NOTE DE CONVICTION

La Market Data en France : reprendre la main sans se couper du monde

Pour une maîtrise collective, résiliente et ouverte de la chaîne de valeur

Avec la contribution des acteurs membre du Groupe de Market Data

13 novembre 2026

Executive summary

La Market Data (données, indices, notations, scores et méthodologies) conditionne les décisions d'investissement, la valorisation des portefeuilles, la mesure des risques et les obligations réglementaires. C'est un marché mondial de près de 50 milliards de dollars, en croissance continue et concentré autour de quelques fournisseurs.

- **Notre conviction** : la souveraineté est une capacité de choix, pas une question de passeport. Être souverain, c'est comprendre ses dépendances, maîtriser ses droits d'usage, savoir où et sous quel droit la donnée est traitée, et pouvoir changer de solution sans rompre la continuité des activités. Une dépendance connue et réversible peut être assumée ; une dépendance que l'on ne sait plus mesurer devient une perte de maîtrise.
- Le verrouillage a trois sources : La concentration de l'offre peut réduire la pression concurrentielle et rendre possibles des hausses tarifaires difficiles à borner ; les usages et les contrats (terminaux, offres groupées, droit applicable étranger) rendent la sortie coûteuse ; la demande elle-même entretient la domination, quand appels d'offres et mandats désignent une marque plutôt qu'un besoin.
- Les données interprétées sont le terrain prioritaire des alternatives. Indices, notations et scores ESG portent des choix méthodologiques, donc une vision du risque et de la performance : c'est là qu'une offre française et européenne peut le plus se différencier.
- La résilience a un coût, l'absence d'alternatives aussi. La maîtrise de la Market Data doit devenir une responsabilité d'entreprise, transverse mais clairement attribuée.
- Privilégier une alliance de capacités plutôt qu'un champion unique : Utilisateurs et fournisseurs mutualisent ce qui abaisse le coût d'entrée et de changement (standards, cahier des charges de place, protocoles de test, premiers cas d'usage) tout en préservant la concurrence. Amorcée en France, elle doit être conçue dès l'origine pour l'Europe.

Nos sept recommandations, en trois axes :

- *Connaître et mesurer* : adopter une définition commune de la souveraineté, cartographier les dépendances critiques, rendre la réversibilité mesurable.
- *Ouvrir les pratiques* : ouvrir achats et mandats aux équivalents fonctionnels, financer l'adoption autant que la création, cibler les pratiques et effets réglementaires qui ferment le marché.
- *Changer d'échelle* : construire un socle français interopérable en Europe.

Quatre engagements pour un passage à l'action :

- Les investisseurs institutionnels testent et référencent des alternatives dans des cas d'usage réels.
- Les grands utilisateurs acceptent d'en devenir les premiers clients structurants, en y consacrant usages, équipes et financements.
- Les régulateurs veillent à ce que les règles ne rendent pas les solutions dominantes incontournables par défaut.
- La puissance publique favorise l'émergence des alternatives et leur passage à l'échelle européenne.

1. La souveraineté est une capacité de choix : La dépendance commence lorsque celui-ci devient théorique

La Market Data est trop souvent traitée comme une ligne de dépense ou une infrastructure à maintenir. Elle conditionne pourtant les décisions d'investissement, la valorisation des portefeuilles, la mesure des risques et les obligations réglementaires. La question n'est donc plus seulement ce qu'elle coûte, mais ce qu'elle permet de décider, et ce qu'il adviendrait si l'on devait s'en passer.

- *La Market Data : une réalité qui dépasse les simples chiffres*

Dès lors qu'elle conditionne une valorisation, un contrôle ou une décision d'investissement, la Market Data ne peut plus être gérée comme une simple prestation technique.

La Market Data ne désigne plus seulement des flux de prix ou une infrastructure technique à maintenir. Elle englobe les **données, indices, notations, scores, méthodologies et outils** qui alimentent les décisions d'investissement, la valorisation des portefeuilles, la mesure des risques, les obligations réglementaires et une part croissante des processus opérationnels. Le poids économique du sujet le confirme : les dépenses mondiales en données et analyses de marché financier ont atteint 49,2 milliards de dollars en 2025, en hausse de 6,5 %, après 44,3 milliards en 2024 (*Burton-Taylor International Consulting, Financial Market Data/Analysis: Global Share & Segment Sizing 2026)*. La zone EMEA en représente près d'un tiers. Pour de nombreuses institutions financières, la Market Data figure désormais parmi les premiers postes de dépenses externes.

Dès lors, la question n'est plus seulement de savoir combien coûte une donnée, mais quels choix, quelles décisions et quelles obligations elle conditionne. Lorsqu'une source ou une méthodologie devient incontournable, son remplacement cesse d'être une simple

décision d'achat : il devient un enjeu de continuité, de maîtrise des risques et de liberté d'action.

- *Notre conviction : la dépendance commence quand le choix devient théorique*

La souveraineté en matière de Market Data ne se résume ni à la nationalité du fournisseur ni à l'absence de dépendance. **Peut-on réellement se considérer comme souverain parce que son fournisseur est français ou européen, si l'on ne comprend pas sa méthodologie et si aucune substitution n'est envisageable ? À l'inverse, le recours à un acteur international exclut-il toute forme de maîtrise lorsque les usages, les droits et les conditions de sortie restent maîtrisés ?**

Pour nous, la souveraineté repose sur la capacité des utilisateurs à comprendre leurs dépendances, à peser sur leurs conditions d'utilisation et à changer de solution sans compromettre la continuité de leurs activités. **Autrement dit, la réversibilité compte davantage que le passeport du fournisseur.**

Au-delà de cette capacité de choix, la souveraineté suppose également une maîtrise juridique et technique des données et des infrastructures : où la donnée est-elle calculée et stockée, à quel droit le fournisseur est-il soumis, et une autorité étrangère pourrait-elle, par ce biais, accéder aux données ou affecter la continuité du service ? Un traitement et un stockage en Europe, à l'abri des législations à portée extraterritoriale, constituent donc un critère de maîtrise à part entière. Ils ne suffisent pas à garantir la souveraineté, mais leur absence peut la compromettre : un fournisseur français dont les traitements reposent sur une infrastructure soumise à un droit étranger n'offre pas, sur ce point, davantage de maîtrise qu'un acteur international.

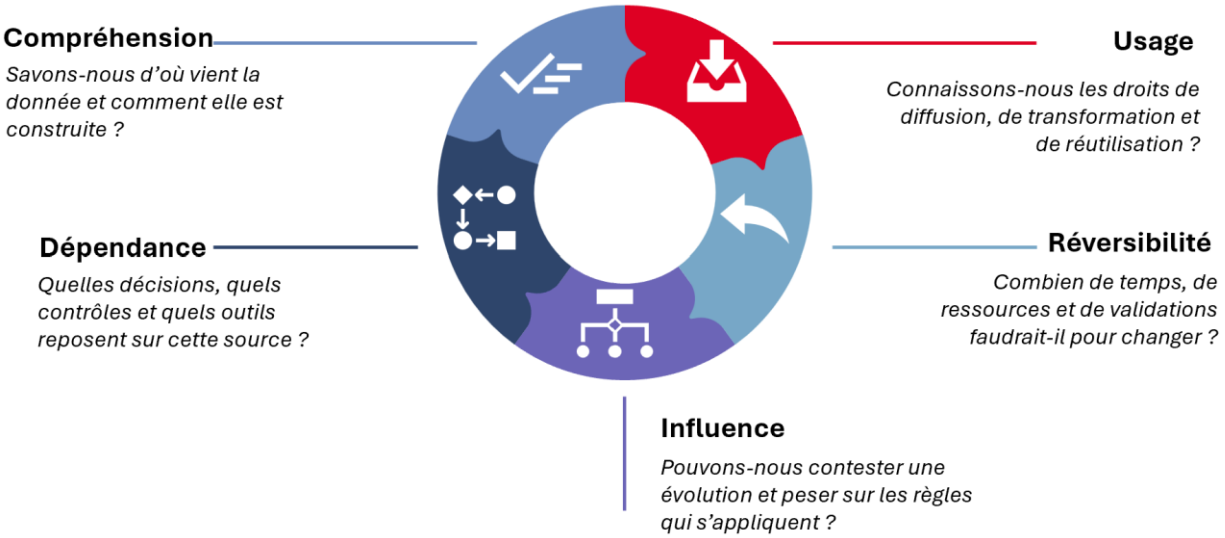
Cette définition permet donc d'éviter **deux écueils** :

1. Réduire le sujet à une préférence nationale ou géographique
2. Promettre une indépendance complète

Dans un marché mondial et intégré, l'autonomie complète n'est ni réaliste ni nécessairement souhaitable. **L'enjeu est de conserver une capacité effective de choix** : comprendre l'origine et la transformation de la donnée, maîtriser les droits d'usage, identifier les processus qui en dépendent et disposer, pour les usages critiques, de conditions de sortie crédibles.

Une dépendance connue et réversible peut être assumée. Une dépendance que l'on ne sait plus mesurer ni remettre en cause devient une perte de maîtrise.

Une organisation est donc capable de maîtriser ses choix, lorsqu'elle peut répondre à 5 questions :



2. La standardisation facilite le marché et les usages mais peut aussi le verrouiller

À partir de quand une référence de marché cesse-t-elle d'être un standard utile pour devenir une infrastructure impossible à contester ?

Le marché a besoin de références partagées. Cette convergence peut, dans certains cas, être considérée comme un bien collectif. Elle apporte de la comparabilité, fluidifie les échanges et limite les divergences entre les acteurs. La concentration autour d'une référence n'est donc pas nécessairement une anomalie : elle peut être une condition du bon fonctionnement du marché**. Le problème commence lorsque cette référence ne peut plus être auditée, comparée ou remplacée sans désorganiser l'ensemble de la chaîne.**

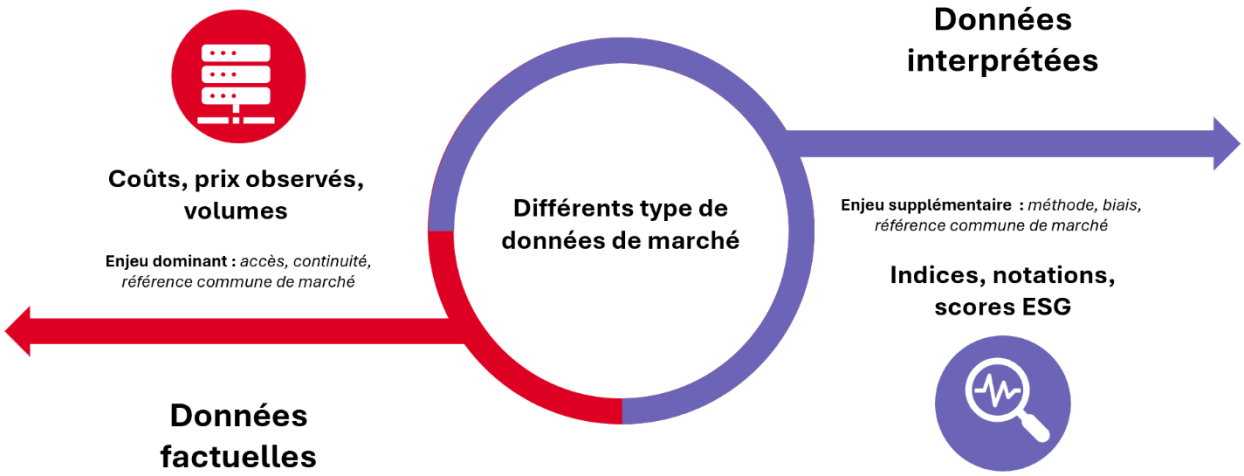
Lorsque l'offre de certains services est concentrée entre un petit nombre d'acteurs, la dépendance peut réduire la pression concurrentielle et rendre possibles des tarifs qui s'éloignent de la valeur perçue ou du niveau de service, voire des hausses décidées unilatéralement et difficiles à borner pour l'utilisateur. Une telle configuration peut évoquer un risque de fonctionnement oligopolistique mais ne suffit pas à établir une entente illicite, qui supposerait des éléments de preuve propres.

La concentration de l'offre est la partie la plus visible du problème. Mais, elle n'explique pourtant pas, à elle seule, pourquoi un utilisateur reste captif. Le verrouillage se construit aussi dans les contrats, les habitudes, les systèmes internes, les briques applicatives

liées et les exigences formulées par les clients eux-mêmes, qui finissent par désigner une marque plutôt qu'un besoin. Ce verrouillage pèse différemment selon la nature de la donnée : si les données factuelles s'imposent comme références communes, les données interprétées ou recomposées embarquent des choix méthodologiques.

- *Données factuelles et données interprétées / recomposées : deux dépendances différentes, mais où se situe réellement l'espace pour des alternatives ?*

La criticité d'une donnée ne tient pas seulement à sa disponibilité sur le marché. **Elle tient aussi à ce qu'elle alimente en aval et à la part d'interprétation qu'elle contient.** Cette distinction est importante, car elle indique où une offre alternative peut apporter le plus de valeur.



Deux familles de données, deux formes de dépendance

En distinguant **les données factuelles des données interprétées**, les attentes et contraintes de souveraineté et même opérationnelles ne sont pas toujours les mêmes.

- *Les données factuelles*, comme un prix observé, peuvent être très difficiles à remplacer lorsqu'elles sont devenues une référence commune. Même si une autre donnée existe, elle n'est pas toujours utilisable : si le marché, les contreparties ou les mandats se réfèrent tous au même prix, changer de source peut créer davantage d'écarts qu'il n'en résout.
- *Les données interprétées* ajoutent une difficulté différente. Un indice, une notation ou un score ESG résulte de choix : univers retenu, pondérations, traitement des données manquantes, fréquence de révision, critères d'exclusion. Deux fournisseurs travaillant sur le même portefeuille peuvent ainsi produire des résultats divergents sans qu'aucun calcul ne soit techniquement faux. **La méthode devient alors une partie du produit et influence la manière de lire le risque, la performance ou la durabilité.**

Deux difficultés distinctes se posent pour les méthodologies qui structurent des décisions d'investissement ou des obligations réglementaires. La première est **l'absence de lisibilité** : certaines méthodes restent partiellement opaques, et leurs utilisateurs ne peuvent ni les comprendre ni en mesurer les effets.

La seconde est plus subtile : **la transparence d'une méthodologie ne suffit pas à garantir son incontestabilité**. Une méthode peut être parfaitement documentée et comprise, tout en demeurant difficile à comparer, à discuter ou à remettre en cause lorsqu'elle structure des décisions d'investissement ou des obligations réglementaires.

Pour les données les plus structurantes, l'enjeu dépasse donc la seule publication de la méthode : les utilisateurs doivent pouvoir la confronter à d'autres approches, en débattre les choix et peser sur ses évolutions. **La contestabilité, c'est-à-dire l'existence d'un débat et d'alternatives crédibles, devrait ainsi devenir un critère majeur d'éligibilité.**

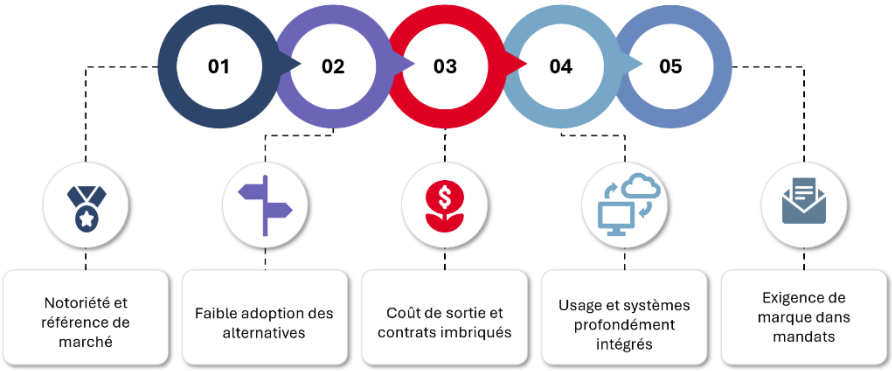
C'est précisément pourquoi les données interprétées constituent **un terrain prioritaire** pour des alternatives françaises et européennes. Elles relèvent d'un enjeu d'influence : choisir comment représenter le risque, la performance ou la durabilité, c'est faire un choix méthodologique et donc véhiculer une vision de ce qu'il faut mesurer et de la manière de le lire. **Mais elles laissent donc aussi davantage de place à la différenciation méthodologique, à la transparence et à l'explicabilité.** Elles permettent d'éviter qu'une seule approche finisse par s'imposer comme une vérité de marché alors qu'elle repose sur des conventions discutables.

Encore faut-il que ces alternatives puissent être effectivement adoptées : leur crédibilité technique ne suffit pas si les prescripteurs ne les reconnaissent pas et si les appels d'offres ne leur ouvrent pas l'accès au marché.

- ***Les usages, les contrats et la demande verrouillent le choix :*** *Parle-t-on d'un verrouillage seulement imposé par les fournisseurs, ou est-il aussi entretenu par les habitudes et les exigences de leurs clients ?*

La dépendance s'installe aussi dans les **processus internes**, les appels d'offres, les habitudes des utilisateurs et la reconnaissance d'une marque par le marché. Une donnée peut ainsi devenir une référence parce que tout le monde l'utilise, même lorsqu'une autre solution existe techniquement.

Une fois installée, la dépendance est difficile à réduire : les alternatives restent parfois insuffisamment matures ou mal identifiées, tandis que les coûts de migration, le manque d'interopérabilité et les ressources nécessaires au changement freinent leur adoption.



Un verrouillage qui s'auto-entretient

⊃ **L'effet de réseau transforme un outil en environnement de travail**

Dans le cas des terminaux, les acteurs n'achètent plus seulement une donnée : ils accèdent à un environnement de travail, à des habitudes et à un réseau professionnel qu'il devient coûteux de quitter.

Le verrouillage du marché ne tient pas seulement à la donnée : il se construit aussi autour des usages. Les terminaux de marché concentrent dans un même environnement les outils de travail, les contacts et les échanges avec les contreparties. Lorsqu'un professionnel change d'établissement, il retrouve ainsi ses repères, ses habitudes et une partie de son réseau. Au fil du temps, cet effet de réseau consolide la place des solutions dominantes et rend le changement plus difficile, même lorsque des alternatives techniquement crédibles existent.

⊃ **Les contrats groupés rendent le coût de sortie difficile à isoler**

La réversibilité devient largement théorique lorsque la sortie d'un service remet en cause les tarifs, les contrats et les usages associés à plusieurs autres briques.

Un même fournisseur peut proposer plusieurs types de données, d'outils et autres services. Dans ce cas, si un acteur souhaite renoncer ou sortir de l'une de ces briques, cela peut entraîner la renégociation des autres ou la perte de conditions tarifaires obtenues sur l'ensemble. Le choix ne porte plus sur la qualité d'une donnée prise isolément. Il implique un portefeuille de contrats, des usages métiers et plusieurs équipes internes. Ainsi, même si la connexion à une nouvelle source peut être rapide ; le dénouement commercial et organisationnel le demeure beaucoup moins.

⊃ **La demande entretient parfois elle-même la domination de l'offre**

Certains appels d'offres, mandats ou reporting désignent une marque, un indice ou une notation précise plutôt qu'un besoin fonctionnel. Une alternative peut alors être disponible, mais rester inéligible de fait. Ce mécanisme nourrit un cercle connu : le marché demande la référence parce qu'elle est reconnue, et elle reste reconnue parce que le marché continue de la demander.

Le marché ne manque donc pas nécessairement d'alternatives. Il manque surtout de mécanismes permettant de les rendre visibles, de les tester et de leur donner accès aux premiers usages. Tant que les appels d'offres prescriront les références déjà dominantes, soutenir uniquement la création de nouvelles offres ne suffira pas.

La concentration n'est donc pas seulement un problème d'offre. Les grands utilisateurs ont aussi une responsabilité : sans évolution de leurs critères d'achat et de leur tolérance au premier risque d'adoption, les alternatives resteront techniquement possibles mais commercialement marginales.

Une réponse durable ne peut toutefois reposer sur le seul recours aux autorités : elle suppose que le marché fasse émerger des alternatives crédibles et que les acheteurs organisent, dans un cadre juridiquement sécurisé, l'expression de leurs besoins. Ils peuvent définir ensemble des spécifications fonctionnelles, des conditions d'utilisation acceptables et des critères de prix, puis comparer des solutions de qualité au moins équivalente pour les usages visés. Cette démarche doit préserver l'autonomie de décision de chaque acheteur et la concurrence entre fournisseurs ; elle vise à rendre la demande plus lisible et contestable, non à coordonner les comportements commerciaux des fournisseurs.

3. La résilience coûte cher mais la dépendance aussi

Combien sommes-nous prêts à investir aujourd'hui pour éviter de découvrir demain le coût réel de notre dépendance ?

- *L'efficacité à court-terme peut créer une dépendance, à l'inverse la résilience est un investissement*

La concentration autour d'un fournisseur principal n'est pas toujours le résultat d'une mauvaise gestion. Elle peut découler d'une recherche rationnelle d'efficacité : moins d'interfaces et de contrôles, une gouvernance simplifiée et des coûts immédiats mieux maîtrisés. Cette logique atteint toutefois ses limites lorsqu'elle supprime progressivement toute capacité de repli. Ce qui paraît efficace en fonctionnement courant peut alors devenir un facteur de fragilité en cas de rupture, de hausse tarifaire, de retrait de couverture ou d'évolution méthodologique.

Le coût de l'absence d'alternative est plus difficile à mesurer, puisqu'il ne se matérialise qu'au moment d'un incident ou d'un changement imposé. Il peut pourtant être bien supérieur lorsque l'organisation doit réagir dans l'urgence, sans source de repli ni procédure éprouvée.

Une stratégie multifournisseur ne réduit donc pas nécessairement la facture à court terme. Elle limite en revanche le risque de rupture, renforce la capacité de négociation et évite qu'une décision externe ne s'impose sans solution de rechange. **La diversification**

ne doit ainsi pas être présentée comme une économie immédiate ni comme un simple doublon négocié par les achats, mais comme un investissement de continuité et de maîtrise des risques, à calibrer selon la criticité des usages.

Pour les acteurs institutionnels, par exemple, la modification de la composition ou de la méthodologie d'un indice peut avoir des effets directs sur les allocations, les contraintes de gestion ou la performance. La question à poser n'est donc pas seulement : « *combien coûte une alternative ?* », mais aussi : « *que coûte l'absence d'alternative lorsqu'une méthodologie, un pays couvert, une licence ou un tarif change brutalement ?*»

- *Externaliser la solution ne doit pas conduire à externaliser la maîtrise : la Market Data doit devenir une responsabilité d'entreprise*

Une organisation peut acheter la donnée, l'hébergement, les contrôles ou une partie de l'expertise. **Elle ne peut pas externaliser la responsabilité de savoir de quoi elle dépend, ce que ses contrats autorisent et comment elle continuerait à fonctionner en cas de rupture. Externaliser déplace la responsabilité du "faire", mais pas celle du "savoir" ni celle de décider.**

Or si les métiers connaissent les usages, les achats les contrats, l'IT les interfaces et les fonctions de contrôle des risques, aucun de ces acteurs ne dispose seul d'une vision complète. **La maîtrise de la Market Data doit donc devenir une responsabilité transverse, mais attribuée** : une gouvernance collective ne peut fonctionner que si une fonction est chargée de consolider les dépendances, d'organiser les arbitrages et de tester les conditions de sortie.

Il n'est cependant pas nécessaire d'établir en premier lieu une cartographie exhaustive de tous les contrats et de toutes les vulnérabilités**. Une taxonomie commune, un inventaire des usages critiques et quelques scénarios de rupture suffisent pour révéler les dépendances les plus importantes.** L'objectif est d'abord de rendre les arbitrages possibles, pas de produire une base documentaire parfaite.

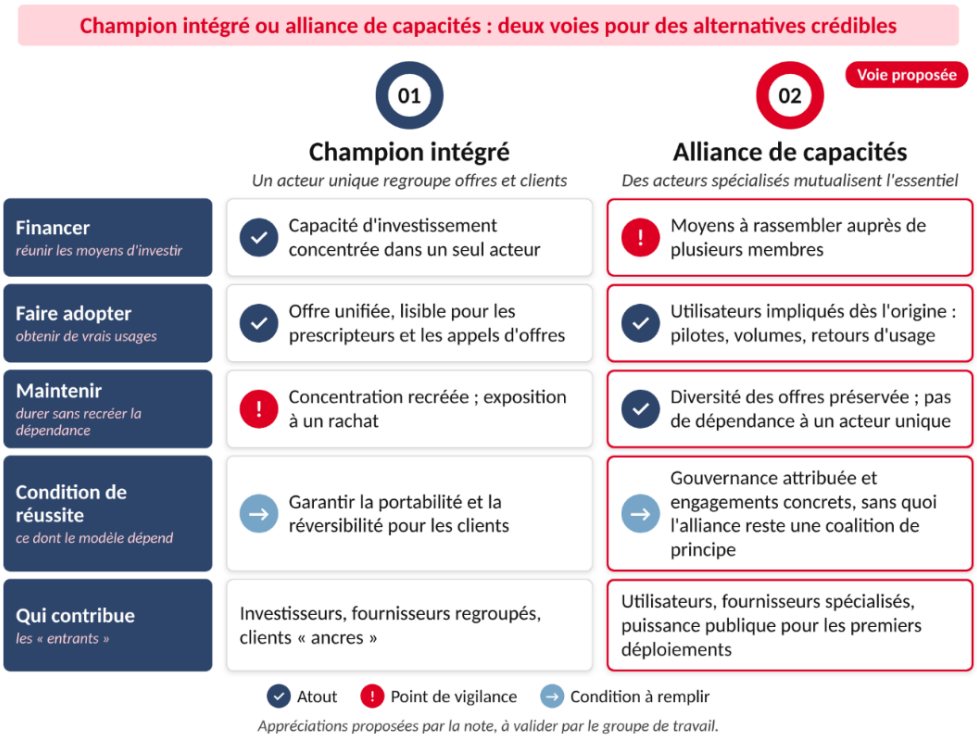
Renforcer cette maîtrise interne est donc indispensable. Mais elle ne suffit que si le marché offre effectivement plusieurs solutions crédibles : **la capacité individuelle à choisir doit donc être prolongée par une action collective sur l'offre et sur son adoption.**

- ***La France peut amorcer ce que l'Europe doit amplifier :*** *De ce fait, comment faire de la France un point d'ancrage sans enfermer l'initiative dans un périmètre trop étroit, et viser l'Europe sans attendre un alignement qui retarderait l'action ?*

  - **Privilégier une alliance de capacités plutôt qu'un nouveau champion unique**

Face à des acteurs mondiaux qui investissent en continu, seul un acteur de taille comparable peut devenir un interlocuteur crédible. En ce sens, **le modèle d'un champion unique** apporte de la lisibilité et une capacité commerciale unifiée, résolvant ainsi également les problèmes de masse critique et de point d'entrée unique. Cependant, il peut également reproduire le problème qu'il prétendait résoudre : une offre dominante, exposée à rachat et protégée artificiellement par son statut de champion, et subissant donc moins de pression pour améliorer la qualité de son offre.

Une alliance de capacités, à l'inverse, c'est-à-dire un groupement d'utilisateurs et de fournisseurs spécialisés qui mutualisent des briques communes (standards d'interopérabilité, cahier des charges de place, infrastructures partagées, protocoles de test, portabilité, premiers cas d'usage), présente aussi ses propres faiblesses. Chaque membre doit compter sur les autres pour porter l'effort, les décisions se négocient au plus petit dénominateur commun, et la coopération entre acteurs concurrents appelle une vigilance particulière.



Nous la retenons malgré cela, parce qu'elle **préserve la diversité des offres et ne crée pas de point de défaillance unique**. La mutualisation reste ciblée sur ce qui réduit réellement les coûts d'entrée et facilite le changement de fournisseur. Elle ne doit ni conduire à partager les contrats ou les données internes, ni réduire la concurrence entre les offres.

Ce choix a cependant un coût majeur, construire et faire vivre une alliance est plus chronophage et moins lisible que de bâtir un acteur intégré. Pour qu'elle soit pérenne, il

sera nécessaire de mettre en place une gouvernance clairement attribuée, des moyens identifiés et des engagements concrets de ses membres

- **Amorcer en France une dynamique européenne**

Une initiative française permettrait de mobiliser rapidement un noyau d'acteurs déjà engagés, de lancer les premiers cas d'usage et d'éprouver un modèle de coopération. Ce point de départ ne doit toutefois créer ni préférence nationale ni cadre fermé : la gouvernance, les standards et les financements doivent être conçus dès l'origine pour accueillir des partenaires européens et permettre un changement d'échelle.

La réussite de cette démarche dépendra surtout de l'engagement de **premiers utilisateurs structurants**. Les grands investisseurs institutionnels peuvent donner aux alternatives la crédibilité qui leur manque encore en les testant en production, en documentant leurs résultats et en leur ouvrant leurs appels d'offres. Mais ils ne peuvent porter seuls le coût et le risque de cette phase d'amorçage. Des pilotes mutualisés, limités dans le temps et ciblés sur des usages critiques doivent permettre de partager l'effort tout en préservant des conditions de sortie claires.

La France peut ainsi jouer un rôle de **fédérateur et de premier terrain d'expérimentation**, tandis que les régulateurs et la puissance publique facilitent l'accès au marché, soutiennent les premiers déploiements et préparent l'extension européenne. La crédibilité de l'initiative se mesurera moins au nombre de signataires qu'aux cas d'usage effectivement financés, testés et adoptés.

- **Qui porte le coût du premier utilisateur ?**

Une alternative ne devient crédible que si des utilisateurs acceptent d'être les premiers : tester en production, documenter les écarts, parfois payer plus cher ou s'engager sur la durée ou sur des volumes. Sans eux, aucun fournisseur émergent ne peut investir. Mais leur demander de porter seuls ce risque revient à leur faire financer une offre que le marché n'a pas validée, et peut maintenir à tort des solutions qui auraient été écartées.

Nous retenons de partager et de borner ce risque : pilotes mutualisés, durée d'engagement limitée, périmètre calibré sur les usages critiques, garanties de sortie maintenues (portabilité, historiques, conditions claires). Le prix à payer est une visibilité moindre pour les fournisseurs émergents, qui peut ralentir leur montée en charge. Sans ces premiers engagements, l'alliance resterait une coalition de principe.

4. Passer du constat à l'action collective : 7 recommandations pour que le choix redevienne réel

La dépendance ne cédera pas par la seule volonté de chaque utilisateur : elle suppose que les grands utilisateurs, les régulateurs et la puissance publique agissent chacun à leur niveau. Nous proposons donc les recommandations suivantes, pour avancer sans figer le modèle industriel :

Connaître et mesurer :

---

1. Adopter une définition commune de la souveraineté au sens maîtrise

Le marché doit sortir d'une lecture limitée à l'origine géographique. Une doctrine partagée doit retenir des critères vérifiables : compréhension de la source, droits d'usage, localisation des traitements et exposition aux législations extraterritoriales, capacité de substitution, continuité et influence sur la gouvernance. Cette grille commune permettra d'évaluer de la même manière une solution française, européenne ou internationale.

2. Identifier les dépendances réellement critiques

Chaque acteur devrait relier ses principales sources de données aux décisions, contrôles et obligations qu'elles alimentent. Ces cartographies individuelles pourraient ensuite être consolidées à l'échelle de la place, par exemple au sein du Groupe de travail ou par un tiers de confiance, afin d'identifier les sources dont dépendent simultanément la plupart des acteurs et les usages critiques concernés. Cette consolidation porterait sur des catégories de données et d'usages, sans faire apparaître les contrats, tarifs ou volumes de chaque établissement. Le travail peut commencer par les dix ou vingt sources les plus structurantes, plutôt que par un inventaire exhaustif.

3. Rendre la réversibilité mesurable

La réversibilité ne peut pas rester une clause théorique. Les acteurs devraient définir quelques indicateurs simples : délai de migration, profondeur d'historique récupérable, coût de sortie, nombre de processus touchés et existence d'un test récent. Pour les services les plus critiques, un test périodique doit vérifier que le scénario de remplacement reste réellement praticable.

Ouvrir les pratiques :

4. Ouvrir les achats et les mandats aux équivalents fonctionnels

Les appels d'offres devraient exprimer un niveau de service, une couverture et une méthode attendus plutôt qu'imposer systématiquement une marque. Cette évolution donnerait aux alternatives crédibles la possibilité d'être comparées et testées. Un cahier des charges de place, élaboré par les utilisateurs pour les principaux usages, pourrait servir de référentiel commun : spécifications fonctionnelles, niveaux de service, conditions d'utilisation acceptables. Il faciliterait la comparaison des offres sans se substituer à la décision propre de chaque acheteur. Lorsqu'une référence nominative reste indispensable, sa justification devrait être explicite et régulièrement réexaminée.

5. Financer l'adoption autant que la création de solutions

Une offre alternative ne devient utile que si des utilisateurs acceptent de la tester en production, de documenter les écarts et de supporter une partie du coût de transition. Des pilotes mutualisés peuvent réduire ce risque pour le premier utilisateur. Les résultats devraient être partagés sous une forme non sensible afin que chaque nouvel entrant ne recommence pas l'évaluation depuis zéro.

6. Cibler les pratiques qui ferment le marché

L'intervention publique doit porter sur des mécanismes précis : offres groupées difficiles à dénouer, restrictions disproportionnées de réutilisation, défaut de portabilité ou critères réglementaires favorisant mécaniquement les acteurs déjà dominants. Ces pratiques sont d'autant plus difficiles à contester que certains contrats d'accès aux données relèvent du droit américain et prévoient un arbitrage à New York, ce qui alourdit le coût, les délais et l'expertise nécessaires à tout recours. Sans préjuger de la compétence des autorités européennes, cette réalité limite l'efficacité d'une réponse a posteriori et renforce l'intérêt d'agir en amont, par l'ouverture du marché et l'émergence d'alternatives.

Ajouter une couche générale de conformité ne modifiera pas le rapport de force. Les autorités doivent d'abord documenter ces pratiques, puis choisir l'outil adapté : concurrence, transparence, portabilité ou encadrement contractuel.

Changer d'échelle :

7. Construire un socle français directement interopérable en Europe

La France peut fédérer les premiers utilisateurs et fournisseurs, produire des standards et lancer les cas d'usage prioritaires. La gouvernance, les formats et le financement doivent toutefois permettre l'arrivée rapide de partenaires européens. Le succès se mesurera moins au nombre d'acteurs signataires qu'au nombre de solutions effectivement testées, interconnectées et adoptées.

⊃ **Le passage à l'action repose désormais sur quatre engagements :**

Pour les investisseurs institutionnels : tester et référencer des alternatives dans des cas d'usage réels ;

Pour les régulateurs : éviter toute surenchère réglementaire et veiller à ce que les règles, existantes comme en préparation, ne rendent pas les solutions dominantes incontournables par défaut.

Pour la puissance publique : favoriser l'émergence et organiser le passage à l'échelle européenne

Pour les grands utilisateurs : non seulement soutenir l'émergence d'alternatives, mais surtout accepter d'en devenir les premiers clients structurants, en consacrant des usages, équipes et financements à leur expérimentation

⊃ **Ce que le marché doit encore arbitrer…**

Trois tensions resteront à approfondir : **jusqu'où les utilisateurs sont-ils prêts à financer la résilience ; quelles briques peuvent être mutualisées sans réduire la concurrence ; et à partir de quel niveau de criticité une intervention publique devient-elle légitime ?**