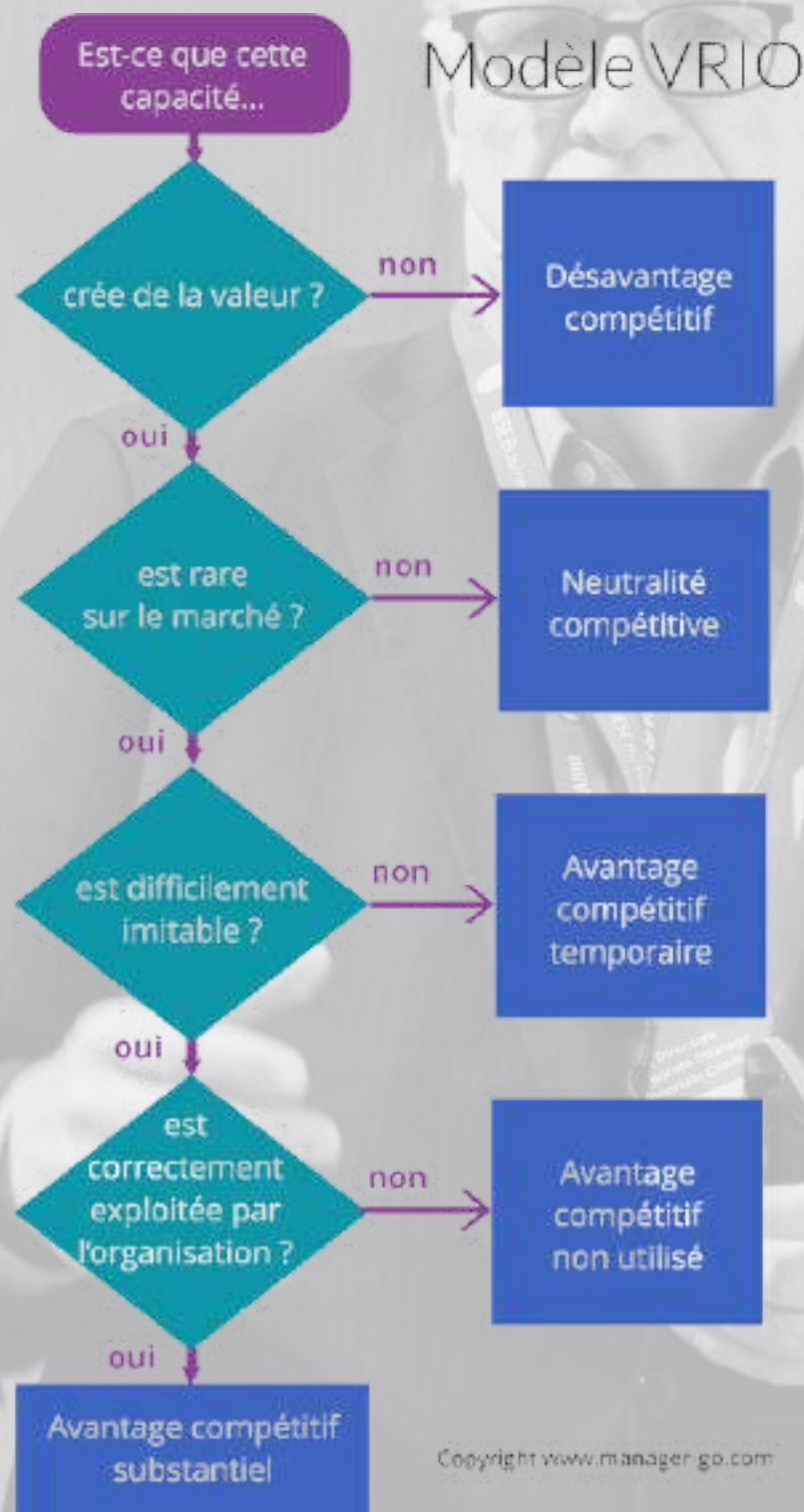
Le modèle VRIO remet ainsi en cause l'idée selon laquelle les avantages concurrentiels ne sont résultant que de facteurs externes à l'entreprise, comme la position sur le marché ou les conditions économiques.

En revanche, l'implémentation d'un tel outil souligne l'importance des ressources internes de l'entreprise, tout en offrant un cadre pour évaluer ces dernières de manière spécifique.

Ainsi, cette approche s'applique lors de l'étude d'une entreprise en utilisant une question par lettre :

- **Valeur:** Est-ce que la ressource est créatrice de valeur pour l'entreprise ?
- **Rareté:** Est-ce que la ressource analysée est considérée comme rare ? (la ressource est possédée uniquement par l'entreprise ou par de nombreux concurrents)
- **Imitabilité:** Est-ce que la ressource est inimitable par la concurrence ? (les concurrents peuvent ou non acquérir ou créer facilement la ressource)
- **Organisation:** Est-ce que l'organisation de l'entreprise permet d'exploiter au mieux cette ressource ?

Vous trouverez ci-après un schéma représentatif de l'outil de **Jay.B Barney**.



*Schéma du modèle VRIO

A) Sélection des ressources et compétences clés de Spendesk

Une fois le modèle VRIO posé, nous avons réalisé un travail de recherche et de sélection sur les différentes ressources et compétences internes qui caractérisent la start-up licorne Spendesk.

A la suite de ce travail, nous avons fait ressortir 4 ressources et compétences clés qui caractérisent Spendesk :

- **Centraliser et automatiser la gestion des dépenses** : l'entreprise est capable d'identifier une demande sur un marché et d'apporter une offre.
- **Normes de conformité et de reporting** : grâce à une valeur ajoutée élevée, une organisation efficace et une expertise difficile à reproduire, Spendesk dispose d'un avantage compétitif
- **Technologie sophistiquée** : la technologie sophistiquée de Spendesk amène à l'outil un avantage concurrentiel
- **Organisation agile** : constitue un avantage concurrentiel durable pour Spendesk, en lui permettant de répondre rapidement aux besoins des clients, d'innover efficacement, et de maintenir une forte compétitivité

B) Analyse des ressources et compétences clés de Spendesk

Vous trouverez ci-après notre analyse VRIO sous forme de tableau des compétences sélectionnées.



	Centraliser et automatiser la gestion des dépenses	Normes de conformité et de reporting	Technologie sophistiquée	Organisation agile
Valeur	OUI	OUI	OUI	OUI
Rareté	OUI ET NON	NON	OUI	OUI ET NON
Imitabilité	OUI ET NON	OUI ET NON	OUI ET NON	OUI
Organisation	OUI	OUI	OUI	OUI

*Tableau d'analyse VRIO

Légende:

Non >> Faiblesse

Oui >> Force

C) Description des ressources et compétences clés de Spendesk à l'aide du modèle VRIO

a) Centraliser et automatiser la gestion des dépenses

Valeur : La centralisation et l'automatisation des dépenses est une valeur ajoutée pour les entreprises. Notamment cela permet aux entreprises :

- Réduction des coûts
- Gain de temps
- Gestion en temps réel



La centralisation permettra d'avoir les postes importants pour une entreprise avec une gestion : achats, ventes, notes de frais etc.... La centralisation offre une vue globale de leurs dépenses, favorisant une meilleure stratégie d'entreprise.

L'automatisation de la saisie permet un gain de temps et surtout une diminution d'erreur. Les salariés pourront travailler sur des tâches avec une valeur ajoutée plus importante pour l'entreprise. Par conséquent, cela accroît la performance de l'entreprise.

C'est un réel outil qui permettra aux entreprises d'avoir une meilleure gestion des dépenses, en centralisant l'ensemble des opérations au sein d'un seul logiciel, favorisant une visibilité en temps réel sur les flux financiers de l'entreprise. Cet outil transforme la gestion des dépenses en un processus stratégique et efficace, contribuant directement à la pérennité de l'entreprise.

Rareté : Les logiciels qui proposent l'automatisation et la gestion des dépenses sont nombreux, notamment nous avons AGICAP. Ce logiciel de gestion des dépenses permet de piloter la trésorerie des entreprises. De plus, nous avons la montée en puissance des GED (Gestion Electronique des Documents), qui permettent de stocker et de récupérer facilement des documents par voie électronique. Si nous prenons l'exemple de ZEENDOC, cette GED permet par reconnaissance OCR de saisir automatiquement des factures fournisseurs. Cette notion d'automatisation et de gestion des dépenses n'est donc pas rare.

Néanmoins, SPENDESK propose une utilisation qui lui permet de se différencier de ces concurrents en proposant une application complète.



Imitabilité : SPENDESK est un logiciel qui propose plusieurs fonctionnalités. A ce jour, l'entreprise ne cesse de renforcer son innovation pour garder son avantage concurrentiel. Ils proposent les nouveautés suivantes :

- Gestion multi-entités simplifiée
- Clôture mensuelles accélérée
- Workflows Optimisés
- Gestion des fournisseurs et des bons de commandes

L'automatisation et la centralisation des dépenses sont imitables mais les fonctionnalités de Spendesk deviennent alors plus difficile à imiter.

Organisation : SPENDESK propose un seul logiciel pour centraliser l'ensemble des dépenses d'une société.

b) Normes de conformité et de reporting

Valeur : Spendesk propose des solutions pour la gestion des dépenses d'entreprise qui respectent les normes comptables et fiscales en vigueur. En garantissant la conformité des processus financiers, Spendesk permet aux entreprises de minimiser les risques d'audit, d'optimiser la transparence financière, et d'automatiser la conformité réglementaire. Ces aspects apportent une valeur ajoutée importante aux clients, car ils réduisent les coûts associés à la non-conformité et améliorent l'efficacité des processus financiers.

Spendesk apporte une valeur significative à ses utilisateurs en facilitant la conformité.

Rareté : Les fonctionnalités de Spendesk qui s'assurent que les transactions respectent les réglementations et permettent un suivi complet des dépenses ne sont pas totalement uniques sur le marché, car d'autres plateformes offrent des solutions similaires pour la conformité. Toutefois, Spendesk se distingue par son interface intuitive, son automatisation avancée et sa capacité à s'adapter aux différentes réglementations fiscales en Europe et à l'international.

Les fonctionnalités de conformité sont courantes, mais la facilité d'utilisation et l'intégration complète dans le flux de travail de l'entreprise peuvent être considérées comme un atout rare.

Imitabilité : Les aspects de conformité et de respect des normes peuvent être reproduits par d'autres plateformes, mais la combinaison spécifique des outils, l'expérience utilisateur, et la rapidité d'intégration des nouvelles réglementations offrent une barrière à l'entrée. Le savoir-faire de Spendesk en matière de développement d'outils de conformité faciles à utiliser et son expertise en réglementation représentent un avantage difficile à imiter pour les nouveaux entrants.

La conformité est imitable, mais l'expertise et l'implémentation spécifique de Spendesk offrent une certaine protection contre l'imitation.

Organisation : Spendesk est bien structuré pour tirer parti de ses atouts en matière de conformité grâce à une équipe spécialisée en régulation et sécurité financière, un suivi des évolutions législatives et des mises à jour régulières de la plateforme pour rester à jour avec les normes. L'organisation interne et l'orientation stratégique de Spendesk vers la conformité permettent d'exploiter ces ressources de manière optimale pour offrir un service fiable à ses clients.

c) Technologie sophistiquée

Valeur : La technologie sophistiquée de Spendesk automatise la gestion des dépenses, renforce la sécurité des transactions et réduit les erreurs humaines. Cela fait gagner du temps aux entreprises et améliore leur gestion financière. De plus, elle s'intègre facilement avec d'autres outils de comptabilité, ce qui augmente la productivité et la satisfaction des utilisateurs.

Ainsi, cela permet aux entreprises de gagner du temps et d'améliorer leur gestion financière. En plus de cela, elle peut facilement être intégrée à d'autres outils de comptabilité, ce qui accroît la productivité et la satisfaction des utilisateurs.

Rareté : Les outils de gestion des dépenses ne sont pas tous aussi sophistiqués. Les options de Spendesk, telles que l'automatisation des flux de trésorerie ou la génération de cartes virtuelles sur mesure, ne sont pas présentes chez tous les concurrents. Les algorithmes et les systèmes de Spendesk, combinés à son interface intuitive, ont connu une croissance rapide et sont relativement rares dans ce domaine.

Imitabilité : Spendesk a fortement investi dans sa technologie et la recherche axée sur l'expérience utilisateur. La plateforme propose une variété de fonctionnalités, comme la gestion des cartes virtuelles et l'automatisation comptable, tout en offrant une interface intuitive. Ces développements nécessitent des ressources importantes pour rester compétitifs et proposer constamment de nouvelles options. Cependant, si des concurrents se procurent des ressources nécessaires et ainsi développer des technologies similaires, Spendesk pourrait devenir imitable.

Organisation : Spendesk dispose d'une plateforme technologique avancée qui offre une solution complète pour la gestion des dépenses. Certains de ses concurrents proposent seulement certaines fonctionnalités et non l'intégralité des outils proposés par Spendesk.

d) Organisation agile

Valeur : L'agilité organisationnelle permet à Spendesk de réagir rapidement aux changements de marché, d'innover en continu et d'adapter ses solutions aux besoins spécifiques des PME européennes. La capacité d'agilité crée de la valeur en termes d'efficacité et de satisfaction client.

Exemple de valeur ajoutée : Les cycles rapides de développement de produits et l'intégration rapide des retours clients renforcent la satisfaction client et la fidélisation.

Rareté : Bien que l'agilité soit recherchée par de nombreuses entreprises dans le secteur des fintechs, sa mise en œuvre effective reste rare. L'agilité est relativement rare, surtout dans les entreprises de taille comparable ou supérieure.

Comparaison : Certaines entreprises comme SAP Concur ou Expensify sont moins flexibles en raison de leur taille ou de leurs processus complexes. En revanche, Spendesk se positionne mieux en exploitant son organisation agile pour répondre aux attentes rapidement.

Imitabilité : L'agilité ne repose pas uniquement sur des processus techniques, mais aussi sur une culture d'entreprise, des équipes autonomes et un leadership soutenant l'innovation. Reproduire cette dynamique nécessite du temps, une restructuration organisationnelle et une formation approfondie. L'imitation est complexe en raison des aspects culturels et organisationnels.

Exemple : La capacité de Spendesk à intégrer rapidement des fonctionnalités comme les cartes virtuelles ou des outils de conformité prouve l'efficacité de sa structure agile.

Organisation : L'entreprise a structuré ses équipes en petits groupes autonomes, favorisant une prise de décision rapide et une collaboration efficace. Spendesk est bien organisée pour tirer parti de son agilité.

Exemple : Investissements dans des outils collaboratifs, transparence dans les processus et encouragement de la communication transversale.

Pour terminer notre partie sur l'analyse, nous avons décidé de mutualiser sur une seule représentation graphique (SWOT), les résultats que nous avons obtenus à travers notre analyse externe (Modèle des 5 forces de Porter) et notre analyse interne (Modèle VRIO), afin d'obtenir une image globale de la situation actuelle de Spendesk.

3.3. Elaboration du SWOT

À présent, nous allons utiliser l'outil SWOT pour analyser en détail les forces, faiblesses, opportunités et menaces de Spendesk, et ainsi mieux comprendre les axes stratégiques qui peuvent renforcer sa position sur le marché. Ce modèle a été développé dans les années 1960 par **Albert Humphrey** (*photo en fond*), consultant en stratégie, lors de ses recherches au sein du Stanford Research Institute, afin de fournir un cadre analytique pour évaluer la position stratégique des organisations.

Son objectif est d'évaluer si l'entreprise dispose d'une stratégie nécessaire pour pouvoir répondre à son environnement.

Vous trouverez ci-après notre Bilan d'analyse SWOT.

**FORCES**

- Technologie sophistiquée
- Organisation agile

FAIBLESSES

- Centraliser et automatiser la gestion des dépenses
- Normes de conformité et de reporting

**SWOT
ANALYSE****OPPORTUNITÉS**

- Menaces des produits de substitution
- Pouvoir de l'Etat
- Pouvoirs des complémentaires

MENACES

- Menaces des nouveaux entrants
- Pouvoirs de négociations des fournisseurs
- Pouvoir de négociation des clients
- Intensité concurrentielle

**SWOT de Spendesk*

Grâce à cette “photographie” de l’environnement interne et externe de Spendesk, nous nous rendons encore mieux compte de la difficulté à se créer une place durable dans le marché des logiciels de gestion des dépenses. L’élaboration d’une nouvelle stratégie semble donc inévitable...



Après le temps d'analyse vient le temps de la réflexion et par extension de la formulation d'une nouvelle stratégie afin que Spendesk puisse s'écarter de la forte concurrence présente dans son marché de référence, en d'autre terme atteindre un Océan Bleu.

L'océan bleu est un concept de stratégie d'entreprise introduit par **W. Chan Kim** et **Renée Mauborgne** (*photo en fond*) dans leur livre "Blue Ocean Strategy". Il désigne un espace de marché innovant et inexploré, où la concurrence est quasi inexistante. Contrairement aux océans rouges, où les entreprises rivalisent dans des secteurs saturés et très compétitifs, un océan bleu repose sur la création de nouvelles demandes et de valeurs inédites pour les clients.

Le concept vise à aider les entreprises qui stagnent à relancer leur activité en quittant les marchés saturés où les perspectives de croissance sont limitées, pour se tourner vers des marchés dans lesquels il y a encore peu, voir pas, de concurrence, tout en évitant l'affrontement direct avec les autres concurrents. Les océans bleus sont donc de nouveaux espaces stratégiques inexplorés. La véritable opportunité ne consiste pas à abattre la concurrence mais à trouver des espaces de marché non exploités. C'est par exemple, ce qu'a fait Apple en 2010 lorsque l'entreprise s'est lancée sur le marché des tablettes numériques.

La stratégie de l'océan bleu suit un procédé en trois étapes:

- **Le diagnostic** : Celui-ci est réalisé par les grands dirigeants avec le comité de direction.
- **L'exploration** : Cela vise à élargir le champ habituel d'analyse pour dépasser les marchés et activités existants.
- **La détermination d'une activité** : L'activité choisie sera source de création de valeur à moyen et long terme.



4.1. Position concurrentielle

Spendesk se situe actuellement dans un océan rouge où la compétition est féroce et les chances de se démarquer sont restreintes. Plusieurs caractéristiques illustrent ce positionnement.

De nombreux acteurs, comme SAP Concur, Brex ou Pleo, Expensify ou Qonto occupent déjà activement le domaine des solutions de gestion des dépenses. Ces sociétés offrent des caractéristiques similaires à celles de Spendesk, telles que la gestion budgétaire, les cartes numériques ou le suivi en temps réel des dépenses, rendant ainsi le secteur particulièrement concurrentiel.

Dans un contexte où les offres sont plus ou moins identiques, les sociétés ont tendance à rivaliser sur les tarifs pour séduire ou conserver leur clientèle. Cette concurrence féroce incite les intervenants à diminuer leurs marges ou à introduire des services sans frais pour se distinguer, ce qui intensifie la tension sur les recettes.

Les caractéristiques standards, comme l'intégration des cartes de paiement d'entreprise dans une plateforme de gestion, ont pris le relais. Ceci restreint la possibilité pour Spendesk d'attirer de nouveaux clients uniquement par le biais de son produit.

Spendesk cible principalement les PME et les startups en pleine croissance, un segment également visé par ses concurrents. Ces clients partagent des besoins similaires (simplicité, conformité, contrôle des coûts) et peuvent facilement comparer les offres disponibles, augmentant ainsi leur propension à changer de fournisseur.

Pour illustrer cela, nous avons sélectionnés les 3 concurrents principaux de Spendesk que sont Pleo, Expensify et Qonto et nous les avons comparé avec Spendesk sur différents critères.

04 Formuler



SPENDESK

Critères	Spendesk	Pleo	Expensify	Qonto
Coût de maintenance	Entre 200 € et 1 000 € par intervention	Entre 150 € et 800 € par intervention	Entre 100 € et 500 € par intervention	Entre 300 € et 1 500 € par intervention
Coût de déplacement (échelle continentale)	Entre 1 000 € et 3 000 €	Entre 800 € et 2 500 €	Entre 500 \$ et 2 000 \$	Entre 1 200 € et 3 500 €
Nombre d'employés	Environ 200	Environ 800	Environ 200	Environ 1 400
Délais d'intervention	Variables (dépend du client)	Variables (dépend du client)	Variables (dépend du client)	Variables (dépend du client)
Collecte des données clients	Formulaire d'inscription, support client	Processus d'inscription, interactions avec le support	Saisie manuelle, support et assistance	Ouverture de compte, service client
Services clients (Plage horaire d'assistance)	Non spécifié publiquement	Non spécifié publiquement	Non spécifié publiquement	Disponible 24h/24 et 7j/7 via chat
Niveau de fidélisation client	Bon	Bon	Bon	Très bon

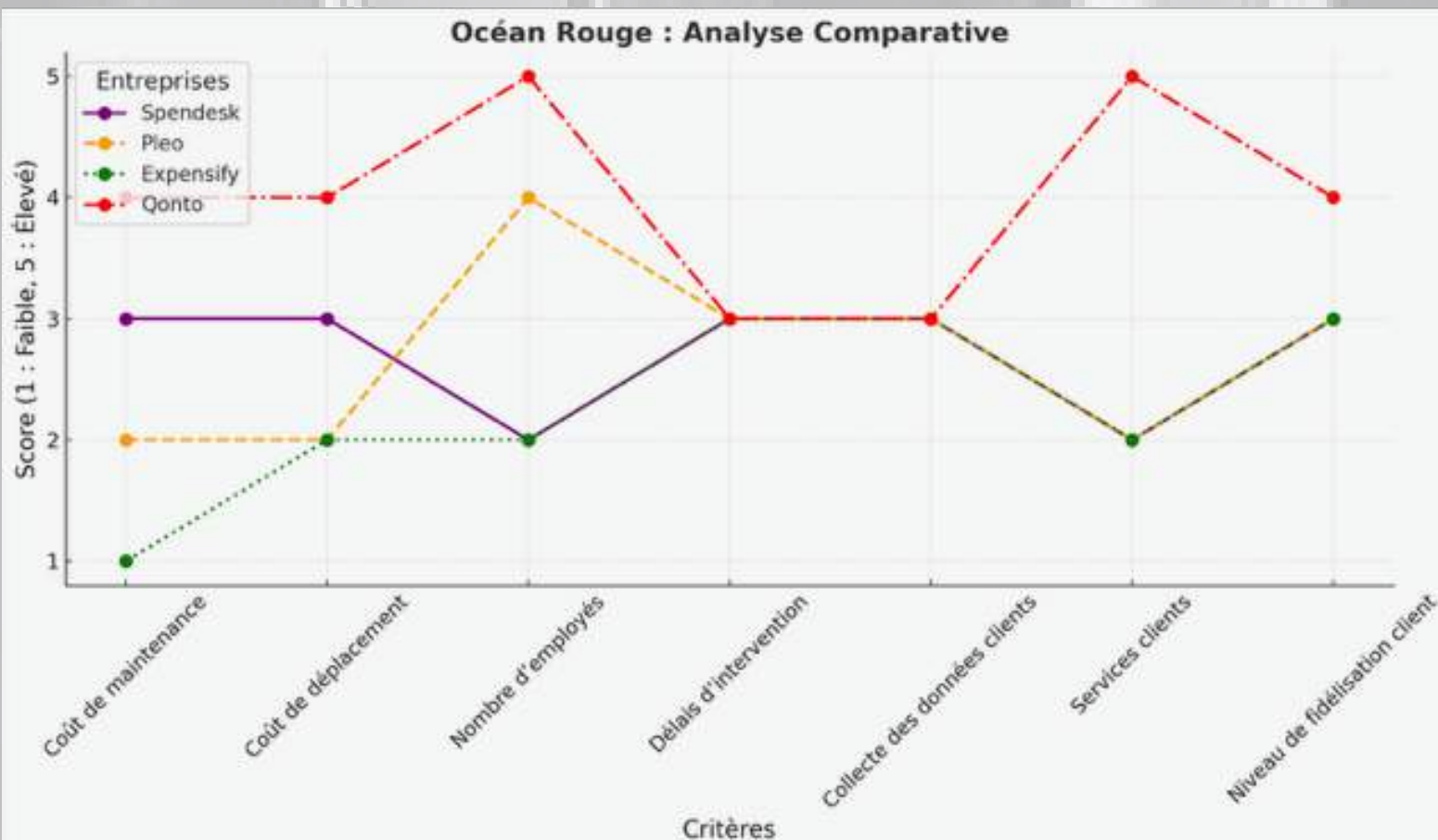
**Tableau comparatif des concurrents de Spendesk*



SPENDESK

04 Formuler

Grâce aux données de ce tableau, nous allons désormais pouvoir construire le diagramme représentatif du marché des logiciels de gestion des dépenses en rapport avec les critères sélectionnés, que vous retrouverez ci-dessous. Ainsi, nous pourrions comparer les performances entre concurrents et vérifier si notre analyse développée précédemment est cohérente, en d'autres mots vérifier que Spendesk se situe dans un Océan rouge.



*Diagramme d'analyse comparative entre concurrent du marché des logiciels de gestion des dépenses



En analysant ce diagramme, nous nous rendons compte qu'effectivement, Spendesk se situe dans un océan rouge avec une concurrence âpre, avec des adversaires ayant chacun leurs particularités et des axes stratégiques singuliers.

En rentrant un peu plus dans le détail, nous constatons que Spendesk possède des coûts de maintenance et de déplacement supérieurs à ses concurrents comme Pleo ou Expensify. Elle possède également, le nombre de salarié le plus faible à égalité avec Expensify, cet indicateur nous montre que Spendesk n'est pas encore arrivé à maturité.

Autre point très intéressant, dans l'analyse de ce diagramme c'est la présence sur le même axe des 4 concurrents, au niveau des critères de délais d'intervention et de collecte de données clients.

Enfin, sur les critères de services clients et de fidélisation, Spendesk se situe encore une fois sur le même axe que Pleo et Expensify. On remarque que sur ces critères là, Qonto les devance largement avec des critères notés respectivement à 5 et 4, avec 5 pour note maximale. Ce dernier a réussi à creuser l'écart sur ces sujets grâce à une disponibilité 24/7 à travers un Chat et un niveau de fidélisation assuré par des services bancaires complets et un support constant.

Pour conclure cette analyse, nous nous rendons compte que Spendesk, n'est pas leader une seule fois sur l'ensemble des critères étudiés, elle se situe souvent dans la moyenne du marché. Cette situation n'est donc pas pérenne pour la licorne française, elle se doit donc de réagir pour être encore présente dans les décennies à venir.



Même si on peut dire que Spendesk à su, pour s'intégrer et perdurer jusqu'à aujourd'hui, cibler et se positionner sur des segments de marché comme leader. Par exemple, sur la branche du continent européen ou encore en spécifiant ses licences pour être parfaitement compatibles avec les modèles d'entreprise, PME. Si cette dernière veut arriver à conserver cette position et essayer à l'avenir de toucher de nouveaux segments (ex: segment de marché américain), elle se doit d'innover et de trouver un nouvel axe stratégique alliant stratégie de différenciation et de leadership par les coûts afin d'atteindre un océan bleu.

4.2. Proposer un océan bleu

C'est pourquoi nous nous sommes questionner sur les contours du secteur et sur les évolutions possibles qui permettraient à Spendesk de proposer une solution de logiciel unique et révolutionnaire.

Dans ce secteur, l'innovation technologique joue un rôle crucial. **L'IA prenant une place prépondérante actuellement dans le monde**, il serait judicieux pour Spendesk de se pencher sur ce sujet et de réfléchir s'il y aurait une possibilité d'intégrer l'intelligence artificielle dans son fonctionnement.

Au début de cette nouvelle ère numérique, la progression rapide et quasi quotidienne de l'intelligence artificielle offre aux startups, telles que Spendesk, une opportunité stratégique majeure pour exploiter ces avancées technologiques et élargir leur champ d'action. Dans cette optique, l'idée de développer un assistant financier intelligent destiné à simplifier la gestion budgétaire d'entreprises s'avère particulièrement pertinente.

Ce système d'IA, capable d'analyser, d'optimiser et de recommander des actions en temps réel, crée ainsi un environnement stratégique unique..



SPENDESK

04 Formuler

Plus précisément, l'assistant virtuel pourrait être intégré dans un premier temps dans une licence premium, afin d'amortir le coût de recherche et développement et dans un second temps si les résultats sont au rendez-vous, élargir l'offre aux autres licences afin d'offrir aux plus grand nombre d'entreprises un outil puissant pour analyser automatiquement leurs dépenses et identifier des opportunités d'économies. Il permettrait notamment aux entreprises de prendre des décisions éclairées sans avoir besoin d'une expertise coûteuse (réduire la sollicitation en conseillers externes). Grâce à sa capacité à fournir des conseils financiers personnalisés (en fonction du paramétrage de l'entreprise), le ChatBot représente une véritable valeur ajoutée. Cette fonctionnalité est particulièrement bénéfique pour les petites entreprises, car elle permet de réduire les coûts liés à la main-d'œuvre administrative.

À plus grande échelle, cet assistant virtuel pourrait également toucher un large éventail d'entreprises, car il remplit un rôle de conseiller externe à moindre coût, contribuant ainsi à des économies substantielles sur les prestataires externes.

Cependant, il est essentiel de noter qu'un océan bleu reste une opportunité stratégique temporaire, car l'absence de concurrence directe attire inévitablement de nouveaux acteurs, poussant ainsi les entreprises innovantes à constamment évoluer pour conserver leur avantage compétitif.

Pour vérifier si l'intégration d'un Chat Bot intelligent dans la solution de gestion des dépenses de Spendesk est la vraie bonne idée, nous avons décidé de simuler la fluctuation du marché en s'appuyant sur la méthode d'analyse ERAC.

04 Formuler



SPENDESK

La matrice ERAC (Éliminer, Réduire, Augmenter, Créer) pour vérifier la portée de la stratégie d'IA de Spendesk est un outil central pour vérifier l'atteinte d'un océan bleu. Cette approche vise à redéfinir les règles du marché des logiciels de gestion des dépenses et à s'éloigner de la concurrence traditionnelle.

Vous trouverez ci dessous notre matrice ERAC complétée avec l'apparition du Chat Bot intelligent dans la solution de Spendesk.

ELIMINER

- Personnel de formation (IA tuto intégré pour son utilisation)
- MAJ complexe sur site (MAJ automatique par IA)

RÉDUIRE

- Cout de maintenance (résolution problèmes quotidiens au niveau des fonctionnalités)
- Cout d'intervention (baisse des déplacements)
- Diminution des RH (techniciens, services clients)
- Réduction du délais d'intervention
- Budget marketing (si la solution plait bouche-à-oreille entre clients)

MODÈLE ERAC

CRÉER

- Levier d'innovation constant à travers les fonctionnalités du Chat BOT
- Com indirecte (mise en avant des fonctionnalités non présentes dans l'offre du client quand il est bloqué)

AUGMENTER

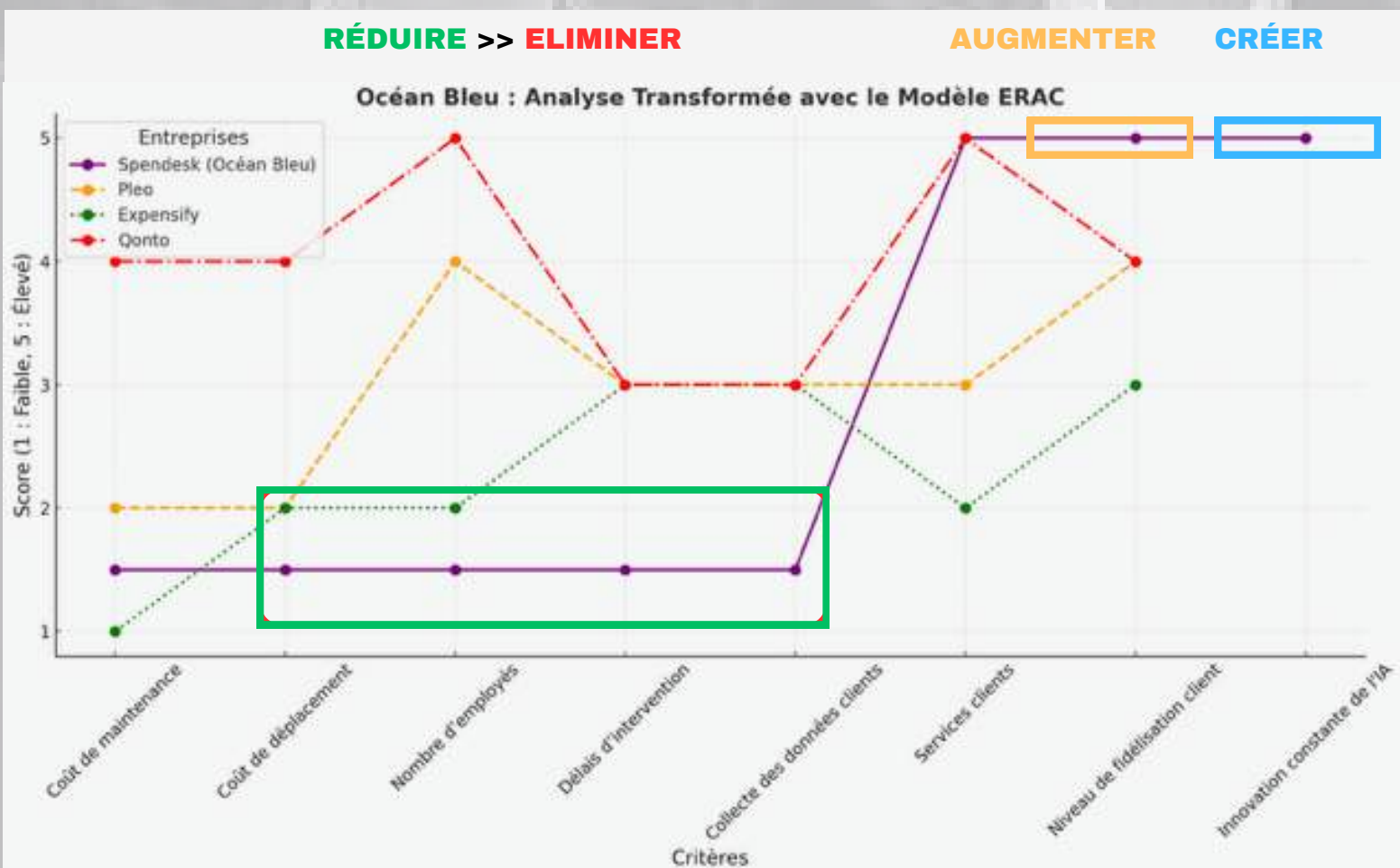
- Service client (Disponibilité 24/7, automatisation demandes courantes, rapide et efficace, IA Multilingue)
- Stabilité et satisfaction client (IA évite relève erreurs de saisies des clients)
- Capacité agile de Spendesk (insight recensé par l'IA)

*Matrice ERAC (intégration d'un Chat BOT dans la licence de Spendesk)

04 Formuler

Pour vérifier l'efficacité de notre projection au niveau de l'intégration du Chat BOT dans la formule de Spendesk, nous devons maintenant réévaluer les critères établis dans le tableau d'Océan rouge, afin de voir si des variations apparaissent. Cette analyse nous permettra de dire avec certitude si nous pouvons atteindre un océan bleu avec cette solution.

Vous trouverez donc ci-dessous le diagramme initial d'Océan rouge révisé.



*Diagramme d'analyse comparative révisé par l'analyse ERAC entre concurrent du marché des logiciels de gestion des dépenses



En analysant le nouveau diagramme, on se rends compte qu'il y a eu des fluctuations avec le diagramme précédent d'océan rouge.

Premièrement, dans la partie encadré en vert nous voyons que l'axe de Spendesk a diminué pour se mettre au niveau le plus bas face à ses concurrents en terme de coût de déplacement, de nombres d'employés (qui n'est pas une mauvaise chose pour l'avenir, nous le verrons plus tard), en délai d'intervention et en collecte de données client.

Deuxièmement, on s'aperçoit à travers l'encadré orange que Spendesk se place en leader en terme de fidélisation clients.

Pour finir notre analyse, troisièmement, nous voyons apparaitre dans l'encadré bleu un nouveau critère dans lequel Spendesk est le seul à être présent, c'est l'innovation constante que va apporter l'intégration d'un Chat BOT dans la solution de Spendesk. En effet, nous ne sommes qu'à l'aube de l'arrivée sur les marchés de l'IA, charge à Spendesk dans les années à venir de continuer à exploiter cette ressource pour améliorer sans cesse sa solution de logiciel de gestion des dépenses.

La question à se poser désormais est la suivante:

En quoi cela place Spendesk dans un océan bleu ?

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans l'offre de licence Premium de Spendesk représente une véritable stratégie d'océan bleu.



La différenciation de Spendesk se distingue par une IA agile et disponible en temps réel, seul Qonto peut essayer de rivaliser avec son Chat disponible 24/7 au sein de son service client. La start-up française ne se contente pas de proposer un service classique de gestion budgétaire, elle va au-delà en offrant une solution proactive, capable d'identifier et d'analyser les risques économiques et les éléments indésirables (tels que les gaspillages, les erreurs de facturation, ou les dépenses excessives) de manière continue.

Cette capacité de diagnostic en temps réel, couplée à des recommandations personnalisées, transforme l'expérience client, offrant une véritable expérience d'anticipation plutôt que de simple réactivité. Spendesk se différencie donc de ses concurrents en proposant une fonctionnalité qui n'a pas encore été exploitée par aucun d'entre eux.

Le Chabot sera présent dans la licence premium de Spendesk, ce qui la placera comme la licence de référence à l'échelle mondiale, la plus complète des logiciels de gestion des dépenses. Comme évoqué en préambule si elle obtient le succès escompté nous pourrions diversifier notre offre pour qu'elle puisse profiter au plus grand nombre.

Mais ce n'est pas tout, par extension Spendesk va désormais avoir la solution parfaite pour fidéliser sa clientèle sur le long terme car ce dernier va apporter stabilité et satisfaction au client. En effet, l'IA jouera un rôle de superviseur et de support fiable pour les analystes financiers des entreprises.

Dernier point et non des moindres, les fonctionnalités et l'évolution de l'IA va donner un levier d'innovation constant à travers le temps si Spendesk se saisit au mieux de cette opportunité.

Cette innovation constante pourra même provenir du Chat BOT lui-même car ce dernier sera capable de manière agile de recenser les insights. Cela permettra aux décideurs de Spendesk d'analyser les manques du logiciel et lancer un processus d'amélioration.



L'insertion du Chat BOT intelligent dans la solution de Spendesk va également lui permettre de faire émerger **une stratégie de leadership par les coûts**.

L'IA une fois paramétrée sera capable de résoudre les problèmes quotidiens que les clients pourraient rencontrer notamment au niveau d'une mauvaise manipulation par exemple, elle lancera également toute seule les MAJ (simple ou complexe) de manière automatique. Cette compétence va permettre à Spendesk de diminuer ses coûts d'interventions car elle va diminuer son nombre de déplacement. Les interventions ingérables par l'IA seront également plus rapidement traitées, ce qui veut dire que le délai d'intervention de Spendesk sera plus court qu'auparavant.

Par extension, Spendesk va pouvoir diminuer voir supprimer certains postes, comme les techniciens de maintenance mais pas que...

En effet, le Chat BOT étant capable de promouvoir indirectement les fonctionnalités de Spendesk au sein même de la licence, couplé au fait que l'accompagnement et la correction des erreurs du client est notifié en temps réel, la solution Spendesk peut se répandre rapidement grâce au bouche-à-oreille fait par les utilisateurs de la fonctionnalité. Cela va permettre à Spendesk de réduire son budget marketing et réduire son personnel dédié à se service.

La disponibilité 24/7 du Chat BOT va également permettre à Spendesk de réduire son effectif lié au service client, puisque l'IA enverra directement une notification à la start-up en cas de problème de maintenance, qu'elle ne peut pas assumer. Elle gère en parallèle le questionnement des utilisateurs en temps réel.



SPENDESK

04 Formuler

Spendesk va également pouvoir à terme supprimer le personnel dédié à la formation des utilisateurs au fonctionnement du logiciel. En effet, l'IA proposera un tutoriel intégré au moment du lancement du logiciel dans la structure et un espace chat pour des questions d'utilisations, mais pas que !

Cette suppression au fil du temps de postes opérationnels va permettre à Spendesk, dans un premier temps de diminuer sa masse salariale. Ce cash-flow pourra être réinvesti dans un deuxième temps dans le recrutement d'expert et de chercheur pour pouvoir améliorer son équipe de Recherche et Développement, et ainsi pérenniser dans le temps la start-up licorne dans l'espace et dans le temps en faisant la course à l'innovation.

En conclusion, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans l'offre de licence Premium de Spendesk incarne parfaitement la stratégie de l'océan bleu, en transformant une offre classique de gestion budgétaire en un service à la fois novateur et distinct.

L'IA devient ainsi un levier stratégique pour non seulement optimiser les coûts internes, mais aussi se positionner comme un leader technologique sur le marché.

En outre, l'introduction d'un tel outil permet à Spendesk de créer une différenciation réelle, basée sur la personnalisation des conseils financiers et la gestion en temps réel des risques économiques. Cette capacité d'anticipation, combinée à la simplicité d'utilisation, génèrent une valeur supplémentaire pour les clients, ce qui justifie le positionnement premium de la licence lors du lancement.



De plus, Spendesk va avoir un retour sur investissement significatif découlant de sa stratégie de leadership par les coûts, associée à l'intégration de l'IA dans la licence premium de Spendesk. Elle va notamment éliminer les coûts de maintenance et d'intervention inutiles, réduire les coûts liés à certaines ressources et améliorer le service client (Disponibilité 24/7).

Grâce à cette fonctionnalité, Spendesk répond donc aux principes fondamentaux de la théorie de l'océan bleu. L'entreprise réussit ainsi à se différencier des acteurs établis dans un "océan rouge" hautement concurrentiel et à développer par la même occasion une stratégie de leadership par les coûts.

Désormais, la stratégie d'Océan bleu est formulée. Vient le moment de représenter et poser les modifications stratégiques que vont engendrer ce changement. Une fois cette étape réalisée, il faudra que le TOP Management de Spendesk transmette aux différentes parties prenantes (interne et externe), la nouvelle direction stratégique et opérationnelle que va prendre l'entreprise.



Pour faire les deux étapes énoncées, nous avons décidé de nous appuyer sur le **Business Model Canvas**.

Ce dernier peut être défini comme la description des mécanismes permettant à une entreprise de créer et capturer de la valeur pour ses parties prenantes (*Baden-Fuller, et al, 2008*)

Le business Model Canvas est une méthode créée par **Alexandre Osterwalder** (*photo en fond*) qui permet de créer son business model en toute simplicité. En effet, il est représenté uniquement sur une page sous forme de tableau. C'est donc un procédé qui est synthétique et rapide, pour permettre une meilleure efficacité. Ce modèle repose sur 9 éléments :

- Les segments clients
- La proposition de valeur
- Les partenaires clés
- Les activités clés
- Les ressources clés
- Les canaux
- La relation client
- Les flux de revenus
- La structure de coûts

Cette cartographie permet donc de mettre en lumière les éléments clés du projet et de comprendre les interactions entre elles.



Pour cette partie, nous avons dans un premier temps demandé à ChatGPT de créer le Business Model Canvas de Spendesk. Dans un deuxième temps, nous avons repris cette proposition en l'améliorant par nos recherches pour avoir la version la plus proche et complète du Business Model actuel de Spendesk. Pour finir, dans une troisième, version nous avons créé un nouveau Business Model sur la base de l'intégration du Chat Bot intelligent dans la politique stratégique de Spendesk.

5.1. Le business model actuel

Premier Business Model :

Ce premier modèle a été conçu à l'aide de l'intelligence artificielle ChatGPT. Cet outil nous a permis de gagner du temps dans la construction initiale de notre Business Model. Cependant, le résultat généré était assez général et manquait de profondeur. La valeur ajoutée de notre travail a été d'approfondir les recherches pour enrichir ce modèle et l'adapter à notre projet spécifique.

Deuxième Business Model :

Pour le second modèle, nous avons analysé le travail de ChatGPT, puis effectué des recherches complémentaires pour le rendre plus pertinent.

Nous avons utilisé un code couleur pour distinguer les différentes contributions :

- **Noir** : Éléments générés par ChatGPT.
- **Rouge** : Analyse et enrichissements réalisés par notre équipe.

05 Implémenter

SPENDESK

Partenaires - Partenariats technologiques : Intégrations avec des outils comme Xero, QuickBooks, ou NetSuite. - Banques et institutions financières : Collaboration pour émettre des cartes physiques et virtuelles. - Fournisseurs de paiements : Infrastructure pour le traitement des paiements (Stripe, par exemple).	Activités clés - Développement de logiciels - Acquisition client - Support client et formation	Proposition de valeur Spendesk offre une solution tout-en-un qui simplifie et automatise la gestion des dépenses professionnelles, en se concentrant sur : - Cartes virtuelles et physique - Gestion des notes de frais - Suivi en temps réel des dépenses - Conformité et intégration comptable La valeur ajoutée réside dans la réduction de la complexité, administrative et l'amélioration de la visibilité sur les flux financiers.	Relation client - Abonnements personnalisés - Support client premium - Communauté d'utilisateurs	Segment marché - PME et start-ups : Principale cible, notamment dans les secteurs technologiques, services et commerce. - Entreprises européennes : Principalement implantées en France, Allemagne, Royaume-Uni et Espagne. - Équipes financières et administratives : Les décideurs clés pour l'adoption de la solution
Structure de coûts - Développement technologique : Coût majeur lié à la R&D et à la maintenance du produit. - Marketing et ventes : Investissements pour attirer et fidéliser les clients. - Support client : Réseaux multilingues pour répondre aux besoins des entreprises européennes.		Sources de revenu et modèle de pricing - Abonnements SaaS : Principale source de revenus, avec des tarifs adaptés selon le nombre d'utilisateurs, de cartes ou de fonctionnalités activées. - Commissions : Sur certains services financiers ou sur des partenariats, par exemple des intégrations tierces		

Partenaires - Partenariats technologiques : Intégrations avec des outils comme Xero, QuickBooks, ou NetSuite. - Banques et institutions financières : Collaboration pour émettre des cartes physiques et virtuelles / intégration de services financiers - Fournisseurs de paiements : Infrastructure pour le traitement des paiements (Stripe, par exemple). - Partenaires marketing et commerciaux : étendre sa portée et acquisition nouveaux clients et pénétration nouveaux marchés - Réseaux fintech : Collaboration avec des acteurs complémentaires pour étendre la valeur ajoutée	Activités clés - Développement de logiciels - Acquisition client - Support client et formation - Intégration avec d'autres logiciels : - Conformité et gestion réglementaire	Proposition de valeur - Plafonds et flux d'approbation intelligents - Automatisation du traitement des factures et de la saisie au paiement - Maîtrise, planification des dépenses - Paiement sécurisé via des cartes virtuelles - Gestion et remboursement des dépenses (notes de frais) - Intégration et synchronisation avec d'outils comptables (API) - La valeur ajoutée réside dans la réduction de la complexité, administrative et l'amélioration de la visibilité sur les flux financiers.	Relation client - Abonnements personnalisés - Support client premium - Communauté d'utilisateurs - Blog - Calculateur d'économie - FAQ / Glossaire > Assistance personnelle	Segment marché - PME/ETI et start-ups : Principale cible, notamment dans les secteurs technologiques, services et commerce. - Entreprises européennes : Principalement implantées en France, Allemagne, Royaume-Uni et Espagne. - Équipes financières et administratives : Les décideurs clés pour l'adoption de la solution
Structure de coûts - Développement technologique : Coût majeur lié à la R&D, équipes d'ingénieur et la maintenance. - Marketing et ventes : Investissements pour attirer et fidéliser les clients (publicité/campagnes publicitaires/événements). - Support client : Réseaux multilingues pour répondre aux besoins des entreprises européennes, CRM. - Frais d'infrastructure numérique - Partenariats : Part des revenus ou frais liés aux collaborations. - Compliance : Investissements pour garantir la conformité réglementaire.		Sources de revenu et modèle de pricing - Abonnements SaaS : Principale source de revenus, avec des tarifs adaptés selon le nombre d'utilisateurs, de cartes ou de fonctionnalités activées. - Commissions : Sur certains services financiers ou sur des partenariats, par exemple des intégrations tierces		

Designed For:
SPENDESK

Designed By:
WASSIM LAACHI, QUENTIN GALVANI,
CLEMENCE MARTOUC, MARIE-SARA
CASANOVA, CYRIL CADOUHAC

Date:
22/11

Version:
2

Business Model Canvas

05 Implémenter

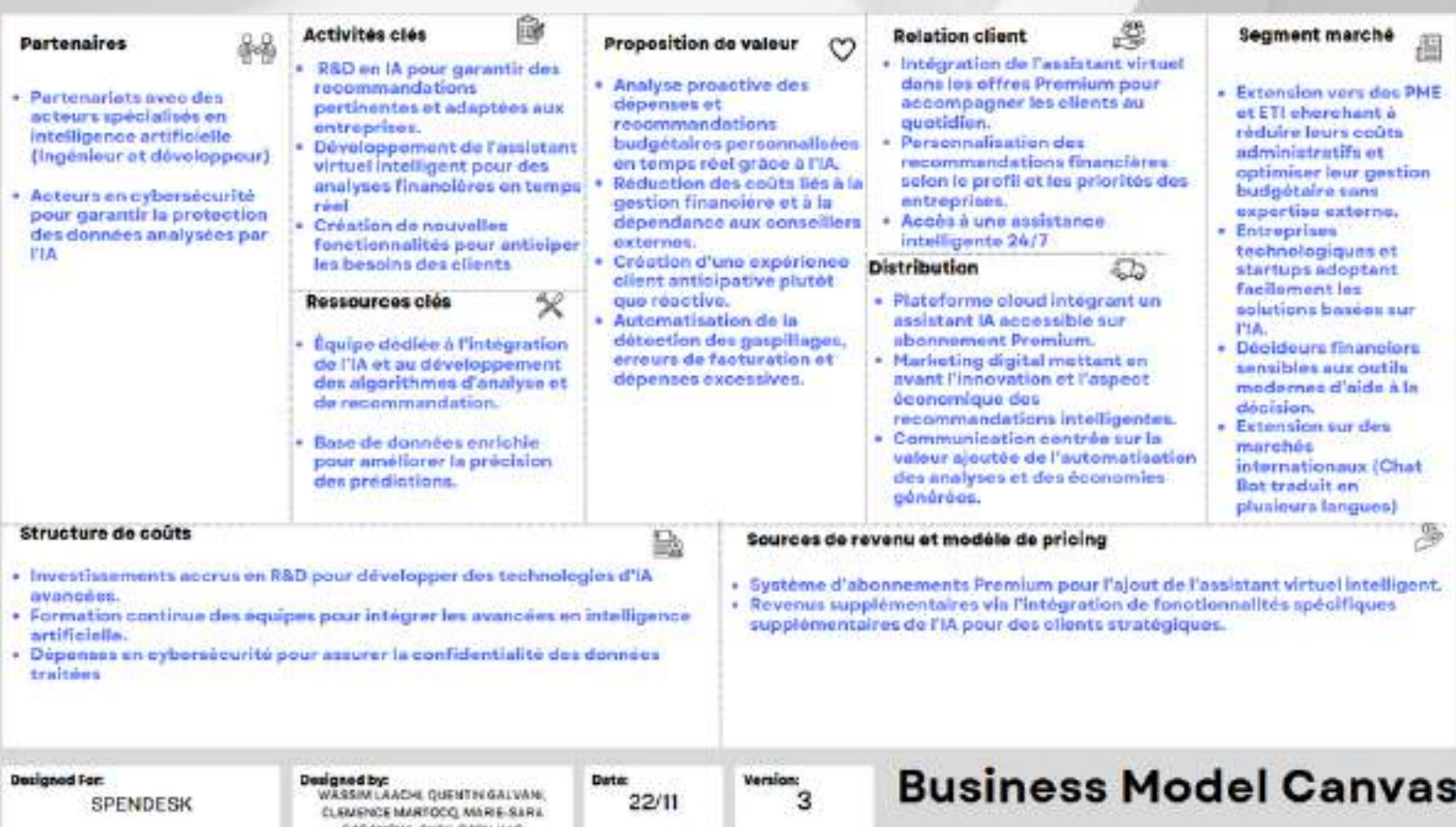
SPENDESK

Troisième Business Model :

Exploitation de l'IA avec l'intégration d'un Chatbot intelligent : assistant et conseiller financier.

Nous avons utilisé un code couleur pour distinguer les différentes contributions :

- **Bleu** : rajouts spécifiques concernant l'opportunité de notre stratégie d'océan bleu



*Pour ce business model précis, il faut garder en mémoire qu'il est complémentaire de la version 2 et s'ajoute donc logiquement à celui-ci et n'a pas vocation à le remplacer.



SPENDESK

06

Conclusion

Pour conclure, la définition et la construction de ce nouveau BM en fait un outil pour assurer une bonne exécution, c'est-à-dire un langage commun pour l'ensemble des parties prenantes. Il nous permet de s'assurer de la même compréhension par l'ensemble des parties prenantes de comment opérationnaliser la stratégie.

Conclusion générale

Spendesk s'impose comme un acteur clé de la gestion des dépenses en entreprise, grâce à une approche innovante et une offre technologique adaptées aux besoins notamment des PME. Avec plus de 5 000 entreprises clientes, la plateforme a démontrée sa capacité à répondre efficacement aux enjeux financiers des organisations, qu'il s'agisse de simplifier les processus ou de réduire les coûts opérationnels. Son positionnement stratégique repose sur une combinaison de forces : une centralisation et une automatisation efficaces des processus financiers, une adaptabilité aux réglementations en constante évolution, et une proposition de valeur centrée sur l'expérience utilisateur ainsi que la réduction des coûts administratifs.

Grâce à notre analyse externe (utilisation de l'outil des 5 forces de Porter) et interne (utilisation de l'outil VRIO) de la start-up licorne Spendesk, nous nous sommes rendus compte qu'elle se trouvait dans un marché marqué par une intensité concurrentielle croissante et des attentes technologiques élevées. C'est pourquoi il est impératif pour Spendesk de développer une nouvelle stratégie de différenciation couplée à une stratégie de leadership par les coûts afin d'atteindre un nouveau marché non exploité encore par la concurrence.



SPENDESK

06

Conclusion

Nous recommandons donc à Spendesk de concentrer ses efforts sur trois axes principaux pour renforcer son avantage concurrentiel et assurer une croissance durable à travers une innovation constante.

1) Accélérer l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'offre Premium >

L'intégration d'un assistant financier intelligent représente une opportunité unique de différenciation. En développant des fonctionnalités proactives d'analyse et de recommandations budgétaires en temps réel, Spendesk pourra répondre aux besoins croissants de personnalisation et d'efficacité des entreprises. Cela permettra également de capter un segment de marché encore inexploré et de se positionner en leader technologique.

2) Renforcer les partenariats stratégiques / la présence internationale >

Afin de consolider sa position sur le marché, Spendesk doit élargir son réseau de partenariats avec des banques, des fintechs et des intégrateurs technologiques, tout en s'implantant dans des marchés internationaux stratégiques. Une expansion ciblée permettra de diversifier les revenus et de réduire les risques liés à une trop forte concentration sur certains marchés locaux.

3) Paramétrage de l'IA pour former et fidéliser les clients >

Pour maximiser l'adoption des nouvelles fonctionnalités et réduire le taux de désabonnement, il est crucial de paramétrer le Chat Bot afin qu'il réalise un tutoriel de formation pour les utilisateurs de la licence Premium. Cela inclut des démonstrations interactives et un accompagnement personnalisé pour aider les entreprises à tirer pleinement parti de l'offre Spendesk. Ce préambule proposé par l'IA représente un atout supplémentaire dans la fidélisation des clients à la licence Premium.



SPENDESK

06

Conclusion

En mettant en œuvre ces recommandations, Spendesk pourra non seulement consolider son positionnement actuel, mais également anticiper les évolutions du marché et répondre de manière proactive aux besoins de ses clients.

Concernant l'implémentation, nous avons croisé les modifications apportées par la nouvelle stratégie d'océan bleu (l'IA) avec notre business model initial ce qui a conduit à la création d'un nouveau business model. Dans un deuxième temps, ce nouveau BM Canvas va permettre au top management de Spendesk de présenter, transmettre aux parties prenantes internes et externes la compréhension du "comment opérationnaliser cette nouvelle stratégie".

En poursuivant ses efforts dans le domaine de l'innovation et en adoptant une vision stratégique à long terme, l'entreprise est en mesure de devenir un leader mondial dans le secteur de la gestion financière des entreprises.



SPENDESK



Sources

Les Echos (2022), « Six choses à savoir sur Spendesk, la 26e licorne de la French Tech », *Les Echos*, publié en 2022.

URL : <https://www.lesechos.fr/start-up/deals/six-choses-a-savoir-sur-spendesk-la-26e-licorne-de-la-french-tech-1379903>

Spendesk, « À propos de Spendesk », *Site officiel de Spendesk*.

URL : <https://www.spendesk.com/fr/about/>

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, « Facturation électronique pour les entreprises », *Site officiel du Ministère de l'Économie*.

URL : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/facturation-electronique-entreprises>

Expensify, « Product Features », *Expensify Official Website*.

URL : <https://www.expensify.com/>

Qonto, « Logiciel de facturation », *Site officiel de Qonto*.

URL : <https://qonto.com/fr/invoicing/invoicing-software>

Deloitte, *Deloitte France Official Website*.

URL : <https://www.deloitte.com/fr/fr.html>

La French Tech, « À propos de la French Tech », *La French Tech*.

URL : <https://lafrenchtech.gouv.fr/fr/>

Ardant, Rodolphe, « Interview with Rodolphe Ardant - Co-founder and CEO of Spendesk », *YouTube*, publiée le 10 octobre 2019.

URL : <https://www.youtube.com/watch?v=t6ljWaQlbM4>



SPENDESK



Sources

Ardant, Rodolphe, « EU-Startups Podcast | Episode 39: Rodolphe Ardant – Co-founder and CEO of Spendesk », *EU-Startups*, publiée le 23 août 2023.
URL : <https://www.eu-startups.com/2023/08/eu-startups-podcast-episode-39-rodolphe-ardant-co-founder-and-ceo-of-spendesk/>



SPENDESK

Analyse Stratégique

Start-up SPENDESK

M1 - Management Stratégique

Sea BEZ



**MERCI POUR VOTRE
ATTENTION !**



UNIVERSITÉ DE
MONTPELLIER

**MONTPELLIER
MANAGEMENT**

Date

23 Décembre 2024