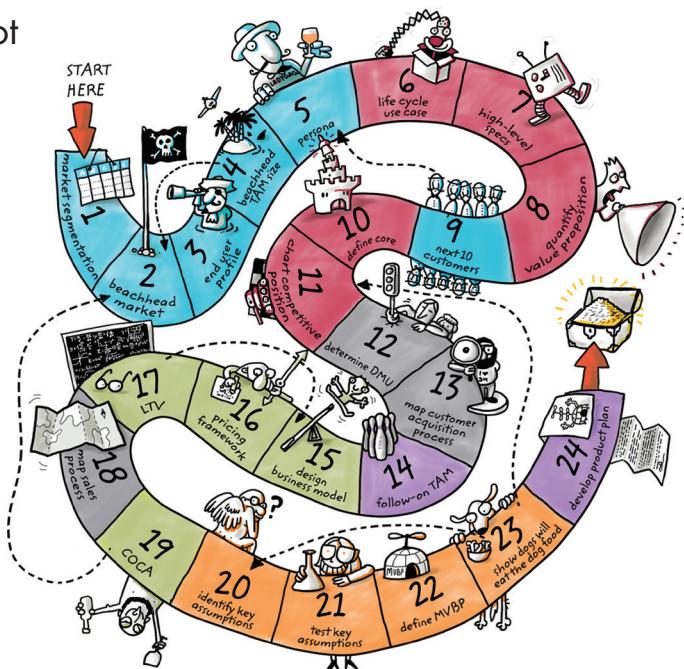


# LA DISCIPLINE ENTREPRENEURIALE

Bill Aulet

Préface d'Yves Guillemot

24 étapes  
pour développer  
une entreprise  
avec succès



Le best-seller international  
de Bill Aulet traduit  
en 20 langues

EYROLLES

# L'ESSENTIEL POUR LANCER VOTRE ENTREPRISE AVEC SUCCÈS !

Tout est dit de manière synthétique par Bill Aulet, professeur au MIT et multi-entrepreneur. Il propose une approche rigoureuse et structurée en 24 étapes, pleine de bon sens, en incluant les bonnes questions à se poser et les erreurs à éviter. En s'appuyant sur des exemples concrets, Bill Aulet invite le lecteur à suivre pas à pas les bonnes pratiques qui le mèneront vers le succès et à trouver les bons premiers clients. Des exemples concrets sont proposés à chaque étape et sont facilement utilisables.

Plus de 100 000 exemplaires vendus  
depuis sa publication !

**Bill Aulet** est le spécialiste de l'entrepreneuriat au MIT et y dirige le Martin Trust Center qui est le principal incubateur de start-ups du campus. Son livre y est reconnu comme un passage obligé pour tout élève souhaitant se lancer dans l'entrepreneuriat. Il a notamment servi à guider le développement et les réussites fulgurantes de PillPack et OKTA dans les trois dernières années. Cette version française a pour vocation d'aider tous les entrepreneurs francophones.

# **LA DISCIPLINE ENTREPRENEURIALE**

**24 étapes**  
**pour développer une entreprise avec succès**



# **LA DISCIPLINE ENTREPRENEURIALE**

**24 étapes**  
**pour développer une entreprise avec succès**

**BILL AULET**

**Préface d'Yves Guillemot, co-fondateur et P-DG d'Ubisoft**

**EYROLLES**

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Cet ouvrage est paru en 2013 sous le titre *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup* chez John Wiley & Sons.

Illustrations : Marius Ursache.

Traduction française : Marie-France Pavillet.

Version française validée par Jérôme de Castries et Mathias Salanon.

Le cas Mimesys (page 92) et le cas du Slip Français (page 108) ont été adaptés par Mathias Salanon.

Un remerciement particulier à Yves Guillemot, Hélène Estryn, Rémi Rousseau et Guillaume Gibault.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

# Dédicace

---

Tout au long de ma carrière entrepreneuriale, ma famille a été un rocher de Gibraltar, j'ai toujours pu compter sur son soutien et son amour inconditionnel – je lui dédie ce livre. Pour commencer, j'ai eu les meilleurs parents qu'un fils puisse avoir, Becky et Herb Aulet, aujourd'hui décédés. J'ai eu le bonheur d'avoir moi-même quatre fils extraordinaires, Kenny, Tommy, Kyle et Chris, qui se demandaient pourquoi leur père n'était pas comme les autres mais l'ont accepté... et, malgré cela, ont excellé.

Je dédie ce livre en particulier à Lisa, ma merveilleuse et patiente femme qui a épousé, il y a trente ans, un jeune soldat du monde de l'entreprise et s'est retrouvée avec un vieil entrepreneur un peu dingue. Elle est toujours restée à mes côtés. Ce livre est pour elle.



# Sommaire

---

**Dédicace** 5

**Avant-propos** 11

**Préface** 15

**Introduction** 19

**Les six thèmes des 24 étapes** 29

**Étape 0**

Se lancer 33

**Étape 1**

La segmentation du marché 41

**Étape 2**

Choisissez un marché tête de pont 63

**Étape 3**

Établissez le profil de votre utilisateur final 71

**Étape 4**

Calculez la taille potentielle (TAM) de votre marché tête de pont 81

**Étape 5**Profilez le Persona de votre marché tête de pont **95****Étape 6**Cas d'utilisation du cycle de vie complet **109****Étape 7**Spécification très générale du produit **117****Étape 8**Quantifiez la proposition de valeur **129****Étape 9**Identifiez vos 10 prochains clients **139****Étape 10**Définissez votre noyau dur **147****Étape 11**Évaluez votre position concurrentielle **157****Étape 12**Identifiez l'entité décisionnelle du client **165****Étape 13**Recensez toutes les étapes du processus d'acquisition des clients **175****Étape 14**Calculez la taille totale des marchés suivants **185****Étape 15**Mettez au point votre business model **191****Étape 16**Fixez votre structure de prix **203**

**Étape 17**Calculez la valeur vie (LTV) d'un client **211****Étape 18**Définissez votre processus de vente pour acquérir un client **225****Étape 19**Calculez le coût de l'acquisition client (CAC) **235****Étape 20**Identification des hypothèses clés **251****Étape 21**Validation des hypothèses clés **257****Étape 22**Définissez le produit minimum business viable (MVBP) **267****Étape 23**Montrez que les chiens mangent vos croquettes **277****Étape 24**Développez un plan produit **287****Une entreprise, c'est plus que 24 étapes** **295****Index** **297****L'auteur** **303****Remerciements** **305**



# Avant-propos

---

Ce livre est a été conçu comme une boîte à outils, destinée aux jeunes entrepreneurs qui se lancent pour la première fois et aux récidivistes afin de les aider à construire une entreprise florissante autour d'un produit novateur. Ceux qui n'en sont pas à leur première start-up, munis d'une vaste expérience dans tel ou tel domaine ou industrie, trouveront eux aussi ce livre utile pour mettre plus efficacement leur produit sur le marché.

Quand j'ai été moi-même entrepreneur, j'ai lu des livres, écouté des mentors et puisé à d'autres sources, en particulier et surtout dans mes propres expériences antérieures. Je n'en ai cependant jamais trouvé une seule qui intégrait intelligemment tout ce qu'un entrepreneur a besoin de savoir.

Parmi les livres qui m'ont été le plus utiles, je citerai *Crossing the Chasm*, de Geoffrey Moore, *La Stratégie Océan Bleu*, de W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Inbound Marketing*, de Brian Halligan et Dharmesh Shah, *Four Steps to the Epiphany*, de Steve Blank, *The Lean Startup*, d'Eric Ries, *Running Lean*, d'Ash Maurya, et *Business Model Nouvelle Generation*, d'Alex Osterwalder et Yves Pigneur. Je m'y réfère à de nombreuses reprises dans ce livre. Ils étudient en profondeur quelques points essentiels, mais ne cherchent pas à fournir la feuille de route plus complète dont j'ai ressenti le besoin lors de mes cours au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et dans les ateliers où j'enseigne également. Si chaque outil est important au moment où l'on en a besoin pendant la conception, le développement et le lancement du produit, il nous fallait une boîte à outils les contenant tous, et même plus.

Poursuivant cette analogie, le tournevis est indispensable dans certaines situations, mais dans d'autres, un marteau marche mieux. De la même manière, les idées et les techniques présentées, par exemple, dans *Inbound Marketing*, sont extrêmement précieuses, mais se révèlent plus utiles encore si on les replace, au moment approprié, au sein d'un contexte plus large.

Le but de ce livre est donc de vous prendre par la main, vous, l'entrepreneur qui tentez de faire quelque chose que personne n'a fait avant vous et de vous guider au long d'un processus qui peut paraître confus et déroutant. Tâche terriblement difficile, mais si importante ! Il est le fruit des ateliers que j'organise un peu partout dans le monde et de mes cours au MIT, dans le cadre desquels, au fil des années, j'ai construit et affiné cette approche avec des centaines de grands entrepreneurs.

Il y a certainement d'autres éléments à considérer quand on se prépare à créer une nouvelle entreprise, de la culture au leadership en passant par l'équipe de fondateurs, la commercialisation, les finances, etc. Mais une entreprise axée sur l'innovation repose avant tout sur le *produit* qu'elle contribue à créer – tel est le sujet de ce livre.

Le processus n'est pas nécessairement de nature séquentielle. J'ai tenté de présenter une succession linéaire et logique de 24 étapes pour vous aider à démarrer, mais il faut comprendre que lorsque vous apprenez quelque chose au cours d'une étape, il faut parfois réévaluer les précédentes et réviser, voire reprendre votre travail antérieur. Ce processus itératif, qui vous fait progresser en spirale, par étapes successives, vers la réponse optimale, est important car vous ne disposez pas d'un temps illimité ; vous ne pouvez donc pas aboutir à la perfection à chaque étape. Vous devrez faire des estimations à partir de votre recherche, et il faudra souvent les réviser.

Chacune de ces étapes évalue avec rigueur si votre produit peut créer de la valeur pour votre client, sans chercher à savoir si un analyste, un investisseur potentiel, ou encore un journaliste, la verrait ou non. Comme on me l'a dit un jour : « Dans le monde du concept, le concept et la réalité, c'est la même chose, mais dans le monde de la réalité, ce n'est pas du tout la même chose. »

Ce livre propose aussi un langage commun pour discuter des aspects essentiels de la création d'entreprise – vous pourrez ainsi parler plus efficacement de votre projet à vos conseillers, mentors, et à d'autres entrepreneurs. J'ai veillé à définir chaque étape pour qu'elle corresponde à une partie bien distincte du processus. Je me souviens de l'agacement de mon père quand il me demandait une tenaille et que je lui tendais une clé anglaise. Je réagis de la même façon quand je demande à mes étudiants ce qu'ils ont choisi comme business model et qu'ils me parlent de leur marché potentiel total ou de leur politique de prix.

Le résultat de cette boîte à outils intégrée et de ce langage commun, c'est ce que nous appelons au MIT « la discipline entrepreneuriale ». On me dit parfois que l'entrepreneuriat ne se prête pas à la discipline car il est – incontestablement – chaotique et imprévisible. C'est précisément la raison pour laquelle un cadre permettant d'attaquer les problèmes de façon systématique est indispensable. Vous êtes déjà confronté à suffisamment de risques dont les facteurs

échappent à votre contrôle – cette discipline vous aidera à réduire les risques découlant de facteurs sur lesquels vous pouvez agir. Ce processus peut vous aider à réussir – ou à échouer plus vite si la voie que vous aviez choisie menait inévitablement à l'échec. Dans un cas comme dans l'autre, il vous aidera.

C'est le livre que j'aurais voulu pouvoir consulter il y a vingt ans, la première fois que j'ai créé une entreprise.

J'en ai illustré les étapes successives d'un certain nombre d'exemples fournis par mes étudiants du MIT. Soumis à des contraintes de temps draconiennes, ils n'ont pas toujours pu les étoffer. Ces exemples donnent un caractère concret aux concepts présentés à chaque étape. J'en ai modifié certains pour mieux illustrer les meilleures pratiques et les pièges à éviter pour chacune de ces étapes, tout en conservant l'essence de chacune de ces situations. Tous correspondent d'ailleurs à ma propre expérience d'entrepreneur. Si les projets décrits dans ces exemples n'ont pas toujours débouché sur une création d'entreprise (cela dépend des décisions prises par les équipes d'étudiants au terme du cours), ils sont néanmoins instructifs.



# Préface

---

Quand mes quatre frères et moi avons créé Ubisoft, nous aurions adoré avoir sous la main le livre de Bill Aulet. Il n'existait pas à l'époque de méthodes concrètes dédiées à l'entrepreneuriat. Jeunes diplômés, nous avions vu qu'un certain nombre de conditions favorables étaient réunies et avons décidé de nous lancer dans l'industrie naissante du jeu vidéo. Avec du recul, cette aventure, que nous poursuivons depuis plus de 30 ans, nous a enseigné de nombreux éléments que l'on retrouve dans l'excellent ouvrage de Bill Aulet, dont trois principes en particulier. D'abord, la capacité à prendre des risques en contexte incertain, tout en veillant à les mesurer et à les réduire au maximum. Ensuite, l'importance de grandir en restant fidèle à ses valeurs. Enfin, la nécessité de rester agile et de se remettre constamment en question pour laisser place à cette dynamique d'innovation si particulière dans notre industrie.

## **Avancer en contexte incertain**

Ici réside à mon sens tout l'art d'entreprendre. Innover, c'est prendre des décisions qui dépassent la seule intuition. Contrairement à l'idée répandue qui voudrait que le véritable entrepreneur soit celui qui se jette tête baissée dans le grand bain, j'ai la conviction que ce qui l'anime et le fait avancer est au contraire le grand degré de certitude sur son chemin. Il agit en prenant des risques mesurés puis il s'attache à réduire en permanence la part d'incertitude présente dans ses choix. L'entrepreneur voit dans les ruptures de marché, une opportunité créatrice, une occasion d'apporter quelque chose de nouveau aux consommateurs. Pour se différencier et creuser l'écart, il faut oser investir et prendre des risques, des risques réfléchis, puis constamment prendre la température pour vérifier qu'on a pris la bonne décision.

Je pense par exemple au choix fait par Ubisoft en 2006. Ubisoft fut le seul éditeur à prendre le risque d'être présent au lancement de la Nintendo Wii avec plusieurs titres. Nos concurrents avaient préféré se concentrer sur la

PlayStation 3 de Sony et sur la Xbox 360 de Microsoft qui offraient des graphismes plus impressionnantes et ciblaient parfaitement notre cœur de marché, les *hard-core gamers*. Pourtant, quand Nintendo nous a présenté la Wiimote, prolongement naturel du bras, nous avons vu le potentiel immense de leur machine, car nous venions d'identifier la prise en main des manettes comme l'un des freins à l'entrée massive de nouveaux consommateurs. Nous avons ensuite limité notre risque pour le long-terme en installant ou en créant de nouvelles franchises familiales bien adaptées à ce marché grand public, comme Rayman, Just Dance et Les Lapins Crétins. La Nintendo Wii a ouvert le jeu vidéo à des millions de nouveaux joueurs. Arriver tôt nous a permis de nous installer sur ce segment et d'y conserver notre leadership pendant des années.

### **Grandir avec ses valeurs**

Ubisoft est une aventure entrepreneuriale. L'entreprise a beaucoup grandi mais son esprit est resté proche de celui qu'on a voulu lui donner à l'origine. Une culture jeune, dynamique, passionnée, avec une croyance forte dans le potentiel de chaque individu, et la volonté d'apprendre en permanence, de s'ouvrir sur son environnement. Nous sommes une entreprise apprenante. Nous ne pouvons pas continuer à croître si nous ne nous améliorons pas en permanence. Dans une industrie en perpétuelle évolution, chacun doit aussi progresser dans son métier, acquérir des expertises complémentaires et s'ouvrir à de nouvelles inspirations. Il s'agit aussi d'aller chercher les meilleures pratiques à l'externe et de les intégrer dans l'organisation. Ubisoft a toujours à cœur d'encourager les projets innovants en créant les conditions favorables aux initiatives et à la prise de risques des équipes. Nous cherchons aussi à mettre en place des démarches dans des lieux spécifiques, où l'entreprise peut tirer profit de la créativité des écosystèmes qui l'entourent, et où les talents seront en mesure de révéler leur plein potentiel.

C'est notamment l'objectif de notre programme d'accompagnement à Station F, le plus grand campus au monde de start-ups, basé à Paris. Nous y proposons un accompagnement sur mesure pour aider de jeunes entrepreneurs à révolutionner le futur du divertissement. Nous leur apportons un accès à nos experts et à nos savoir-faire ainsi qu'un effort de communication spécifique. Ce type d'initiative nous permet de rester proches de l'évolution des écosystèmes qui nous entourent, d'apprendre de nouvelles problématiques sur des cas tangibles, le tout au contact d'entrepreneurs ultra-dynamiques et innovants. Nous essayons de voir ce qui bouge, nous les aidons à réussir et ils nous permettent de bien intégrer les nouveaux enjeux à venir. Cela nous permet d'être en permanence dans l'expérimentation, de tenter des choses et de bien comprendre les mutations de notre monde.

## **Rester agile et réinventer en permanence les règles du jeu**

La recette magique pour créer des produits à succès n'existe pas. C'est peut-être encore plus vrai dans les industries créatives. Il n'y a, par exemple, pas de demande clairement formulée pour une aventure interactive qui mêlerait une jeune femme reporter et un cochon humain dans une guerre menée contre des extraterrestres. Pourtant nous créons ces expériences, et il est parfois difficile de prédire le succès ou l'échec de certains projets en dépit de leur qualité. Il est donc capital de comprendre en profondeur notre environnement et ses évolutions pour nous réinventer en permanence. C'est pourquoi, je pense qu'un ingrédient majeur du succès est de savoir rester agile face aux ruptures du marché et d'adapter rapidement les règles existantes aux nouvelles données. Bien sûr, les structures de coûts et les processus ne sont pas les mêmes entre les acteurs historiques et les nouvelles structures agiles qui tentent l'aventure. Ces nouveaux entrants nous obligent à nous renouveler en permanence pour innover et surprendre, tout comme la passion de nos équipes et l'exigence de nos consommateurs. Comme le dit Bill Aulet dans les pages que vous vous apprêtez à parcourir, pour créer de bons produits et rester dans la course, il faut à la fois mêler l'esprit d'un pirate et la capacité d'exécution d'un commando.

Bonne lecture !

Yves Guillemot  
Co-fondateur et P-DG d'Ubisoft



# Introduction

---

We know it is in there,  
but we just can't seem to find  
that entrepreneurship gene...



## FLASH INFO – L'ENTREPRENEURIAT, ÇA S'APPREND !

« Pensez-vous que l'entrepreneuriat puisse s'enseigner ? » C'est souvent l'une des premières questions que je pose au début d'un atelier ou d'un cours. Un silence s'abat invariablement sur le groupe. Mes auditeurs, mal à l'aise, s'agitent sur leur chaise. Quelques-uns d'entre eux me répondent poliment par l'affirmative – ils sont « venus pour ça ». Après un échange courtois, quelqu'un finit néanmoins toujours par dire tout haut ce que beaucoup d'autres pensent tout bas : « N'importe quoi ! L'entrepreneuriat, c'est dans les gènes ! » Cette personne, une fois lancée, défend fougueusement son point de vue.

Je l'aime bien, cette personne, je dois dire, surtout parce qu'il y a quinze ans, c'est moi qui aurais tenu ce discours. Je sais maintenant que si, cela s'apprend. Je le vis pratiquement toutes les semaines, à l'occasion de mes cours au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et ailleurs, dans de nombreux pays.

Richard Branson, Steve Jobs, Bill Gates, Larry Ellison et autres héros très médiatisés de l'entrepreneuriat ont certes l'air différents du commun des mortels – ils semblent même extraordinaires, au sens littéral du terme. Ils doivent tous néanmoins leur réussite à un produit remarquable et non à je ne sais quel gène.

Pour réussir une création d'entreprise, il faut pouvoir compter sur des produits exceptionnels et innovants. Il peut s'agir de marchandises physiques, mais aussi de services ou de la façon d'en faire la promotion. Aucun autre facteur de réussite ne pèse bien lourd sans un tel produit. Or c'est l'aboutissement d'un processus qu'il est possible d'enseigner et d'apprendre. Le livre que vous avez entre les mains vous montrera comment améliorer systématiquement vos chances de mettre au point un produit exceptionnel.

J'y présente une méthode disciplinée, par étapes successives, pour créer une nouvelle entreprise. L'ensemble constitue une feuille de route, aussi utile en salle de cours que pour les personnes décidées à créer une entreprise sur un nouveau marché. Mais avant de commencer, il nous faut déboulonner trois mythes qui gênent souvent les candidats à la création d'entreprise ainsi que ceux qui s'efforcent de leur enseigner les techniques.

### Déboulonner trois mythes fallacieux

Il existe de nombreuses idées reçues (et fausses) sur la nature de l'entrepreneuriat et les qualités indispensables à tout entrepreneur. La première, c'est que ce sont des individus qui créent des entreprises. Si l'on dit souvent que l'entrepreneur est un héros solitaire, une lecture attentive de la recherche en la matière débouche sur la conclusion inverse : ce sont les équipes qui créent les

entreprises. Une équipe plus nombreuse accroît en fait les chances de réussir, il est important de le savoir. *Plus de fondateurs = plus de chances de réussir*<sup>1</sup>.

Le deuxième mythe, c'est que tous les entrepreneurs sont charismatiques et que cet attribut est un facteur essentiel à leur succès. En fait, si le charisme peut être utile durant une période courte, son efficacité est difficile à maintenir sur la durée. La recherche montre qu'il est plus important d' exceller en matière de communication, de recrutement et de vente.

Le troisième mythe, c'est le gène entrepreneurial : certains seraient prédisposés par leur ADN à réussir chaque fois qu'ils créent une start-up. Comme le montre le dessin humoristique sur lequel s'ouvre ce chapitre, ce gène physique n'a pas encore été isolé et ne le sera jamais. Certains pensent que des traits de personnalité comme le panache ou l'audace sont corrélés à la réussite entrepreneuriale – ils se trompent. En fait, un certain nombre de savoir-faire augmentent les chances de réussir, comme le management des hommes, la compétence commerciale, ainsi que le sujet de ce livre : la conception et la réalisation du produit. Loin d'être des dons du ciel dont bénéficieraient quelques heureux élus, ce sont des savoir-faire que l'on peut enseigner. Les gens peuvent s'adapter, apprendre de nouveaux comportements – l'entrepreneuriat peut donc se décomposer en comportements et processus distincts, qui s'apprennent.

Pour en trouver la preuve, inutile de chercher plus loin que le carré magique (2,5 km<sup>2</sup>) où se situe le MIT. Les étudiants qui en sortent sont extraordinairement prolifiques en matière de créations d'entreprises. En fait, il y en avait déjà plus de 25 000 en 2006 et il s'en crée 900 autres tous les ans. Ces entreprises emploient plus de 3 millions de personnes et réalisent un chiffre d'affaires cumulé d'environ 2 trillions de dollars. Pour mettre ces chiffres en perspective, le chiffre d'affaires annuel total de ces entreprises fondées par des anciens élèves du MIT est l'équivalent de la 11<sup>e</sup> économie mondiale<sup>2</sup>.

### **Comment expliquer la réussite du MIT en matière de création d'entreprises ?**

Pourquoi le MIT réussit-il aussi bien à fabriquer des entrepreneurs ? La première réponse que les gens donnent souvent, c'est que les étudiants du MIT sont extrêmement intelligents. Ils ne le sont pas plus que ceux des autres établissements de haut vol de par le monde (Caltech, Harvard et autres), mais aucun d'entre eux, à part Stanford, n'approche la performance du MIT. La réussite de ce dernier doit donc être attribuable à autre chose.

---

1. Edward Roberts, *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, New York, Oxford University Press, 1991, p. 258.

2. Edward Roberts et Charles Eesley, « Entrepreneurial Impact : The Role of MIT – an Updated Report », *Foundations and Trends® in Entrepreneurship* 7, n° 1 et 2, p. 1-149.

La seconde réponse, c'est que ce succès tient au fait que les étudiants du MIT ont accès à des technologies de pointe dans ses laboratoires et qu'il leur est donc facile de créer des start-up. Là encore, c'est une hypothèse mesurable. Nous disposons, grâce à un service extraordinaire, le Technology Licensing Office (TLO) du MIT, de chiffres concernant le nombre d'entreprises fondées avec une technologie issue de nos laboratoires, car les demandes de brevets passent toutes par ce service. Ce chiffre, c'est 20 à 30 par an, ce qui est tout à fait remarquable par rapport aux autres universités. Mais il semble faible quand on considère que l'ensemble des anciens élèves du MIT créent 900 entreprises par an<sup>1</sup>. Si celles qui ont été fondées à partir d'une technologie brevetée par le MIT ont une grande importance stratégique et souvent un impact considérable (par exemple, Akamai<sup>2</sup>), elles ne représentent qu'une petite partie de la réussite du MIT en termes de formation des créateurs de start-up. Plus de 90 % des entreprises créées par des anciens élèves du MIT l'ont été sans technologie issue des laboratoires du MIT.

La véritable raison de la réussite du MIT en matière de création d'entreprises, c'est la combinaison d'une mentalité et d'un savoir-faire. La culture du MIT, c'est d'encourager les gens à créer des entreprises tout le temps et partout, comme on le fait dans la Silicon Valley, en Israël, dans la Tech City de Londres et, aujourd'hui, à Berlin. Il y a partout des modèles, et ce ne sont pas des icônes abstraites, mais des personnes, bien réelles, qui ne sont pas différentes de vous. L'esprit d'ouverture et de collaboration est omniprésent, jusque dans l'air qu'on respire, les étudiants du MIT adoptent donc très vite la mentalité du « Yes, I can » (créer une entreprise, moi aussi). Ils sont contaminés par le « virus entrepreneurial » et croient aux bénéfices de se lancer dans l'aventure.

Les étudiants sont galvanisés par cette atmosphère. Le travail du développement des savoir-faire entrepreneuriaux se fait pendant les cours, à l'occasion des compétitions d'entrepreneuriat, des événements extracurriculaires et des programmes de networking. Les enseignements dispensés tant en salle de cours qu'à l'extérieur sont extrêmement pertinents et immédiatement utilisables, de sorte que les étudiants attaquent les sujets avec un intérêt accru, en s'impliquant à fond. Un cours prodigué dans un environnement aussi porteur est beaucoup plus productif, tant pour les étudiants que pour les enseignants.

La sociabilité contribue largement à ce cercle vertueux. Les étudiants apprennent et travaillent les savoir-faire de l'entrepreneuriat en collaborant avec leurs condisciples. Ils parlent de leur travail chaque fois qu'ils se retrouvent et ils commencent tout naturellement à se stimuler mutuellement en se livrant une concurrence plus ou moins subtile. Non seulement ils apprennent les uns

---

1. *Idem*.

2. « Success Stories », MIT Technology Licensing Office, [http://web.mit.edu/tlo/www/about/success\\_stories.html](http://web.mit.edu/tlo/www/about/success_stories.html).

des autres, mais ce qu'ils apprennent fait désormais partie de leur identité individuelle et de groupe.

Tels sont les facteurs qui créent l'environnement où l'entrepreneuriat est « enseigné » avec tant de succès au MIT. C'est une boucle de rétroaction positive (voir Figure 0.0).

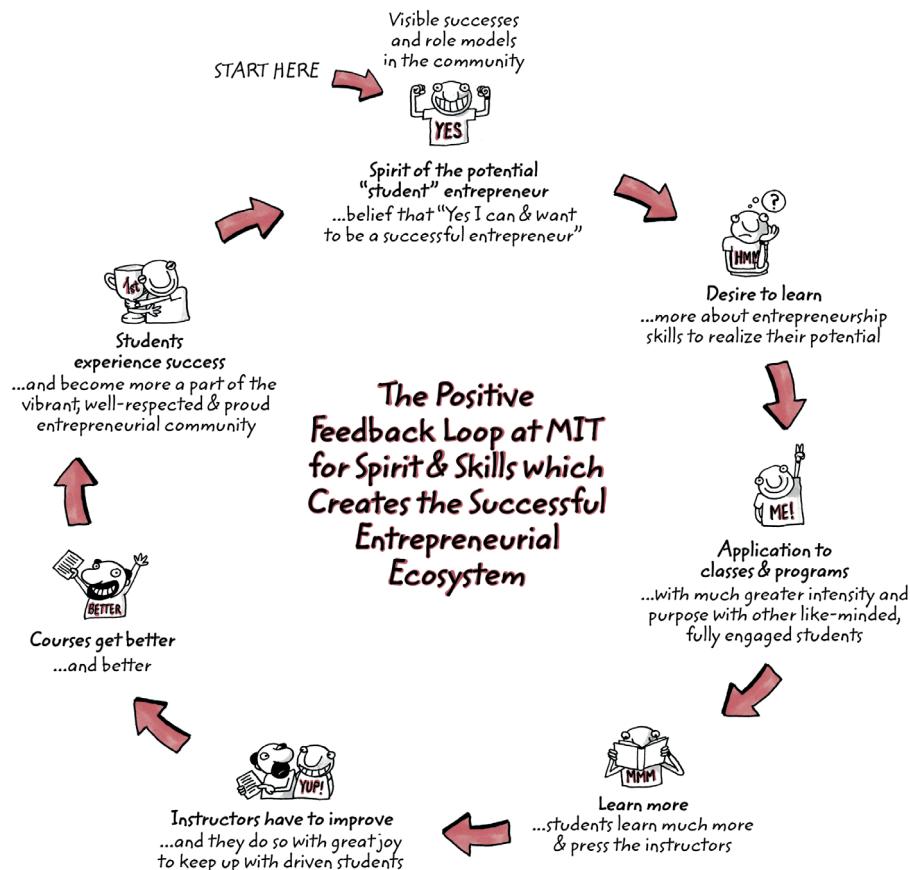


Figure 0.0. La boucle de rétroaction positive

### On distingue deux types d'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat consiste à créer un nouveau business là où il n'en existait pas auparavant. Cette définition semblait claire jusqu'à ce que deux de mes collègues, les professeurs Fiona Murray et Scott Stern, et moi-même passions

beaucoup de temps à parler à diverses organisations sur la façon de promouvoir l'entrepreneuriat dans diverses régions du monde. Nous avons alors découvert que lorsque nous disions « entrepreneuriat », nos interlocuteurs comprenaient au moins deux choses extrêmement différentes – décalage qui pouvait entraîner d'importantes implications, car chacun de ces types d'entrepreneuriat correspond à des objectifs et à des besoins totalement différents<sup>1</sup>.

**L'entrepreneuriat des PME et TPE.** C'est le premier type d'entrepreneuriat. La nouvelle société est généralement créée par une seule personne pour servir un marché local et devient, en se développant, une petite ou une moyenne entreprise qui sert ce marché local. Le capital est, la plupart du temps, détenu par un petit nombre de personnes, ce sont souvent des entreprises familiales – dans ce cas de figure, il est important de contrôler de près son affaire. La « récompense », pour ces fondateurs, prend essentiellement la forme de l'indépendance personnelle et de l'argent que rapporte l'entreprise.

Ces entreprises n'ont généralement pas besoin de lever autant de fonds que les autres, de sorte que lorsqu'on y injecte du capital, l'augmentation du chiffre d'affaires et de la création d'emplois est relativement rapide. Elles peuvent être dispersées géographiquement et les emplois qu'elles créent ne sont, en grande partie, pas délocalisables, au sens qu'on ne peut pas les externaliser ailleurs pour réduire les coûts. Il s'agit souvent d'entreprises de services ou commerciales, qui vendent les produits fabriqués par d'autres sociétés. Le facteur distinctif clé est leur focalisation sur les marchés locaux.

**L'entrepreneuriat des entreprises axées sur l'innovation (IDE, pour *Innovation Driven Entrepreneurship*).** C'est le plus risqué et le plus ambitieux des deux types d'entrepreneuriat. Les entrepreneurs qui choisissent cette voie aspirent à servir des marchés bien au-delà du marché local, au niveau mondial ou, au moins, national.

Ces entrepreneurs travaillent généralement en équipe en construisant leur business à partir d'une technologie, d'un processus, d'un business model ou d'une autre innovation leur conférant un avantage concurrentiel important par rapport aux entreprises existantes. Ils s'intéressent davantage à la création de richesse qu'au contrôle de leur affaire et doivent souvent vendre des actions de leur société pour soutenir leurs ambitieux plans de croissance.

Si elles sont souvent plus lentes à démarrer, les IDE ont en général une croissance exponentielle plus impressionnante encore quand elles réussissent à obtenir une véritable « traction » auprès des clients (voir Tableau 0.0). Leurs

---

1. Bill Aulet et Fiona Murray, *A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*, Ewing Marion Kauffman Foundation, mai 2013, [www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf).

fondateurs visent la croissance, au risque de perdre le contrôle de leur entreprise et d'avoir de nombreux actionnaires. Si les TPE/PME tendent à se développer tout en restant relativement petites (mais pas toujours), les IDE doivent connaître une croissance rapide et devenir de grandes entreprises pour servir les marchés mondiaux.

**Tableau 0.0** Entrepreneuriat TPE/PME versus IDE

Entrepreneuriat TPE/PME	Entrepreneuriat IDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vise à servir uniquement les marchés locaux et régionaux</li> <li>L'innovation n'est pas indispensable à la création ou à la croissance de l'entreprise, ce n'est pas non plus un avantage concurrentiel</li> <li>Emplois non délocalisables           <ul style="list-style-type: none"> <li>généralement locaux (ex. restaurants, teintureries, industrie des services)</li> </ul> </li> <li>La plupart du temps, entreprises familiales ou avec très peu de capital extérieur</li> <li>En général, croissance linéaire. Quand on injecte des fonds, la réaction (chiffre d'affaires, cash-flow, emplois, etc.) est très rapide et positive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vise les marchés mondiaux/régionaux</li> <li>L'entreprise est fondée sur une innovation (technologie, processus, business model) et un avantage concurrentiel potentiel</li> <li>Emplois « délocalisables », le travail n'ayant pas à être effectué localement</li> <li>Capital réparti entre nombreux actionnaires</li> <li>L'entreprise commence par perdre de l'argent mais, en cas de réussite, enregistre une croissance exponentielle. Nécessite des investissements. Quand on y injecte des fonds, le chiffre d'affaires, le cash-flow et les emplois ne réagissent pas vite</li> </ul>

**Évolution dans le temps du chiffre d'affaires, du cash-flow et de l'emploi pour les TPE/PME**

The graph shows a straight line starting from the origin, representing a steady, linear increase in revenue, cash flow, and employment over time for TPE/PME.

**Évolution dans le temps du chiffre d'affaires, du cash-flow et de l'emploi pour les IDE**

The graph shows a curve starting below the x-axis, dipping slightly, and then rising sharply upwards, representing the rapid exponential growth of revenue, cash flow, and employment for IDE over time.

Source : Bill Aulet et Fiona Murray, *A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*, Ewing Marion Kauffman Foundation, mai 2013, [www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf).

L'entrepreneuriat IDE crée des entreprises dont les emplois, « délocalisables », peuvent être externalisés si cela améliore leur compétitivité. Celles-ci sont la plupart du temps peu diversifiées géographiquement, car elles se concentrent autour de clusters d'innovation. En règle générale l'injection

d'investissements ou de capitaux demande plus de temps avant de se traduire par des résultats en termes de chiffre d'affaires et de création d'emplois.

À court terme, le modèle TPE/PME est plus réactif ; mais avec de la patience, les IDE ont le potentiel de produire des résultats spectaculaires, comme on le voit avec des entreprises telles qu'Apple, Google, Hewlett-Packard, Facebook ou Alibaba.

### **Ce livre porte sur les entreprises axées sur l'innovation**

Une économie saine repose sur les deux types d'entrepreneuriat, qui ont tous deux leurs forces et leurs faiblesses, aucun des deux n'étant meilleur que l'autre. Mais ces jeunes entreprises sont tellement différentes, par leur nature même, que leur réussite exige des mentalités et des compétences différentes. C'est la raison pour laquelle je me concentrerai sur l'entrepreneuriat IDE, car c'est celui que je connais le mieux, ayant co-fondé deux entreprises (Cambridge Decision Dynamics et SensAble Technologies) de cette nature.

#### **Qu'est-ce que l'innovation ?**

L'innovation est désormais un terme galvaudé, mais il a une définition simple, que j'ai adaptée d'Ed Roberts, professeur au MIT<sup>1</sup> :

$$\text{Innovation} = \text{Invention} \times \text{Commercialisation}$$

Je modifie la définition de Roberts, qui comportait le signe +, car l'innovation n'est pas la somme de l'invention et de la commercialisation, mais un produit. S'il y a commercialisation, mais pas invention (invention = 0), ou invention mais pas commercialisation (commercialisation = 0), il n'y a pas d'innovation.

L'invention (une idée, une technologie, ou une autre forme de propriété intellectuelle) est importante, mais il n'est pas indispensable que l'entrepreneur en soit à l'origine. En fait, les inventions qui sont à la source des entreprises axées sur l'innovation viennent souvent d'ailleurs. Ce fut le cas de Steve Jobs, qui identifiait les inventions des autres (la souris, créée par le PARC de Xerox, en est l'exemple le plus célèbre) et les commercialisait avec une grande efficacité par Apple. Il en va de même de Google, qui a gagné le plus clair de son argent grâce à AdWords, les publicités basées sur le texte, grâce à des mots-clés, qui apparaissent dans ses pages de résultats de recherche. Une autre société, Overture, les avait inventées, mais Google a réussi grâce à leur commercialisation.

---

1. Edward B. Roberts, « Managing Invention and Innovation », *Research Technology Management* 31, n° 1, janv-fév 1988, p. 13, ABI/INFORM Complete.

Ces exemples montrent que la capacité de commercialiser une invention est indispensable à la véritable innovation. L'entrepreneur sert alors essentiellement d'agent de la commercialisation.

C'est très consciemment que j'évite d'utiliser le terme d'entrepreneuriat « axé sur la technologie », car l'innovation ne se limite pas à la technologie. Il y en a de multiples variétés, dont la technologie, le processus, le business model, le positionnement, etc.

Certaines des innovations les plus géniales de notre époque, comme Google, iTunes, Salesforce.com, Netflix, Zipcar, et bien d'autres, sont, par essence, des innovations de business model. Certes, c'est la technologie qui les rend possibles – Zipcar aurait bien du mal à maintenir son vaste réseau de voitures sans la technologie du sans-clé dont elle fait bénéficier ses membres. Mais au cœur de tout cela, l'innovation de Zipcar consiste à traiter la voiture de location comme le succédané de son propre véhicule et non comme un moyen de transport temporaire pour les propriétaires de voitures et les voyageurs d'affaires en déplacement à l'autre bout du pays. Zipcar n'a aucun besoin de comprendre les subtilités de sa technologie pour réussir, mais il doit comprendre ce que cela veut dire pour ses clients de « consommer collaborativement ».

À mesure que la technologie va se banaliser, on verra de plus en plus d'innovations portant sur le business model exploitant telle ou telle technologie. Il y aura encore de nombreuses opportunités pour l'innovation axée sur la technologie dans des domaines comme le stockage de l'énergie, l'électronique de puissance, les communications hertziennes, et de nombreux autres domaines, mais ce n'est pas la seule définition de l'innovation.

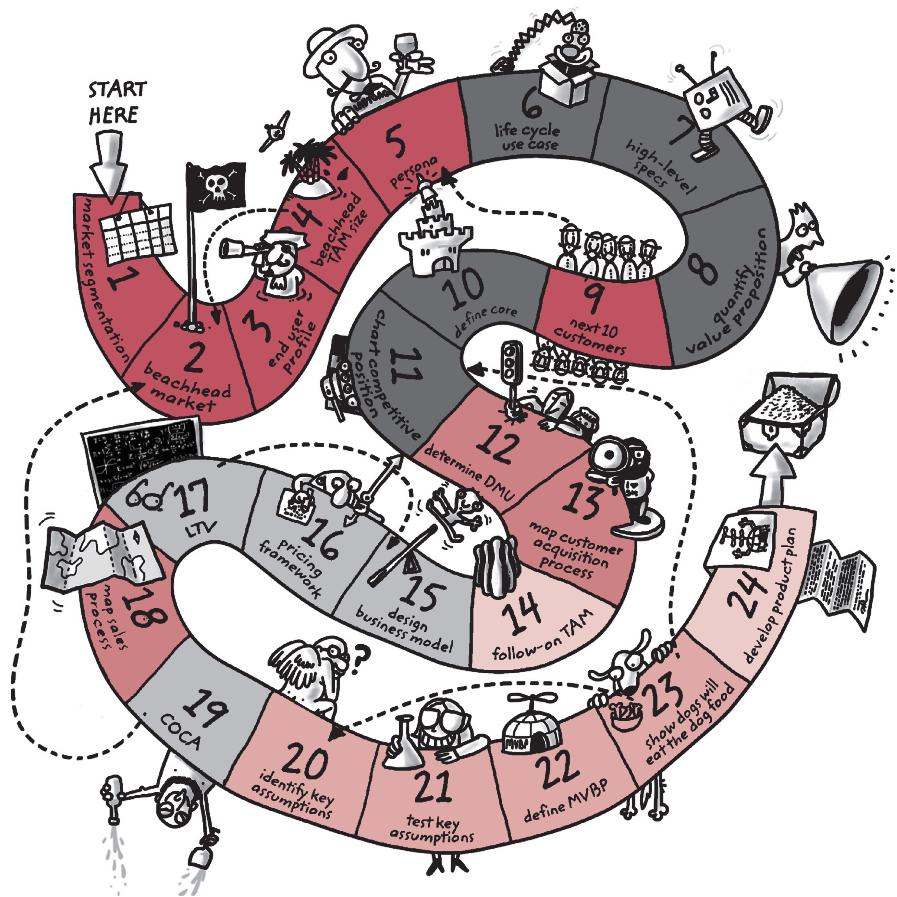


---

## Les six thèmes des 24 étapes

---

Les 24 étapes sont distinctes et peuvent être groupées en six thèmes. Il faut respecter l'ordre numérique car, à chaque étape, vous apprendrez des choses qui vous inciteront à réviser le travail accompli au cours des étapes précédentes. Ces six thèmes donnent un aperçu de la façon dont les 24 étapes vous aideront à créer une entreprise viable axée sur l'innovation.



<b>Qui est votre client ?</b>	<b>Que pouvez-vous faire pour lui ?</b>	<b>Comment acquiert-il votre produit ?</b>
1 La segmentation du marché	6 Cas d'utilisation du cycle de vie complet	12 Identifiez l'entité décisionnelle du client
2 Choisissez un marché tête de pont	7 Spécification très générale du produit	13 Recensez toutes les étapes du processus d'acquisition des clients
3 Établissez le profil de votre utilisateur final	8 Quantifiez la proposition de valeur	18 Définissez votre processus de vente pour acquérir un client
4 Calculez la taille potentielle (TAM) de votre marché tête de pont	10 Définissez votre noyau dur	
5 Profilez le Persona de votre marché tête de pont	11 Évaluez votre position concurrentielle	
9 Identifiez vos 10 prochains clients		
<b>Comment votre produit peut-il vous faire gagner de l'argent ?</b>	<b>Comment concevoir et construire votre produit ?</b>	<b>Comment passer à la vitesse supérieure ?</b>
15 Mettez au point votre business model	20 Identification des hypothèses clés	14 Calculez la taille totale des marchés suivants
16 Fixez votre structure de prix	21 Validation des hypothèses clés	24 Développez un plan produit
17 Calculez la valeur à vie (LTV) d'un client	22 Définissez le produit minimum business viable (MVBP)	
19 Calculez le coût de l'acquisition client (CAC)	23 Montrez que les chiens mangent vos croquettes	

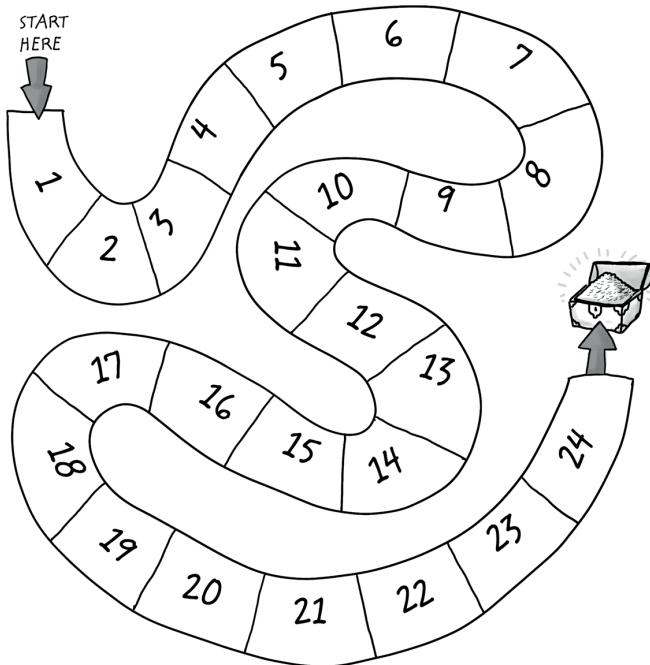


# ÉTAPE 0

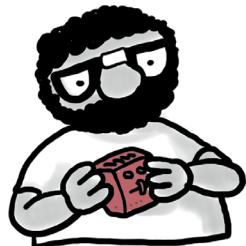
---

## Se lancer

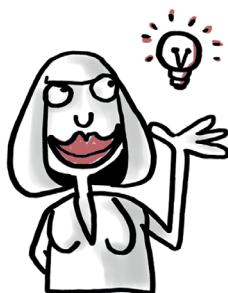
---



I have a  
technological  
breakthrough!



I have  
an idea!



I have  
a passion!



*Trois manières de se lancer dans une création d'entreprise*

## TROIS TYPES DE CRÉATION D'ENTREPRISE

Quand j'écoute mes étudiants, je me rends compte que leur intérêt pour l'entrepreneuriat résulte de motifs très variés. Certains d'entre eux travaillent depuis des années dans le même secteur d'activité et ont envie d'en changer. D'autres veulent pousser leurs compétences au maximum, ils ambitionnent d'avoir un impact mondial. Certains veulent être leur propre patron. D'autres ont des brevets et s'intéressent aux différentes manières de les commercialiser. Certains ont une idée qui pourrait améliorer leur propre vie et se demandent si elle pourrait intéresser d'autres personnes.

Toutes ces raisons peuvent être synthétisées en trois catégories distinctes (voir Tableau 0.1) :

- **Vous avez une idée :** vous avez pensé à quelque chose de nouveau qui peut changer le monde – ou une petite partie du monde – de façon positive, ou à quelque chose qui peut améliorer un processus existant que vous connaissez bien et que vous voulez mettre en œuvre.
- **Vous avez une technologie :** vous avez découvert une technologie révolutionnaire et vous souhaitez capitaliser dessus, ou simplement la déployer pour avoir un effet positif sur la société. Sinon, vous avez entendu parler d'une nouvelle technologie qui offre à votre avis un grand potentiel pour une nouvelle entreprise.
- **Vous avez très envie de créer une start-up :** vous êtes sûr de vous et vous avez envie de développer vos compétences de la façon la plus ouverte possible. Vous pensez peut-être aussi qu'être entrepreneur est la meilleure manière d'avoir un impact maximal sur le monde. Ou alors, vous savez juste que vous voulez travailler à votre compte et contrôler votre avenir, mais vous n'avez pas encore d'idée ou de technologie, de sorte que vous aimeriez apprendre les techniques de l'entrepreneuriat tout en cherchant une bonne idée, une technologie prometteuse et/ou un partenaire. (Poursuivez votre lecture pour apprendre à trouver une bonne idée ou une technologie en lien direct avec vos centres d'intérêt.)

On me dit souvent qu'un entrepreneur ne peut pas se lancer s'il n'a pas repéré un problème qui exaspère le consommateur au point qu'il est prêt à payer pour le régler. Mais cette approche peut être décourageante pour quelqu'un qui ne connaît pas bien l'entrepreneuriat. Pire encore, elle ne tient aucun compte de l'importance de créer son entreprise en pleine cohérence avec ses valeurs, ses centres d'intérêt et son expertise. Le temps venu, l'entrepreneur trouvera un problème qui exaspère le consommateur, donc une opportunité, le client étant prêt à payer pour régler son problème.

Quelle que soit la raison de votre intérêt pour l'entrepreneuriat, vous devez commencer par répondre à la question suivante : « Qu'est-ce que je fais bien, et que j'aimerais faire durant une période longue ? »

### **Tableau 0.1 Idée, technologie ou intérêt**

**Vous devez être capable de résumer votre idée, votre technologie ou votre passion en une seule phrase concise.**

**Idée :** « Je veux créer une entreprise en Afrique avec un business model durable pour améliorer la vie des Africains et leur offrir des emplois. »

L'idée, ici, est qu'un business model durable réduira la pauvreté en Afrique plus efficacement que les contributions charitables. Cette phrase suffit à passer à l'étape suivante, la segmentation du marché, même si, comme vous le verrez, il vous faudra être beaucoup plus spécifique avant de pouvoir transformer votre idée en un business.

#### **Technologie :**

« J'ai un robot qui permet de sentir des objets créés sur ordinateur. »  
Cette phrase rayonne de potentiel. Comment avoir un objet tridimensionnel sur l'écran de son ordinateur et pouvoir en même temps le sentir, d'une certaine façon, dans l'espace physique ? J'ai cofondé une entreprise, SensAble Technologies, autour de cette technologie et, tout au long de ce livre, je vais vous en raconter l'histoire.

**Passion :** « J'ai un mastère en ingénierie mécanique et je suis capable de prototyper rapidement pratiquement tous les gadgets technologiques que vous voulez. Maintenant, je veux utiliser mes compétences pour avoir autant d'impact que possible, tout en étant mon propre patron. »

Cette personne a identifié un avantage comparatif personnel, la capacité de prototyper très rapidement des gadgets, susceptible d'aider les entreprises à accélérer la phase d'itération des nouveaux produits. Elle souhaite sans doute envisager une entreprise fondée sur le hardware, qui lui permettrait de tirer parti de son avantage concurrentiel.

Quand vous aurez expliqué votre idée, votre technologie ou votre passion, vous aurez franchi la première étape pour découvrir un problème qui exaspère vos clients potentiels. Et vous avez envie de le résoudre, car il coïncide avec vos centres d'intérêt et avec votre domaine d'expertise.

## COMMENT PASSER DE « J'AI ENVIE DE CRÉER UNE START-UP » À « J'AI UNE IDÉE OU UNE TECHNOLOGIE »

Nombre de mes étudiants, tentés par l'entrepreneuriat, n'ont pas encore d'idée ou de technologie – si vous êtes dans ce cas, vous n'êtes donc pas le seul. Commencez par faire le point sur vos centres d'intérêt, vos forces et vos compétences, vous serez alors plus à même d'identifier de bonnes opportunités. Vous pouvez faire l'exercice suivant seul ou avec un groupe de co-fondateurs potentiels.

Réfléchissez aux questions suivantes :

- *Connaissances* : à quoi votre formation ou votre carrière vous a-t-elle préparé ?
- *Capacités* : qu'est-ce que vous faites le mieux ?
- *Réseau* : connaissez-vous des experts dans divers secteurs d'activité ? D'autres entrepreneurs ?
- *Ressources financières* : avez-vous accès à des capitaux importants ou devrez-vous compter sur votre maigre compte d'épargne pour démarrer ?
- *Notoriété personnelle* : vous et vos partenaires êtes-vous connus pour une compétence, par exemple en ingénierie, ou une connaissance, par exemple celle de la fibre optique ?
- *Expérience professionnelle* : aux postes que vous avez occupés, quelles étaient vos points faibles, vos zones d'inconfort ?
- *Intérêt pour tel ou tel marché précis* : l'idée d'améliorer les soins médicaux vous fait-elle vibrer ? L'enseignement ? L'énergie ? Les transports ?
- *Implication personnelle* : avez-vous le temps de vous consacrer à cette aventure, êtes-vous prêt à faire l'effort nécessaire, à ne penser qu'à ça ?

Si vous ou votre groupe de fondateurs avez des compétences exceptionnelles en termes de codage ou de gestion de projet, vous serez peut-être plus tentés de développer une appli pour le Web. Si vous êtes un as du prototypage express, vous irez plutôt vers la création de tel ou tel produit physique. Si votre expérience professionnelle portait sur l'enseignement ou la médecine, vous réfléchirez peut-être à ce que vous pouvez créer pour apporter un plus dans ces domaines.

Vous trouverez souvent une idée ou une technologie qui vous facilitera la vie, puis vous réaliserez qu'elle peut potentiellement rendre service à beaucoup d'autres personnes. Ce phénomène s'appelle « l'entrepreneuriat utilisateur ». La Fondation Kauffman a découvert que près de la moitié de toutes les start-up

basées sur une innovation créées depuis au moins cinq ans ont été fondées par des entrepreneurs utilisateurs<sup>1</sup>.

## TROUVER UNE ÉQUIPE DE FONDATEURS : L'ENTREPRENEURIAT N'EST PAS UN SPORT INDIVIDUEL

Dans le cours d'entrepreneuriat que je donne au MIT avec d'autres enseignants, les étudiants qui se préparent aux 24 étapes doivent, en raison des contraintes temporelles du premier semestre académique, former des équipes dans les quinze premiers jours. Ce processus n'est pas une manière optimale de composer des équipes, mais il est suffisant pour que nos étudiants en acquièrent l'expérience et pour que les équipes mettent en œuvre (à un rythme accéléré) les 24 étapes au cours du semestre. Quand des idées se transforment en start-up, certaines équipes restent inchangées, mais largement plus nombreuses sont celles qui subissent une saine reconfiguration en fin de semestre pour créer une équipe plus forte, plus soudée, plus apte à saisir une opportunité à plus long terme. Ce processus évolutif est important.

Votre choix de cofondateurs est crucial. La recherche du MIT montre que les entreprises créées par plusieurs fondateurs réussissent mieux que celles qui sont fondées par une seule personne<sup>2</sup>.

De nombreux autres ouvrages ou articles étudient plus en profondeur la façon de trouver de bons cofondateurs. Le meilleur livre et le plus rigoureux consacré à cette question est sans doute *The Founder's Dilemma*<sup>3</sup>, de Noam Wasserman, professeur au MIT ; les quelques articles suivants peuvent aussi se révéler utiles :

- Paul Graham, « What We Look for in Founders », PaulGraham.com, octobre 2010, [www.paulgraham.com/Founders.html](http://www.paulgraham.com/Founders.html).
- Margaret Heffernan, « Want to Start a Business? First, Find a Partner », Inc., 9 mai 2012, [www.inc.com/margaret-heffernan/you-need-a-partner-to-start-a-business.html](http://www.inc.com/margaret-heffernan/you-need-a-partner-to-start-a-business.html).

1. Ewing Marion Kauffman Foundation, « Nearly Half of Innovative U.S. Startups Are Founded by 'User Entrepreneurs' », d'après l'étude de la Fondation Kauffman du 7 mars 2012, [www.kauffman.org/newsroom/nearly-half-of-innovative-startups-are-founded-by-user-entrepreneurs.aspx](http://www.kauffman.org/newsroom/nearly-half-of-innovative-startups-are-founded-by-user-entrepreneurs.aspx).

2. Edward B. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, New York: Oxford University Press, 1991, p. 258.

3. Princeton University Press, 2013.

- Pejman Pour-Moezzi, « How to Find That Special Someone: Your Co-Founder », *GeekWire*, 8 avril 2012, [www.geekwire.com/2012/find-special-cofounder](http://www.geekwire.com/2012/find-special-cofounder).
- Helge Seetzen, « 5 Rules for Cofounder Heaven », The Tech Entrepreneurship Blog, 27 mars 2012, [www.techentrepreneurship.com/2012/03/27/5-rules-for-cofounder-heaven](http://www.techentrepreneurship.com/2012/03/27/5-rules-for-cofounder-heaven).

---

## ET APRÈS ?

Une fois que vous avez identifié une idée ou une technologie susceptible de servir de base à votre start-up axée sur l'innovation, vous devez tester rigoureusement et étoffer votre projet au fil des 24 étapes. Premier objectif : évaluer les besoins de vos clients potentiels, en vous focalisant sur un client cible afin de parvenir à un produit correspondant précisément à ce que les clients d'un marché spécifique achèteraient. Il est très important de se focaliser, car les entrepreneurs ont un temps et des ressources très limités, ils doivent donc être extraordinairement efficaces. Cette focalisation revêt une telle importance pour identifier votre client cible que j'intitule « le saint Graal de la spécificité » les cinq premières étapes de notre parcours – de la segmentation du marché à la description de votre Persona (voir Figure 0.1).

# THE SEARCH FOR THE HOLY GRAIL OF SPECIFICITY

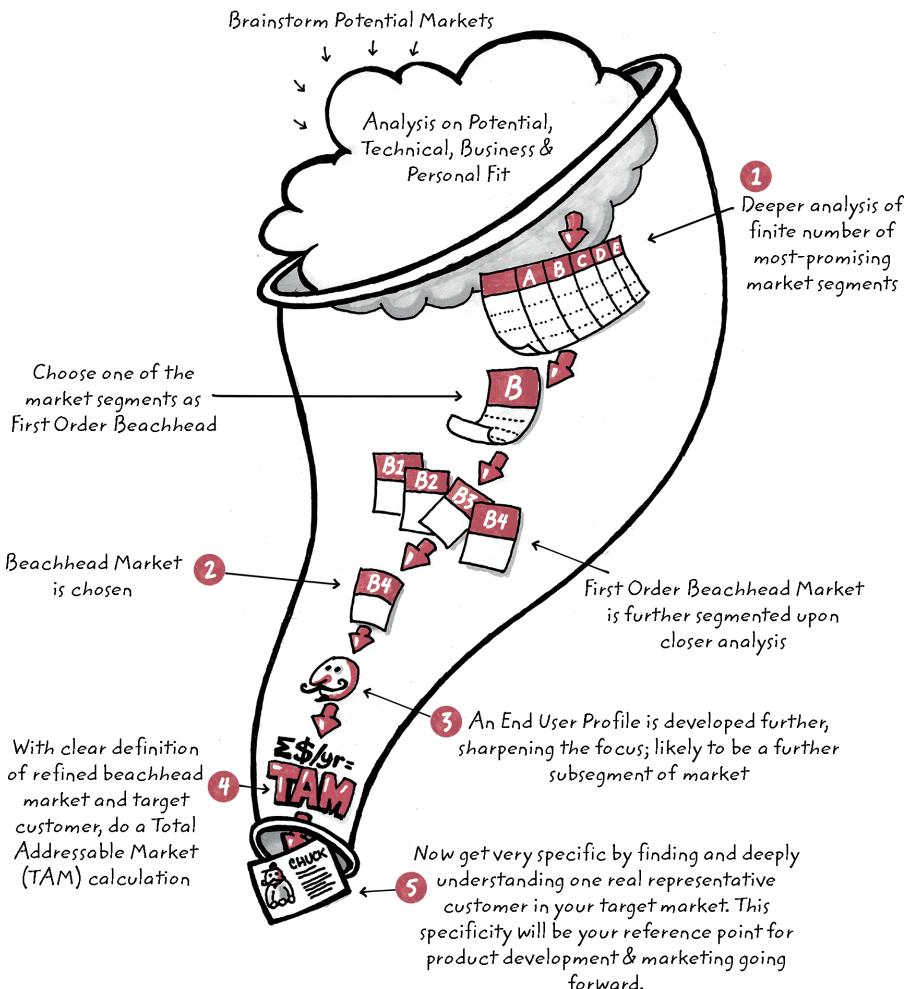


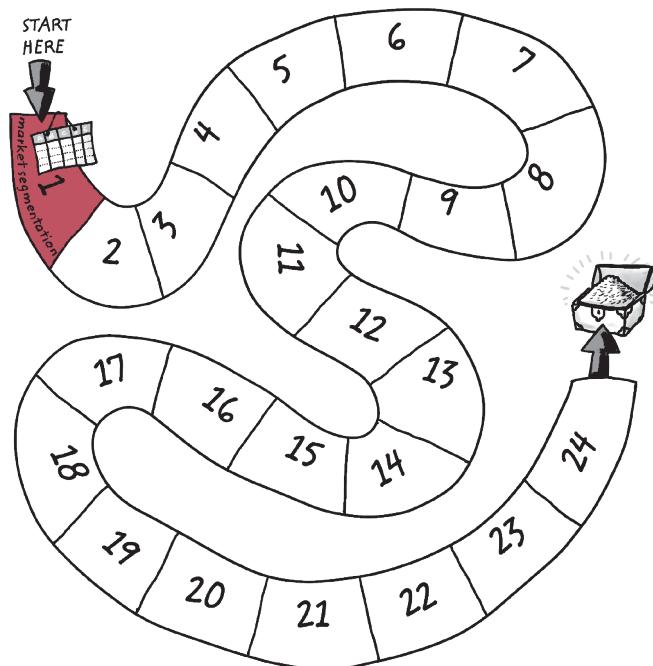
Figure 0.1. Le saint Graal de la spécificité

# ÉTAPE I

---

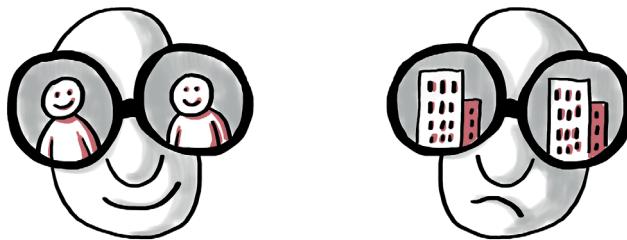
## La segmentation du marché

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Passer en revue un vaste éventail de clients et de marchés potentiels.
- Restreindre cette liste aux 6 à 12 marchés qui vous paraissent les plus prometteurs.
- Réaliser une étude préliminaire de marché sur ces 6 à 12 marchés.



*Seeing the world  
through  
the eyes of the  
customer*

*vs.*

*Seeing the world  
through  
the perspective  
of the company*

*Pour réussir dans l'entrepreneuriat,  
certaines lunettes permettent de mieux voir la situation que d'autres.*

**U**ne fois achevée l'étape 0 (Se lancer), vous devriez avoir une idée ou une technologie répondant à la question : « Est-ce que cela peut faciliter la vie des gens, est-ce que je le fais bien, est-ce que j'aimerais le faire dans la durée ? » Vous devriez aussi avoir une équipe de cofondateurs. (Par la suite, tout au long des 24 étapes, quand je dis « vous », je m'adresse collectivement à votre équipe.)

Vous allez maintenant commencer les 24 étapes en prenant votre idée ou votre technologie pour chercher un vaste éventail de clients potentiels qui pourraient être intéressés par telle ou telle application. Ensuite, vous choisirez dans le lot les 6 à 12 opportunités les plus prometteuses et vous conduirez une étude préliminaire de marché approfondie, au cours de laquelle vous discuterez avec vos clients potentiels afin de mieux les connaître.

## LA CONDITION NÉCESSAIRE ET SUFFISANTE

Quel que soit votre secteur d'activité, vous devez vous demander quelle est la condition nécessaire et suffisante pour que votre future entreprise ait un avenir. Ce n'est ni un produit ni une technologie, ce n'est pas non plus un besoin non satisfait du client ou un business plan, pas plus qu'une vision, une équipe puissante, un brillant PDG, de l'argent, des investisseurs, un avantage concurrentiel ou les valeurs de votre entreprise. Toutes ces choses sont belles et bonnes, mais aucune n'est la bonne réponse.

La condition nécessaire et suffisante à l'avenir de votre projet, c'est un client qui achète.

Le jour où quelqu'un vous donne de l'argent en échange de votre produit ou service, vous avez une affaire, mais pas avant. À la lumière de cette vérité toute simple, vous resterez concentré sur ce qui est important. Vous ne pouvez pas définir un business comme étant un produit, car si personne ne l'achète, vous n'avez tout simplement pas de business. En définitive, l'arbitre de la réussite, c'est le marché.

Maintenant, ce n'est pas parce que vous avez un client qui paie que vous avez un bon business. Pour que votre affaire soit rentable, qu'elle s'inscrive dans la durée, il faudra que vous ayez assez de clients qui vous versent assez d'argent au cours d'une période relativement brève pour vous éviter de tomber à cours de capitaux et même, au contraire, vous permettre de devenir rentable. Vos ressources, en tant que start-up, sont forcément limitées – chacune de vos actions doit donc être hyper efficace.

Vous ne commencerez donc pas par construire un produit, recruter des développeurs ou des commerciaux. Au lieu de cela, vous laisserez le client vous servir de guide : vous trouverez ainsi un besoin non satisfait, autour duquel vous construirez votre projet.

---

## CRÉEZ UN NOUVEAU MARCHÉ QUE VOUS DOMINEREZ

Créer un produit innovant pour lequel il n'existe encore aucun marché est essentiel à la réussite d'une start-up. En créant un nouveau marché, vous aurez une part de marché très importante, si ce n'est dominante, qui pourra servir de base à votre future expansion. Être un concurrent « *me too* » dans un marché existant est une proposition plus difficile, sachant que vos ressources sont limitées.

Pour créer cette entreprise dans un espace de marché qui vient de se définir, vous concentrerez vos efforts sur un client cible.

Une clientèle cible est un groupe de clients potentiels qui partagent de nombreuses caractéristiques et qui ont tous des raisons similaires d'acheter tel ou tel produit bien précis. Se focaliser est la compétence la plus importante pour un entrepreneur et comme vous le constaterez au fil des étapes, on ne se concentre jamais trop. Il ne faut ménager aucun effort pour identifier et comprendre vos clients grâce à vos études préliminaires de marché – s'appuyer sur des « hypothèses éclairées » ou l'analyse d'une tierce partie ne vaut guère mieux que jouer à la devinette quand on crée de nouveaux marchés.

Quand vous aurez pris pied dans ce groupe cible, c'est-à-dire quand vous lui aurez apporté un produit véritablement supérieur, que ces clients vous paieront, vous aurez suffisamment de ressources pour passer à un marché adjacent. Certaines caractéristiques des clients qui le composent seront les mêmes que dans votre marché initial, mais il y aura suffisamment de différences pour que cela vous oblige à adapter votre stratégie de façon appropriée. Ce processus est décrit dans les étapes 14 et 24.

---

## VOS « CLIENTS PAYANTS » PEUVENT VOUS ENTRAÎNER SUR DES FAUSSES PISTES

Le fait d'avoir des clients qui payent détermine, en fin de compte, la réussite de votre produit, mais si vous ne concentrez pas tous vos efforts sur la création d'un nouveau marché, vous risquez de tomber dans deux pièges fréquents.

Le premier, c'est de « vendre à tout le monde » – croire que vous, jeune poussie fragile n'ayant que peu ou pas de ressources, pouvez faire des produits comblant les besoins de tous les gens que vous rencontrez.

Disons que vous avez inventé un nouveau polymère qui imperméabilise le tissu mieux que tout autre produit du marché. Votre amie Véronique, qui l'a lu

dans le journal, vous dit que le matériel de camping est un marché lucratif – elle vous conseille donc de vendre des tentes. Votre cousin Abdel, lui, voudrait des sous-vêtements imperméables. Et la voisine trouve que si les doudous de ses petites têtes blondes étaient plus faciles à nettoyer, ce serait génial.

La conception et la fabrication de chacun de ces produits demande du temps et des ressources. Si vous commencez la production d'un produit et constatez que vous n'avez pas assez de clients pour que cette activité soit rentable, vous n'aurez presque certainement plus assez de ressources pour vous mettre à fabriquer d'autres produits jusqu'à ce que vous trouviez un marché rentable.

Le second piège fréquent est le « syndrome chinois », que mes étudiants appellent aussi « faire joujou sur Excel ». Au lieu de créer un nouveau marché, vous choisissez un gigantesque marché existant, vous grignotez une petite part de marché et vous engrangez la récompense. Tel est le raisonnement. Après tout, si vous pouviez conquérir ne serait-ce que 0,01 % du marché de la brosse à dents en Chine (où la population est de 1,5 milliard de personnes), ne gagneriez-vous pas un joli pactole ?

La logique sous-jacente est à peu près la suivante : « D'après Internet, la Chine a plus de 1,5 milliard d'habitants. S'ils ont tous des dents, la taille du marché est de 1,5 milliard de clients. Je vais faire une brosse à dents pour le marché chinois, et nous aurons peut-être 0,1 % du marché la première année. Si chaque personne achète 3 brosses à dents par an, au prix unitaire de 1 dollar, ça nous fait un chiffre d'affaires de 3,9 millions de dollars la première année, avec une marge de croissance considérable. »

Si j'appelle ce type d'analyse du marché « faire joujou sur Excel », c'est que vous n'avez pas démontré de façon convaincante la raison pour laquelle les gens achèteraient votre produit, pas plus que vous n'avez démontré la raison pour laquelle votre part de marché devrait augmenter au fil du temps. Vous n'avez pas validé une seule de vos hypothèses en écoutant vos clients – vous n'avez sans doute même pas mis les pieds en Chine. Après tout, si l'entrepreneuriat était si facile, tout le monde ne vendrait-il pas des brosses à dents en Chine ?

Les grandes entreprises, qui ont les poches profondes, peuvent se permettre de se bagarrer pour conquérir des parts de marché incrémentales, mais les entrepreneurs n'ont pas ce luxe. Ne vous laissez pas séduire par le mirage du « syndrome chinois ».

Prenez vos ressources et consacrez-les à un nouveau marché étroit, défini avec le plus grand soin, que vous pourrez dominer.

## LES CLIENTS PAYANTS COMPLEXES : CLIENTS PRIMAIRES ET SECONDAIRES ET MARCHÉS BILATÉRAUX

Jusqu'à présent, j'ai utilisé le terme « client » pour désigner l'entité – comme un foyer, une entreprise ou un individu qui achète, paie et utilise votre produit. La définition du client au sens large recouvre l'utilisateur final, qui, en fin de compte, utilise votre produit, et ce que j'appelle « l'acheteur économique », qui prend la décision finale de l'acheter ou non. L'utilisateur final et l'acheteur économique peuvent être la même personne, en fonction de la situation. (Je décris les divers rôles du client plus en détail au cours de la douzième étape, Identifiez l'entité décisionnelle du client [DMU, pour *Decision Making Unit*]).

Mais il existe deux cas dans lesquels cette définition se complique. Dans le premier, votre business model suppose, pour gagner de l'argent, de pouvoir compter à la fois sur des clients « primaires » (les utilisateurs finaux) et des clients « secondaires » (les acheteurs économiques). Bien souvent, le client primaire bénéficie d'un prix inférieur au prix coûtant, ou d'un produit gratuit, tandis qu'une autre entité paie l'accès à ce client primaire et/ou à ses données. Par exemple, le moteur de recherche de Google est gratuit pour les internautes, mais Google gagne sa vie en vendant les publicités apparaissant sur les résultats de leurs recherches. Le ciblage précis (obtenu grâce à la technologie des mots-clés) et l'information démographique concernant les utilisateurs finaux rendent la proposition de valeur de Google plus attrayante encore aux yeux des annonceurs.

Vous ne distinguerez vraisemblablement pas vos clients primaires et secondaires avant d'avoir achevé l'étape 15, c'est-à-dire avant d'avoir élaboré votre business model. En attendant, concentrez-vous sur votre client primaire au fil des premières étapes.

Le second cas, c'est le marché bilatéral, voire multilatéral – pour que votre start-up existe, il vous faut, dans un marché bilatéral, deux types de clients cibles. eBay en est un bon exemple, car il a besoin, pour réussir, que des vendeurs et des acheteurs (l'offre et la demande) participent à ses enchères.

Si vous avez un marché multilatéral, vous ferez toutes les étapes successives pour chaque type de client. Mais vous constaterez sans doute à l'occasion de votre étude préliminaire de marché qu'il est plus important, pour réussir, de conquérir l'un d'entre eux – vous vous attacherez donc particulièrement à celui-ci. Par exemple, deux de mes anciens élèves, Kim Gordon et Shambhavi Kadam, ont lancé Mediumum, une plateforme d'art numérique sur le modèle d'iTunes. En menant leurs premières recherches sur leur concept, ils ont compris que le challenge n'était pas de convaincre la demande, autrement dit le grand public, de s'inscrire pour avoir de l'art numérique sur leur portable, leur

tablette ou leur PC. La difficulté était plutôt de convaincre les artistes de créer des œuvres et d'accepter de les mettre à la disposition de leur appli. Ainsi, s'ils avaient besoin à la fois de l'offre et de la demande, ils devaient faire porter l'essentiel de leurs efforts sur les artistes.

## LA SEGMENTATION DE MARCHÉ : MODE D'EMPLOI

### Étape 1A : divergez

Commencez par envisager une vaste gamme d'opportunités de marché, même les « idées dingues » que vous trouvez hasardeuses – elles permettent en effet d'élargir les limites des possibilités jusqu'aux confins où pourraient exister les opportunités les plus intéressantes.

Même à ce stade précoce, parler de votre idée ou de votre technologie à des acheteurs potentiels vous permettra d'obtenir un feedback clair et précis, fort utile à votre segmentation de marché. Vous trouverez vos interlocuteurs dans les salons professionnels, par le biais de votre réseau de camarades et de professeurs (certains d'entre eux auraient peut-être été vos acheteurs potentiels avant de se lancer dans l'enseignement). Si d'autres personnes ont entendu parler de votre idée ou de votre technologie, ils vous contacteront peut-être. Peut-être même vous donneront-ils l'idée d'utilisations potentielles. Le meilleur scénario ? Vous êtes vous-même votre client potentiel et vous comprenez parfaitement le problème que vous tentez de résoudre.

Si vous avez une idée, vous croyez peut-être avoir déjà un marché spécifique et une application bien précise. Cependant, si vous êtes à votre toute première création d'entreprise, vous devez vérifier avec le plus grand soin si vos perceptions sont exactes. Le marché que vous avez défini n'est vraisemblablement pas assez spécifique, mais vous pouvez aussi vous apercevoir qu'il n'est pas en parfaite adéquation avec votre idée, ou que d'autres marchés se prêtent mieux aux activités d'une start-up. Faites preuve d'ouverture d'esprit et de créativité.

Par exemple, si vous exprimez votre idée de la façon suivante : « Je veux créer un réseau social en ligne pour que les professeurs de lycée et les parents d'élèves puissent communiquer sur le travail des enfants », vous risquez peut-être de vous enfermer sur une voie qui ne débouchera jamais sur un business durable. Commencez plutôt par dire : « Je veux améliorer l'enseignement grâce à la technologie. » Ensuite, demandez-vous pourquoi cette idée vous intéresse tant. Si c'est la technologie qui vous passionne, vous devriez sans doute envisager d'autres activités que l'enseignement. Si c'est l'enseignement qui vous passionne, vous pouvez simplement segmenter ce secteur d'activité tout en restant ouvert à d'autres solutions que la mise en œuvre d'une technologie de pointe.

Si vous avez une nouvelle technologie, vous voyez sûrement un grand nombre d'industries susceptibles de bénéficier de votre produit. Vous avez sans doute une grande expertise dans un certain domaine, mais ce dernier peut fort bien n'offrir aucune application intéressante à votre technologie – soyez donc ouvert à différents secteurs d'activité. Plus tard, vous passerez toutes ces idées au crible en tenant compte de ce qui vous intéresse le plus.

Commencez par identifier les industries susceptibles d'offrir un potentiel à votre idée. Ensuite, voyez qui elle pourrait intéresser dans chaque secteur. Attachez-vous aux utilisateurs finaux, pas aux clients, car vous aurez besoin d'un groupe d'utilisateurs enthousiastes pour avoir un business durable. Une école n'utilise pas un manuel, un tableau noir, ou un plan de cours, mais les professeurs le font.

Par exemple, si votre idée consiste à améliorer l'enseignement grâce à telle ou telle technologie, qui pourrait être votre utilisateur final ? Professeurs, personnel administratif, parents et étudiants ou élèves – tous sont des utilisateurs finaux potentiels. Chacune de ces catégories peut encore être subdivisée. Vous intéressez-vous aux utilisateurs des universités ou des lycées ? À quels types d'établissements sont-ils associés ? Dans quels pays ou régions vos utilisateurs finaux habitent-ils et travaillent-ils ?

Pour analyser un exemple dans le détail, dans l'enseignement primaire, les enseignants travaillent dans des établissements publics ou privés, religieux ou non, voire à domicile. Au sein de ceux qui travaillent dans le public, il existe divers niveaux, cela dépend du pays et de la région. Dans chaque catégorie, il y a des écoles urbaines, de banlieue, et des écoles rurales. Dans la plupart des collèges et des lycées, les professeurs sont spécialisés par matière. Et même, au sein d'une matière donnée, comme les sciences humaines, il y a des sous-catégories comme l'histoire et la géographie. Dans la plupart des écoles, il y a des professeurs d'art plastique, de musique et d'éducation physique et sportive, ainsi que des para-professionnels et des professeurs d'enseignement spécialisé. La Figure 1.1 en donne un exemple visuel.

Ensuite, identifiez les différentes tâches qu'exécute votre utilisateur final. Pour un professeur de physique-chimie enseignant en banlieue, ces tâches comportent l'enseignement, la correction des devoirs, la préparation des cours, la formation, la discipline, les relations avec les parents, les commandes de produits chimiques, etc. Un professeur des écoles dont l'établissement est situé dans une grande ville n'a pas à commander de produits chimiques, mais des fournitures scolaires, en payant parfois de sa poche. En outre, il enseigne en général plusieurs matières, de sorte que vous devrez subdiviser la colonne « matière enseignée ».

Vous trouverez parfois suffisamment de similarités entre certaines sous-catégories pour pouvoir les regrouper, cela dépend évidemment de votre idée,



*Figure 1.1. Quand vous segmenterez votre marché, vous constaterez qu'il y a beaucoup de segments et que des catégories apparemment larges comportent de nombreuses différences importantes. Commencez par segmenter, puis voyez si certaines catégories ont suffisamment de points communs pour que vous puissiez les fusionner.*

vous le saurez grâce à votre étude préliminaire de marché. Ne commencez pas à combiner les catégories avant d'en savoir davantage sur votre client.

Mes étudiants n'ont parfois aucun mal à segmenter des utilisateurs finaux quand il s'agit d'un métier comme enseignant, mais s'aperçoivent que c'est beaucoup plus difficile quand l'utilisateur final est un consommateur dont les achats sont destinés à son usage personnel ou domestique. On peut demander pourquoi le consommateur achèterait un produit dans un segment précis. Dans la segmentation de l'éducation, ci-dessus, pourquoi un parent achèterait-il un produit visant à améliorer l'enseignement ?

Sinon, considérons une technologie comme les batteries longue durée. Si vous vous intéressez au transport, et que vous avez segmenté en descendant jusqu'aux consommateurs qui achètent un véhicule pour leurs déplacements personnels, pourquoi utiliseraient-il ce type de produit ? Entre autres possibilités, il y a le souci de protéger l'environnement, la performance, le luxe, la praticité et la valeur. Même à l'intérieur de la haute performance, vous pouvez subdiviser entre les consommateurs qui cherchent un véhicule peu coûteux, mais doté d'excellentes performances, et les consommateurs insensibles au prix, dont le premier objectif est la performance.

Faites preuve d'ouverture d'esprit au stade de la segmentation de votre nouveau produit. Vous brassez des idées, pour le moment ; plus tard, vous restreindrez votre liste quand vous commencerez à analyser un par un chacun de vos segments.

## Étape 1B : convergez

Vous avez maintenant identifié de nombreux utilisateurs finaux potentiels et des applications possibles de votre idée ou technologie. Votre prochaine tâche consiste à dresser la liste des 6 à 12 opportunités de marché les plus intéressantes, sachant qu'elles consistent en un utilisateur final bien précis et une ou plusieurs applications. Vous en êtes à une étude de marché préliminaire, de sorte que l'application précise que vous avez en tête ne sera pas nécessairement celle que recherche l'utilisateur final ; il est donc préférable, pour l'heure, de faire porter vos efforts sur ce dernier.

Dans *Inside the Tornado*<sup>1</sup>, Geoffrey Moore énumère les 5 critères qu'utilisait la firme Documentum pour réduire sa liste de 80 marchés potentiels. J'ai porté le chiffre à 7 en scindant en deux le premier de ses critères et en en ajoutant un autre pour incorporer dans la discussion les centres d'intérêt de votre équipe fondatrice.

- **Le client cible a-t-il les moyens de vous payer ?** Si ce n'est pas le cas, le marché n'est pas intéressant car il ne sera pas pérenne et ne vous apportera pas suffisamment de trésorerie pour alimenter votre croissance.
- **Le client cible est-il facilement accessible à votre force de vente ?** Dans les premiers temps, il faut traiter directement avec les clients et non compter sur des intermédiaires pour mettre votre produit sur le marché, car il va passer par des itérations, au terme desquelles il s'améliorera très rapidement et le feedback direct du client est une partie essentielle de ce processus. Par ailleurs, puisque votre produit est largement nouveau (et potentiellement disruptif), qu'on ne l'a jamais vu, personne ne peut en parler aussi bien que vous, sans parler de créer une demande.
- **Le client cible a-t-il une bonne raison d'acheter votre produit ?** L'achèterait-il de préférence à une autre solution similaire ? Se satisfait-il de la solution qu'il utilise déjà ? Souvenez-vous que votre pire concurrent est souvent l'apathie du client qui se contente du *statu quo*.
- **Pouvez-vous, avec l'aide de vos partenaires, délivrer dès aujourd'hui un produit complet ?** L'exemple que j'utilise souvent en cours est que personne n'a envie d'acheter un nouvel alternateur pour l'installer dans sa voiture, même s'il est très supérieur à celui dont elle est équipée. Les gens préfèrent acheter une voiture. Autrement dit, ils veulent acheter une solution fonctionnelle complète et non pas l'assembler eux-mêmes. Vous devrez vraisemblablement travailler avec d'autres fournisseurs pour délivrer une solution qui incorpore votre produit, ce qui veut dire qu'il vous faudra convaincre d'autres

---

1. HarperBusiness, 2005.

industriels et d'autres distributeurs qu'il mérite d'être intégré dans leur flux de production.

- **Des concurrents bien établis pourraient-ils vous barrer la route ?** Il est rare qu'aucun concurrent ne s'efforce de convaincre le client de consacrer son budget à l'achat de son propre produit pour satisfaire le besoin identifié. Ces concurrents sont-ils puissants (du point de vue du client, pas du vôtre, ni d'un point de vue technique) ? La concurrence peut-elle vous empêcher de nouer une relation d'affaires avec un client ? Comment vous distinguez-vous de ce qu'il perçoit comme des alternatives ?
- **Si vous réussissez dans ce segment, peut-il vous servir de tremplin pour en pénétrer d'autres ?** Si vous dominez cette opportunité de marché, existe-t-il des opportunités adjacentes où vous pourriez vendre votre produit avec quelques légères modifications du produit ou de la stratégie commerciale ? Devrez-vous, au contraire, réviser radicalement votre produit afin de profiter de nouvelles opportunités de marché ? Il est important de concentrer tous vos efforts sur votre marché tête de pont, mais ce dernier est mal choisi s'il permet difficilement d'en sortir pour passer à la vitesse supérieure. Geoffrey Moore prend la métaphore d'un couloir de bowling, où le marché tête de pont est la quille maîtresse. Dominer ce marché la fait tomber, et à son tour elle en fait tomber d'autres, qui représentent soit des opportunités de marché adjacents, soit différentes applications à vendre aux clients du marché tête de pont.
- **Le marché est-il en cohérence avec les valeurs, les centres d'intérêt et les objectifs de l'équipe de fondateurs ?** Vous devez vous assurer que les objectifs personnels des fondateurs ne passent pas derrière les autres critères présentés ici. Dans le cas d'une entreprise que j'ai co-fondée, SensAble Technologies, nous voulions être introduits en Bourse ou nous faire racheter dans les quatre à cinq ans, horizon temporel relativement court pour le type de technologie que nous avions créée, car mes cofondateurs, Thomas et Rhonda Massie, voulaient revenir sur leurs terres, dans le Kentucky. Il était donc important pour nous de savoir si nous pouvions obtenir des résultats encourageants dans un délai acceptable, quel que soit le marché que nous choisissions.

Commencez par vous poser ces questions au niveau du secteur d'activité. Puis, demandez-vous quelles réponses vous obtiendriez de l'utilisateur final de votre produit. Dans un secteur d'activité donné, si vous avez segmenté vos utilisateurs finaux potentiels en divergeant dans de nombreuses catégories, comme nous l'avons fait plus haut dans l'exemple de l'enseignement, posez vos questions à chaque niveau de ramifications. Par exemple, considérez l'exemple des enseignants par opposition aux parents, au personnel administratif et aux élèves ou étudiants ; puis l'enseignement supérieur par opposition à l'école primaire, le public par rapport au privé, tel pays par rapport à tel autre, etc.

Le facteur limitatif, c'est le temps dont vous disposez – vous étudieriez chacun de ces marchés de façon approfondie ; le nombre d'options ne peut donc pas être illimité. Six à 12 opportunités de marchés suffisent amplement – le nombre réaliste étant nettement plus proche de 6 que de 12.

### **Étape 1C : l'étude préliminaire de marché**

Maintenant que vous avez réduit le nombre de vos opportunités, il est temps de passer à l'étude préliminaire de marché. Rien de tel qu'observer vos clients potentiels et leur parler directement pour identifier la meilleure opportunité de marché.

Comme vous identifiez un marché pour un produit qui n'existe pas encore, vous ne pourrez pas compter sur d'éventuelles recherches Google ou sur les rapports de recherche émanant de cabinets d'études de marché. S'il existe déjà un compte rendu d'étude contenant toute l'information dont vous avez besoin, il est sans doute trop tard pour votre nouveau projet. Vous avez manqué la fenêtre d'opportunité – quelqu'un d'autre vous a coiffé au poteau.

Vous rassemblerez la vaste majorité de vos informations à partir d'interactions directes avec des clients potentiels réels. Vous les interrogerez sur leur situation, les difficultés qu'ils rencontrent, les opportunités, l'information dont ils disposent sur le marché. Il n'y a hélas pas de raccourci pour ce processus. Si vous devez impérativement vous renseigner autant que possible sur vos clients et vos marchés avant de parler à vos clients potentiels, on ne dira jamais assez l'importance de la recherche directe auprès des clients – les autres sources d'information sont souvent superficielles et vraisemblablement de faible valeur.

**Comment parler à vos clients potentiels ?** Encouragez-les à vous parler de leurs idées sans la moindre contrainte et, surtout, ne tentez pas de les pousser à s'engager. Si le client potentiel sent que vous essayez de lui vendre quelque chose, il change de comportement – soit il ne vous dit presque rien, soit il vous dit des choses liées à l'opportunité de marché que vous semblez lui présenter. Il ne faut plus compter sur lui pour vous donner des idées nouvelles, novatrices, susceptibles de créer de nouveaux marchés. Total, vous récupérez moins de données concernant votre marché, et celles que vous collectez sont faussées.

De la même manière, il ne faut pas compter sur votre client pour concevoir votre produit ou vous apporter la solution de son problème. L'objectif de votre recherche, c'est de le comprendre, ce problème, afin de concevoir une solution précieuse pour le client. Pour ce faire, vous devez comprendre parfaitement les difficultés sous-jacentes (sources d'opportunité), que ce soit en parlant à vos clients potentiels ou, mieux encore, en les regardant travailler (recherche primaire, observationnelle). Les actions sont plus importantes que les mots, les gens disent parfois des choses que ne valident pas leurs actes.

Vous devrez parler à autant d'utilisateurs finaux que possible, mais d'autres personnes peuvent aussi vous donner de précieux conseils ou vous orienter dans la bonne direction. Vous constaterez peut-être même que vous aviez mal identifié l'utilisateur final au cours de votre segmentation.

Voici quelques facteurs clés pour collecter une information exacte et pertinente :

- Faites preuve d'une curiosité insatiable.
- N'ayez jamais peur de prendre le téléphone, votre voiture ou un avion pour enrichir votre information.
- Tirez parti de votre bon sens de l'écoute et de votre art de faire parler les gens.
- Faites preuve d'ouverture d'esprit, n'ayez pas de préjugés, ne presupposez jamais une solution (vous en êtes au stade de l'enquête, pas à celui de la vente).
- Montrez-vous capable d'expliquer à quoi ressemblerait l'essence de votre offre tout en restant flexible.
- Prenez le temps et ayez la patience de vous consacrer à cette étape importante.

Voici trois mises en garde importantes pour conduire votre étude préliminaire de marché :

- Vous ne possédez pas *la* réponse aux problèmes de vos clients potentiels.
- Ce n'est pas non plus à eux de vous la fournir.
- Parlez à vos clients potentiels en mode « enquête », évitez tout « pitch ». Écoutez ce qu'ils ont à vous dire, n'essayez pas de les pousser à acheter quoi que ce soit.

### **Structurez votre recherche**

Voici les principales catégories de personnes dont vous essayez d'obtenir des informations pour chacun de vos marchés potentiels :

- **L'utilisateur final (1) :** qui, précisément, pourrait utiliser votre produit ? L'utilisateur final est souvent votre « champion », vous avez besoin de son enthousiasme pour que votre produit réussisse à se faire adopter. Vous avez déjà réduit la liste de vos utilisateurs finaux, mais vous vous apercevrez peut-être, en faisant votre étude préliminaire de marché, que la catégorie peut encore être segmentée. (L'utilisateur final n'est pas nécessairement la personne qui décide d'acheter le produit, comme nous le verrons au cours de l'étape 12 portant sur l'entité décisionnelle.) Si vous avez inventé un jeu vidéo pour les enfants, le gamin qui y joue est votre champion, il essaie de convaincre ses parents de l'acheter.

- **Application (2) :** dans quel but votre utilisateur final se servirait-il de votre produit ? Quelle tâche serait spectaculairement facilitée par votre nouvelle solution ?
- **Bénéfices (3) :** quelle valeur l'utilisateur final retirerait-il, en réalité, de l'utilisation de votre nouveau produit ? Je dis bien le produit, pas ses caractéristiques ou ses fonctions. Lui ferait-il gagner du temps ? Réduirait-il ses coûts ? Boosterait-il ses profits ?
- **Les ambassadeurs (4) :** qui sont les clients les plus influents, ceux vers qui se tournent les autres avant d'adopter une nouvelle technologie ? Ils sont tellement respectés que lorsqu'ils achètent, les autres les suivent, ce qui vous vaut une crédibilité instantanée. Ces « adopteurs précoce » ne sont pas des passionnés de technologie. Ce sont des clients novateurs dont la réussite inspire le respect et pour lesquels le produit apporte une valeur réelle, pas seulement le droit de se vanter.
- **Les caractéristiques du marché (5) :** qu'est-ce qui, dans ce marché, pourrait faciliter ou gêner l'adoption d'une nouvelle technologie ?
- **Partenaires/acteurs (6) :** avec quelles entreprises devrez-vous travailler pour proposer une solution susceptible de s'intégrer dans les opérations du client ? Cette catégorie renvoie parfois à la rubrique 9, ci-dessous.
- **Taille du marché (7) :** en gros, combien existe-t-il de clients potentiels si vous réussissez à réaliser une pénétration du marché de 100 % ?
- **Concurrence (8) :** quelqu'un propose-t-il des produits similaires au vôtre – ou perçus comme tels ? Souvenez-vous que l'on se place dans la perspective du client, pas dans la vôtre.
- **Actifs complémentaires requis (9) :** de quoi d'autre votre client aura-t-il besoin pour avoir une « solution complète », c'est-à-dire pour obtenir la fonctionnalité parfaite de votre produit ? Vous devrez sans doute joindre votre produit à d'autres, fabriqués par d'autres industriels, pour que vos clients puissent l'acheter facilement et en obtenir une fonctionnalité satisfaisante. Vous serez, au minimum, obligé d'identifier quels autres produits il devra acheter pour utiliser votre produit. Par exemple, si vous développez un jeu pour la console Sega Dreamcast, vos clients devront pouvoir acheter aussi la console. Comme elle ne se vend plus, cela limitera la possibilité qu'il achète votre produit.

Le plus facile est d'organiser ces informations dans une matrice, en plaçant chaque opportunité potentielle de marché en tête de colonne, et chaque catégorie d'informations en tête de ligne. L'exemple de SensAble, ci-dessous, montre comment établir une telle matrice.

D'autres catégories se révéleront peut-être pertinentes par rapport à votre situation, de même que certaines des lignes figurant dans la matrice proposée

en exemple ne vous seront peut-être pas nécessaires ; mais ce format général peut être un bon point de départ pour customiser ce cadre à mesure que vous vous l'appropriez. Cette matrice s'est révélée utile à des centaines de jeunes entreprises, dont certaines ont ajouté ou supprimé des catégories d'informations pour adapter la matrice à leur propre contexte.

---

## COMBIEN DE TEMPS FAUT-IL CONSACRER À LA SEGMENTATION DU MARCHÉ ?

Consacrez toute votre attention à cette recherche au moins pendant 15 jours (et peut-être beaucoup plus si votre situation le permet). Assurez-vous que vous parlez bien aux clients de votre marché cible, faute de quoi vous n'enrangeriez pas des données valables. Le temps que vous y passerez dépend largement de l'efficacité avec laquelle votre équipe conduit l'étude préliminaire de marché. Vous devez y passer suffisamment de temps pour remplir avec précision les cases de votre matrice pour tous les segments importants. Ne vous contentez en aucun cas de recherches sur Internet et de discussions dans votre bureau.

Vous ne trouverez sans doute pas à ce stade l'opportunité de marché idéale, mais il faut savoir que l'opportunité « parfaite » est rare.

Ne tombez pas dans la « paralysie de l'analyse ». Ne laissez pas la segmentation du marché devenir un processus interminable. L'objectif est simplement d'aboutir à une évaluation exacte des opportunités afin de pouvoir passer à l'étape suivante. Après tout, vous n'en êtes qu'à la première étape, il y en a encore 23 ! Vous y reviendrez vraisemblablement quand les étapes suivantes vous auront permis d'obtenir davantage d'informations. Si les étapes sont présentées de façon séquentielle par souci de simplicité, elles sont souvent, par nature, itératives, comme le montre l'illustration globale de la méthode qui figure au début du livre (*Les six thèmes des 24 étapes*).

---

## EXAMPLE

### SensAble Technologies

SensAble Technologies, au point de départ, était une technologie puissante, encore brute de décoffrage, qui permettait de sentir les objets tridimensionnels créés par un ordinateur. Basé au MIT, dans le laboratoire d'intelligence artificielle, et plus précisément dans le laboratoire de robotique dirigé par le

légendaire professeur Rodney Brooks, Thomas Massie, alors encore étudiant de second cycle, créa, avec son professeur Ken Salisbury, un nouveau système qui donnait à son utilisateur le sentiment de toucher des objets virtuels grâce à une interface qui ressemblait à un stylet. L'appareil s'appelait PHANToM, il simulaient les formes, le mouvement, le poids et nombre d'autres propriétés physiques en augmentant ou en diminuant la résistance ou la force ressenties par l'utilisateur en bougeant le doigt ou un stylet, comme on le voit sur la photographie de la Figure 1.2.



Figure 1.2. Le PHANToM SensAble.

D'autres personnes ayant entendu parler de cette idée révolutionnaire et de sa mise en œuvre technique, Massie reçut des demandes de renseignements du monde entier sur ses utilisations potentielles. Il commença à vendre des versions du modèle de laboratoire. Ces « adopteurs précoce » étaient surtout des universités et des laboratoires de recherche – des passionnés de technologie qui achètent pratiquement tous les produits novateurs. (Le livre de Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm*<sup>1</sup>, décrit en détail ces mordus de technologie et dit que ces clients peuvent constituer une première passerelle vers le marché plus large, et en fin de compte le plus désirables, que l'on appelle la « majorité avancée ».)

Quand j'ai fait la connaissance de Thomas, il vendait ces appareils à des chercheurs sous la marque SensAble Devices. Il avait envie de construire une affaire beaucoup plus commerciale susceptible d'avoir un plus grand impact, nous avons donc fait cause commune pour créer SensAble Technologies.

Nous avons énormément travaillé pour trouver une opportunité de marché permettant de passer à la vitesse supérieure, qui permettrait à notre affaire d'atteindre les objectifs que nous nous étions fixés : devenir une entreprise qui

---

1. HarperBusiness, 2006.

vaudrait des dizaines de millions de dollars à l'horizon relativement court de cinq ans ou moins. J'ai travaillé avec John Ranta, notre directeur du développement, qui avait déjà eu l'occasion d'identifier ce genre d'opportunités dans d'autres start-up et de travailler d'arrache-pied à l'étude préliminaire de marché avec des clients pour découvrir leurs véritables besoins. Nous avons passé des semaines à établir une liste de marchés potentiels, en puisant nos idées à la source de nos clients actuels, du feedback des salons professionnels, des demandes d'informations sur le produit que nous recevions et de notre imagination.

Aucune idée n'était trop folle à ce stade : une chaîne de télévision consacrée à la boxe, la réparation de stations spatiales, les souris d'ordinateurs qui vibraient, la chirurgie, la pornographie, de nouveaux jeux sur ordinateur, l'enseignement, l'analyse des données, les simulateurs de vol, les mondes virtuels, les musées, l'entraînement sportif, les ordinateurs à l'usage des aveugles. Nous n'avions aucun préjugé sur aucune de ces idées, nous voulions garder un champ de possibles largement ouvert.

Nous discutions de ces idées toutes les semaines, parfois la nuit, et nous discutions des valeurs qui nous tenaient le plus à cœur et de nos passions, qui rendaient certains marchés moins attrayants que les autres (par exemple, la pornographie). Ces séances de remue-méninges nous ont surtout permis de voir où se situait la véritable valeur de notre produit – les applications qui utilisaient des données en 3D, pas celles qui utilisaient des données en 2D.

Quand nous avons eu en main une longue liste de possibilités, nous en avons réduit systématiquement le champ à 8 secteurs d'activité, traçant ainsi le périmètre de notre matrice de segmentation de marché (voir Tableau 1.1), puis nous avons consacré des semaines à l'étude préliminaire de marché afin d'en remplir les cases. Environ 90 % des données du tableau provenaient d'interactions directes et des conversations avec de véritables clients potentiels de ces secteurs concernant leur situation, leurs problèmes, leurs opportunités et les caractéristiques du marché. Très peu de données provenaient de rapports d'instituts d'études de marché ou de recherches sur Internet.

Chacun de ces segments de marché était un candidat légitime pour notre marché initial, et chacun était distinctif, avec une clientèle, des utilisateurs finaux et des applications différents. Par exemple, nous avons choisi le divertissement comme marché potentiel en raison de l'intérêt marqué exprimé par des infographistes réalisant des films d'animation en 3D comme Toy Story. Notre outil permettrait aux infographistes de réaliser ce qu'ils voulaient sur leur ordinateur plus facilement, plus fidèlement et cela leur permettait également de gagner beaucoup en productivité.

D'une façon similaire à ce que nous avions appris dans l'industrie du divertissement numérique du point de vue de l'application, nous avons sélectionné le

**Tableau 1.1** La matrice de segmentation de marché de SensAble

Industrie	Divertissement	Design industriel	Visualisation médicale	Stimulation chirurgicale	Microchirurgie	Visualisation géophysique	Interface non-voyants	prototypage
<b>Utilisateur final</b>	• Infographistes	• Stylistes	• Radiologues	• Étudiants en médecine	• Chirurgiens	• Géophysiciens	• Non-voyants	—
	• Designers industriels	• Chirurgiens	• Chirurgiens	• Chirurgiens	• Chirurgie ophthalmique	• Réalité augmentée	• HUI	• Design review • Évaluation modèle
<b>Application</b>	• Sculpture	• Sculpture	• Segmentation	• Formation	• Chirurgie Neurochirurgie	• Réalité augmentée	• HUI	• Design review • Évaluation modèle
	• Peinture	• Peinture	• Navigation	• Planification chirurgicale	• Neurochirurgie	• Plan de forage	• Plan de forage	
	• Modèle	• Modèle	• Planification chirurgicale	• Diagnostic				
<b>Bénéfices</b>	• Facilité d'utilisation	• Cycle plus court	• Facilité d'utilisation	• Utilisation accrue	• Cycle plus court	• Réduction erreurs	• Meilleur accès « mains-stream »	Cycle plus court
	• Cycle plus court	• Exactitude accrue	• Exactitude accrue	• Nouvelle technologie	• Exactitude accrue	• Meilleur rendement	• Meilleur accès « mains-stream »	• Meilleurs designs
<b>Principaux clients</b>	• Disney	• Toyota	• Brigham & Women's	• Université Colorado	• Dr Ohgami Ottawa Eye	• BHP	• Certec	• Volkswagen
	• ILM	• Ford	• Recherche cancer	• Penn	• Université Delaware	• WMC/CSIRO	• Université Delaware	• Stratasys
	• Dreamworks	• Rollerblade	• Recherche cancer	• BDI	• Université Allemagne			• Toyota

Industrie	Divertissement	Design industriel	Visualisation médicale	Simulation chirurgicale	Microchirurgie	Visualisation géophysique	Interface non-voyants	prototypage
<b>Caractéristiques du marché</b>								
• Adopteurs précoces	• Détendent CAO et ordinateurs	• Mainstream	• Adopteurs précoce	• Mainstream	• Adopteurs précoce	• Mainstream	• Mainstream tardif	• Mainstream
• Talents très bien payés	• Talents très bien payés	• Talents très bien payés	• Talents très bien payés	• Oligopole	• Talents très bien payés	• Oligopole	• Pas d'argent pour réduire cycle production	• Pression
• Croissance rapide	• HMO	• HMO	• HMO	• HMO	• HMO	• HMO	• Soutien Etat	• Pour réduire cycle production
<b>Partenaires/acteurs</b>	• Alias	• PTC	• GE	• Smith&Neph	• Toshiba	• Landmark	• IBM	• PTC
	• Soft Image	• Alias	• Siemens	• Heartport	• Hitachi	• Fractal	• Apple	• Solid Works
	• Discrete Logic	• Imageware	• Picker	• Ethicon	• US Surgical	• Graphics	• SUN	
							• HP	
<b>Taille marché</b>	40 000	X00 000	X0 000	X000	X000	X000	X 000 000	X00 000
<b>Concurrence</b>	Watcom	Pas encore	Pas encore	Immersion	Pas encore	Pas encore	Pas encore	Pas encore
<b>Plateforme</b>	• SGI	• SGI	• SGI	?	• Aucune	• SGI	• Windows	• SUN, HF
	• Windows	• Sun	• Sun			• Sun		
<b>Actifs complémentaires indispensables</b>	• NURBS	• NURBS	• Voxels	• 6 DOF	• 3 Finger scaling	• Voxels	• Windows I/F	• NURBS
	• Stylet	• Stylet	• Stylet	• Custom devices	• Stylet	• Stylet	• P 300	• VRML
	• Dynamics		• VRML					• Dynamics

« design industriel » parce que nous avions entendu dire que les concepteurs de produits voulaient créer des formes en 3D sur ordinateur aussi facilement que s'ils travaillaient avec de l'argile.

Nous avons procédé de la même manière pour chaque groupe – la visualisation médicale (de données 3D), la simulation chirurgicale (et la formation des chirurgiens), la microchirurgie (procédures contrôlées par robotique en salle d'opération), la visualisation géophysique (analyse de données sismiques en 3D), le matériel informatique pour les malvoyants et les aveugles et le prototypage (prototypage virtuel de fichiers CAO/FAO pour voir comment ils fonctionnaient ensemble, par exemple pour vérifier la faisabilité de l'usinage) – nous savions désormais de source sûre que le marché répondait bien aux 7 questions présentées plus haut.

Pour chacun de ces segments, nous avons ensuite procédé à une étude préliminaire de marché afin de pouvoir remplir les cases de la matrice. Nous avions la chance immense de vendre déjà notre produit à des mordus de technologie – nous avions donc des rentrées suffisantes pour consacrer 3 mois à l'analyse de la segmentation de marché. Vous devrez y consacrer au moins quelques semaines, mais vous n'aurez certainement pas la chance de pouvoir y consacrer plusieurs mois.

Notre matrice comportait une ligne intitulée « plateforme », autrement dit le système d'exploitation et le matériel nécessaires pour faire fonctionner notre technologie dans ce segment de marché. Cet élément n'est pas forcément pertinent pour vous, mais il l'était pour nous à l'époque, car il y a une grande différence entre fonctionner sur des ordinateurs dédiés au graphisme (Silicon Graphics Incorporated [SGI], à l'époque) et sur des PC beaucoup moins coûteux.

La ligne intitulée « actifs complémentaires indispensables » dépendait du secteur d'activité ciblé. Pour les infographistes du segment divertissement, nous avons prévu un NURBS (*Non-Uniform Rational B-Splines*) pour qu'ils puissent exporter leurs fichiers sur la suite d'animation visuelle Alias Wavefront. Ce logiciel était utilisé par les infographistes du monde entier pour créer les images animées tridimensionnelles en couleur que l'on voit dans les films d'animation actuels. Notre système devait aussi comporter un stylet, car les infographistes aiment dessiner en 2D et y sont habitués. Enfin, il nous fallait prévoir un moteur dynamique pour que les personnages puissent bouger de façon réaliste. Ces trois éléments étaient généralement vendus par d'autres fournisseurs, ce n'était donc pas des éléments critiques. Il était néanmoins important de comprendre précisément de quoi se servaient nos utilisateurs finaux pour savoir ce qu'il fallait d'autre pour que notre système soit complémentaire des systèmes existants, et avoir accès à cette information ou à cette technologie par l'intermédiaire des autres fournisseurs.

Pour nos partenaires et pour nos clients, NURBS était un besoin très spécifique que nous devions satisfaire, car c'était le format compatible avec les investissements importants déjà réalisés. Autrement dit, nous devions comprendre quelles données se situaient en amont de notre solution, comment nous les recevrions, ce qui se trouvait en aval et comment nous devions produire nos fichiers.

---

## SYNTHÈSE

Le processus de segmentation de marché permet d'identifier de nombreuses opportunités. Une fois que vous avez la liste de vos marchés potentiels, une analyse de marché directe basée sur un nombre fini de segments de marché vous aidera à identifier les meilleures pour votre idée ou votre technologie. L'objectif de la recherche n'est pas de fournir une solution parfaite, mais de présenter un large spectre d'opportunités de marché. L'étude préliminaire de marché, qui suppose de parler directement à vos clients et de les observer, est de loin la manière la plus efficace d'identifier les meilleures. Cette recherche vous aidera à sélectionner un marché tête de pont – c'est l'objet de la seconde étape.

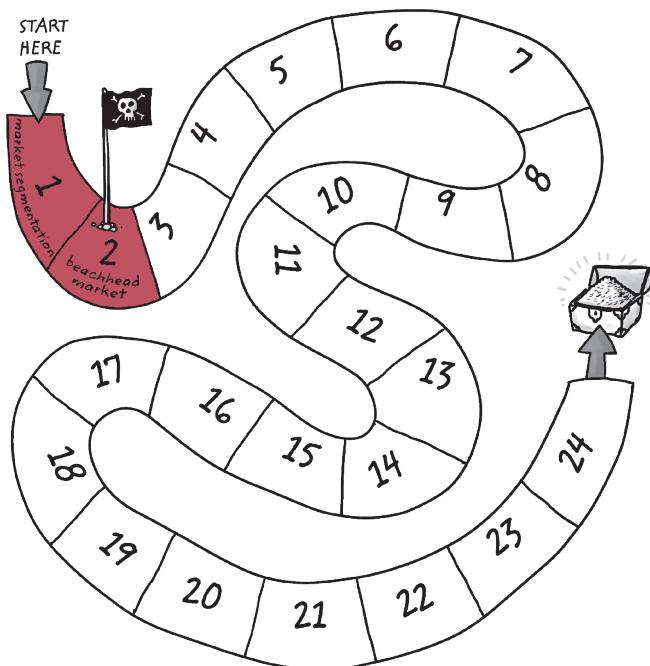


## ÉTAPE 2

---

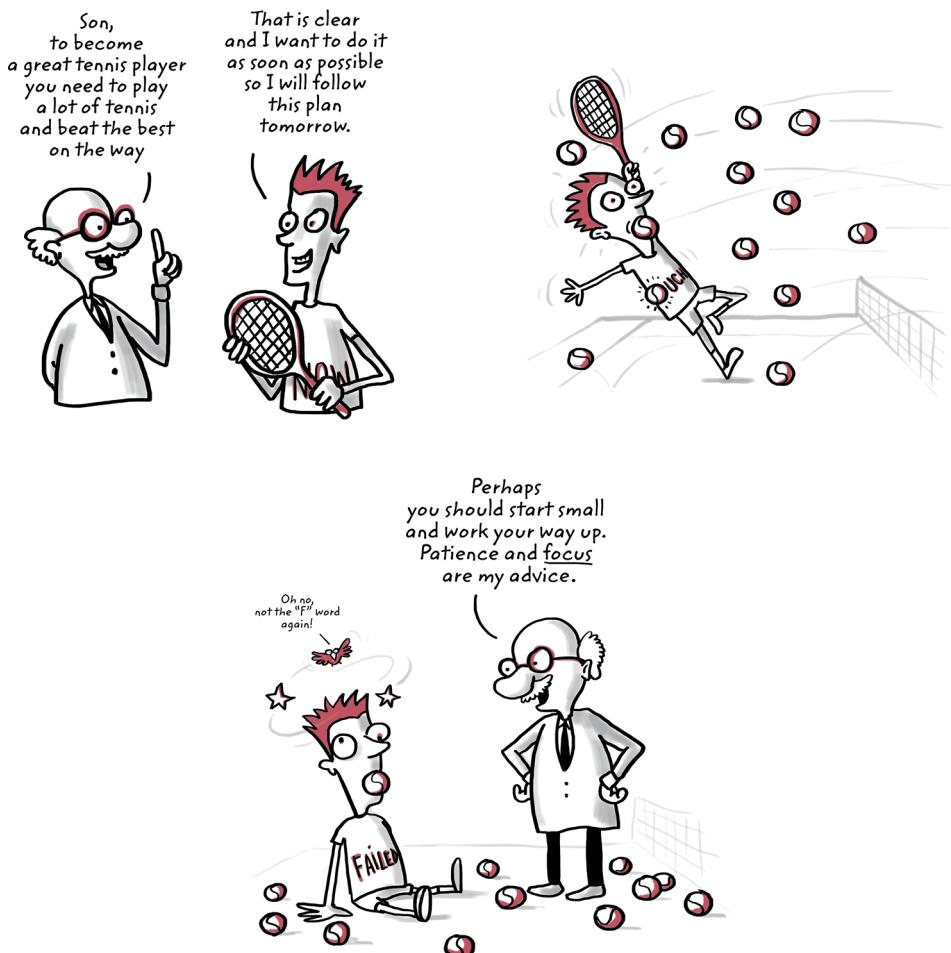
Choisissez un marché  
tête de pont

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Analyser vos 6 à 12 opportunités de marché et en choisir une.
- Continuer à segmenter ce marché pour déterminer votre marché tête de pont.



*Choisir un marché tête de pont fait partie du processus critique de concentrer votre attention sur un seul angle d'attaque bien précis.*

**A**u cours de l'étape consacrée à la segmentation du marché, vous avez construit une matrice basée sur votre recherche préliminaire concernant vos 6 à 12 marchés les plus prometteurs. Vous allez maintenant sélectionner un seul marché dans votre matrice – ce sera votre tête de pont, et vous ignorerez tous les autres.

Presque tous les entrepreneurs néophytes trouvent difficile, et même dououreux, d'ignorer des opportunités de marché. Ils s'accrochent obstinément à l'idée selon laquelle le fait d'avoir davantage de marchés augmente leurs chances de réussite, convaincus qu'ils ont intérêt à garder plusieurs fers au feu jusqu'à ce qu'un marché décolle.

En fait, ce raisonnement réduit vos chances de réussir, car ni vous ni votre jeune entreprise ne serez assez focalisé. Un déterminant clé de la réussite des entrepreneurs, c'est leur aptitude à la fois à sélectionner un marché et à avoir la constance et la discipline d'éliminer les autres.

Il est parfois difficile de se concentrer sur un seul objectif, surtout pour les entrepreneurs. Ils aiment garder d'autres options ouvertes, même quand ce n'est pas dans leur intérêt – c'est ce que note Dan Ariely, ancien professeur au MIT, qui aborde la question dans un livre publié en 2008, *Predictably Irrational*<sup>1</sup>. Sa recherche montre que lorsque les gens sont devant de nombreuses voies pouvant les mener à la réussite, ils tentent de conserver toutes les options possibles, même si la plus sûre façon de réussir eût été de choisir une voie précise et de s'y tenir.

En choisissant un seul marché pour y exceller, votre entreprise pourra plus facilement établir une forte position sur le marché et, si tout va bien, s'assurer un cash-flow positif avant d'épuiser ses ressources. En vous focalisant ainsi, vous vous positionnerez pour bénéficier d'un bouche-à-oreille favorable, élément d'une importance considérable puisqu'il peut être la source de la réussite ou de l'échec pour les entrepreneurs.

## COMMENT CHOISIR VOTRE MARCHÉ TÊTE DE PONT

Dans les opérations militaires, si une armée veut envahir un territoire ennemi ayant un accès à la mer ou à un fleuve, elle a souvent recours à la stratégie de la tête de pont : il s'agit de débarquer des forces sur une plage en territoire ennemi et de prendre le contrôle de cette zone où elle pourra par la suite débarquer davantage de troupes et de matériel afin d'attaquer les zones ennemis adjacentes. L'invasion de l'Europe, en 1944, par les forces alliées, est l'un des

---

1. HarperCollins Publishers.

exemples les plus célèbres de cette stratégie. Les forces alliées ont établi des têtes de pont sur les plages de Normandie, ce qui leur a permis de reprendre peu à peu tout le territoire contrôlé par les nazis sur le continent européen. La conquête de ces têtes de pont était la condition *sine qua non* de la réussite.

De la même manière, une fois que vous aurez acquis une part de marché dominante sur votre tête de pont, vous pourrez attaquer les marchés adjacents avec d'autres offres, élargissant ainsi le périmètre et la taille de votre entreprise à chaque nouvelle incursion dans un marché nouveau.

Dans de nombreux cas, plusieurs voies mènent à la réussite, il n'est donc pas impératif de choisir le marché le meilleur dans l'absolu. (SensAble en est un bon exemple – sa technologie aurait pu réussir dans de nombreux segments de marché.) Commencez donc par agir, ne vous embourbez pas dans la « paralysie de l'analyse ». Votre objectif est de créer une entreprise, pas de devenir un professionnel de l'analyse de marché. L'action produira des données réelles qui vous diront rapidement si le marché est viable ou non. S'il l'est, c'est parfait. Dans le cas contraire, on peut espérer que vous aurez encore le temps et les ressources, puisque vous avez agi vite et efficacement, de retourner à votre matrice et d'essayer un autre marché.

Les 7 critères que j'ai mentionnés dans l'étape 1 pour réduire le champ de vos opportunités de marché sont également utiles pour choisir votre tête de pont :

- Le client cible a-t-il les moyens de vous payer ?
- Est-il directement accessible à votre force de vente ?
- A-t-il une bonne raison d'acheter votre produit ?
- Pouvez-vous dès aujourd'hui, avec l'aide de vos partenaires, délivrer un produit complet ?
- Des concurrents bien établis pourraient-ils vous barrer la route ?
- Si vous réussissez dans ce segment, peut-il vous servir de tremplin pour en pénétrer d'autres ?
- Ce marché est-il en cohérence avec les valeurs, les centres d'intérêt et les objectifs de l'équipe de fondateurs ?

Il vaut mieux éviter de choisir les marchés les plus grands, ou simplement très grands, même s'ils semblent être les « meilleurs » segments. Le premier marché auquel vous vous attaquerez sera l'occasion d'apprendre énormément de choses – il est donc préférable d'apprendre dans un petit marché où vous pourrez rapidement entrer en contact avec votre clientèle potentielle. Ce principe est similaire à l'apprentissage d'un sport – on en apprend beaucoup plus en jouant avec quelqu'un d'un peu meilleur que soi qu'en jouant avec un professionnel de haut niveau. Si vous commencez par vous confronter à un professionnel, vous apprendrez

seulement qu'il est très fort – autant le regarder des tribunes ! Choisissez un plus petit marché comme tête de pont – par exemple, si vous habitez une petite région géographique, commencez par là avant de vous essayer à une région plus vaste. Les grandes entreprises font la même chose : elles testent leurs nouveaux produits dans des pays ou des régions de seconde zone avant de procéder au lancement mondial.

## IL FAUT SEGMENTER ENCORE LE MARCHÉ QUI VOUS SERVIRA DE TÊTE DE PONT

Quand vous commencerez à focaliser tous vos efforts sur votre marché tête de pont, vous vous apercevrez vite qu'il peut certainement être encore segmenté en plus petits marchés. Cette bonne pratique est la norme. Ne vous inquiétez pas de vous intéresser exclusivement à un trop petit marché (nous reviendrons plus tard sur la taille totale du marché) ; je n'ai en effet encore jamais vu un entrepreneur pécher par une focalisation excessive – c'est toujours l'inverse. Il faut commencer par un marché que vous pouvez dominer dans un délai relativement bref – la meilleure manière de le faire est de concentrer tous vos efforts sur un marché étroit.

Comment savoir si vous avez suffisamment ciblé votre marché ? Il faut continuer à segmenter jusqu'à ce que votre opportunité remplisse les trois conditions qui définissent un marché. Cette définition dérive de celle que présente Geoffrey Moore dans *Inside the Tornado*.

### Les trois conditions qui définissent un marché

- Les clients de ce marché achètent tous des produits similaires.
- Les clients de ce marché ont un cycle de vente très similaire et souhaitent des produits qui leur apportent de la valeur de façon similaire. Vos commerciaux peuvent passer d'un client à l'autre tout en restant très efficaces, sans perdre de productivité.
- Le « bouche-à-oreille » fonctionne entre les clients de ce marché, ce qui signifie qu'ils peuvent mutuellement se servir de référence quand ils font des achats. Par exemple, ils appartiennent peut-être à la même association professionnelle, ou ils travaillent dans la même région. Si vous trouvez une opportunité de marché potentielle où les clients ne se parlent pas, votre start-up aura du mal à obtenir de la traction.

Si votre marché remplit ces trois conditions, il vous permettra de réaliser des économies d'échelle dans votre marché et vous aurez une bonne chance de réaliser cette chose magique dont rêvent toutes les start-up, le développement « viral ».

---

## EXEMPLES

### SensAble Technologies

Après en avoir longuement délibéré, nous avons choisi comme marché tête de pont le design industriel, en nous fondant sur les 7 critères ci-dessus, mais nous n'avions pas poursuivi la segmentation de ce marché. Après l'avoir choisi, nous avons découvert que les designers industriels pouvaient et devaient, pour notre situation, être divisés en trois groupes distincts. Le premier travaille sur des formes rectangulaires aux bords nets, incorporant beaucoup de géométrie simple. Le deuxième travaille sur des formes extrêmement stylisées, avec des surfaces lisses, que des équations mathématiques représentent le mieux. Un troisième groupe travaille à partir de formes hautement organiques, sculptées, qu'ils réalisent souvent en argile.

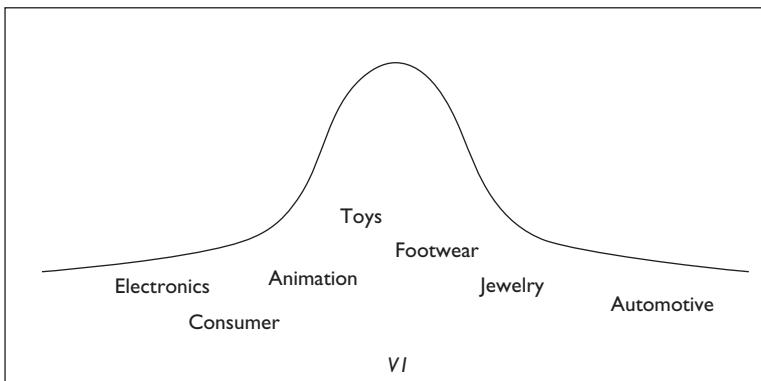
Notre produit étant particulièrement approprié pour le design à forme libre, c'est donc ce troisième groupe qui nous a paru correspondre le mieux à notre produit. Les clients de ce groupe étaient essentiellement des fabricants de jouets et de chaussures, qui avaient tous de grands ateliers de modelage de l'argile et de nombreux sculpteurs parmi leurs designers (Figure 2.1).

À notre grande surprise, nous avons pu regrouper les fabricants de jouets et de chaussures en un seul marché, car leurs designers industriels travaillaient de façon tellement similaire qu'ils remplissaient parfaitement les trois conditions d'un marché présentées ci-dessus. Ils utilisaient tous beaucoup d'argile pour sculpter des formes très organiques en 3D qu'ils expédiaient ensuite en Chine. Ils achetaient les mêmes produits de design et les utilisaient de la même façon. Ils étaient confrontés aux mêmes pressions. Les processus de vente et les propositions de valeur étaient identiques. En outre, et c'était un signe très révélateur, les designers passaient souvent du jouet à la chaussure pour progresser dans leur carrière, ils appartenaient d'ailleurs au même sous-groupe de l'Industrial Design Society of America.

### Smart Skin Care

Dans l'un de mes cours, un doctorant arriva avec une nouvelle technologie prometteuse issue du laboratoire dirigé par le professeur Bob Langer au MIT. Cet étudiant, Pedro Valencia, avait trouvé comment synthétiser plus rapidement des nanoparticules destinées à des usages médicaux. L'une des applications était un revêtement polymère à l'échelle nano qui s'attache à la peau et peut diffuser lentement des substances actives sur une période de 24 heures.

Pedro et son équipe ont passé des semaines à rechercher diverses applications dans les hôpitaux et les dispensaires, y compris pour le traitement du cancer. Ils envisagèrent également le marché des crèmes solaires, en utilisant la libération progressive des molécules actives durant une longue période. Après



*Figure 2.1. Nous avons commencé par nous concentrer sur les industries du jouet et de la chaussure. Les marchés adjacents où nous nous implanterions sans doute ensuite étaient l'animation et la bijouterie, mais il nous faudrait faire davantage de recherche avant de nous y lancer.*

en avoir délibéré, ils parvinrent à la conclusion qu'un marché de consommation comme celui des crèmes solaires exigeait moins de temps et d'argent que les marchés médicaux, soumis aux fourches caudines de la FDA (Food and Drug Administration). Le marché de consommation permettrait à l'équipe de travailler en union étroite avec des clients réels dont le feedback en continu leur permettrait de transformer plus efficacement leur technologie en produit.

Le marché des écrans solaires se révéla néanmoins trop vaste et trop divers pour l'équipe, qui continua à sous-segmenter le marché et finit par arrêter son choix sur l'un de ces sous-segments : les athlètes pratiquant des sports extrêmes, en particulier des trentenaires qui s'adonnaient au triathlon. Ces athlètes sont extrêmement compétitifs et disposent de moyens financiers importants, qu'ils dépensent pour leur forme physique. Quand l'équipe approcha un certain nombre d'entre eux, ils se montrèrent extrêmement positifs à l'égard du concept (ou d'un produit potentiel). L'équipe pris également conscience que si ces athlètes de l'extrême achetaient le produit, il serait plus facile de pénétrer d'autres marchés. La suite a montré que c'était un excellent choix de marché tête de pont.

## SYNTHESE

Choisissez un seul marché, puis sous-segmentez-le jusqu'à ce que vous trouviez une opportunité homogène et bien définie remplissant les trois conditions pour qu'un marché soit viable et réel. La focalisation est votre meilleure alliée.

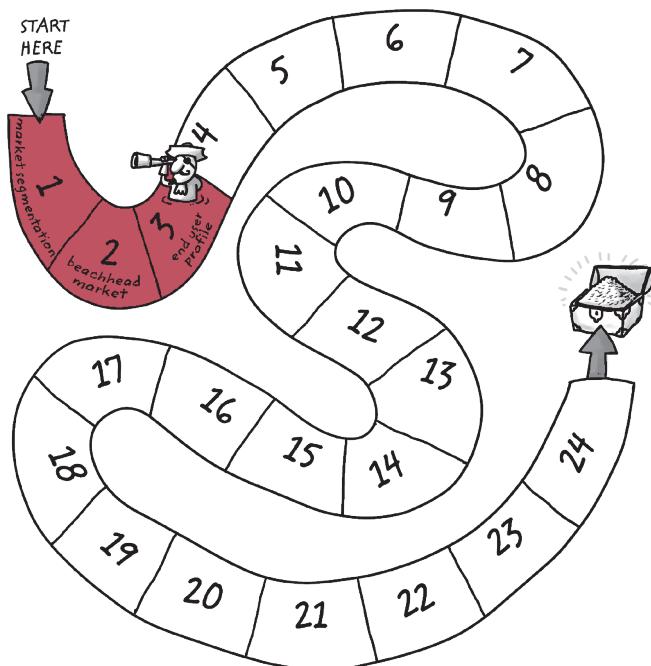


## ÉTAPE 3

---

Établissez le profil  
de votre utilisateur final

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Utiliser votre étude préliminaire de marché pour aboutir à une description détaillée de l'utilisateur final typique de votre segment de marché.



*Commencez par esquisser la définition de votre client cible en établissant son profil.*

**M**aintenant que vous avez identifié un marché tête de pont bien précis, vous devez tenter d'en savoir autant que possible sur votre client cible. N'oubliez jamais que pour réussir, vous devez construire votre entreprise à partir du client que vous servez et non pas en cherchant à imposer au marché le produit ou service que vous voulez vendre.

Chaque client consiste, en fait, en un utilisateur final et une entité décisionnelle. Le premier fait souvent partie intégrante de la seconde, mais il peut fort bien ne pas en être la personne la plus importante. Voici, plus précisément, comment les choses se présentent :

- **L'utilisateur final :** l'individu (une personne, en chair et en os !) qui utilisera votre produit. C'est généralement un membre du foyer ou de l'organisation qui achète votre produit.
- **L'entité décisionnaire :** le ou les individus qui décident si le client achète votre produit, en particulier :
  - le champion : c'est la personne (souvent l'utilisateur final) qui veut que le client l'achète ;
  - le signataire du bon de commande : c'est la personne (parfois l'utilisateur final) habilitée à dépenser de l'argent pour acheter votre produit ;
  - les influenceurs, les individus détenant un pouvoir de veto, le département des achats, etc. : toutes les personnes exerçant une influence ou un contrôle direct sur les décisions de la personne qui signera le bon de commande.

Au cours de cette étape, vous établirez un profil suffisamment précis de votre utilisateur final pour pouvoir calculer la taille totale de votre marché tête de pont. Plus tard, vous affinerez davantage quand vous identifierez un utilisateur final correspondant parfaitement au profil établi, qui pourra vous servir de Persona. Vous vous focaliserez sur l'utilisateur final, car s'il ne veut pas de votre produit, vous n'atteindrez jamais votre client.

Vous pensez peut-être qu'après avoir choisi un marché tête de pont, il vous sera facile d'établir le profil de l'utilisateur final. Mais cela demande en général beaucoup de temps, de réflexion et une recherche plus approfondie. Vous allez vous apercevoir que même dans votre tête de pont, étroitement définie, les utilisateurs finaux ne sont pas tous pareils. La première chose à faire est de resserrer encore votre focalisation en choisissant les caractéristiques démographiques précises de vos utilisateurs finaux.

## POURQUOI CIBLER TEL OU TEL GROUPE DÉMOGRAPHIQUE ?

Même si votre marché tête de pont est étroit, vous allez constater qu'il existe une grande variété d'utilisateurs cibles. Ils peuvent être jeunes ou moins jeunes, vivre et/ou travailler en zone urbaine, périurbaine, ou à la campagne, avoir roulé leur bosse ou passé leur vie entière dans la même localité. Plus important encore, ils peuvent être animés d'ambitions, d'aspirations ou de peurs différentes. Étant une start-up, il vous faudra exclure nombre de clients potentiels afin de rester concentré sur un groupe clé d'utilisateurs finaux relativement homogène, qui vous apportera la trésorerie initiale dont vous avez grand besoin.

Comme je le répéterai inlassablement au fil de ces pages, vous devez continuellement parler avec vos clients cibles, les observer, interagir avec eux, afin d'obtenir et de reconfirmer l'information dont vous avez besoin. La recherche préliminaire est indispensable à votre réussite. C'est la seule manière de rassembler les renseignements inestimables et surtout indispensables à votre réussite, que vous ne trouverez nulle part ailleurs – et de comprendre ce qu'ils recouvrent. Cette recherche préliminaire sera sans doute l'information la plus précieuse dont vous disposerez. Une recherche directe et rigoureuse auprès du client est essentielle à ce processus, ne croyez surtout pas que vous pouvez établir tout seul le profil de votre client.

Il s'agit de décrire un sous-ensemble étroitement défini d'utilisateurs finaux ayant des caractéristiques et des besoins similaires. Cherchez ce sous-ensemble comme vous avez cherché votre marché tête de pont. Essayer de vendre un produit à une grande variété d'utilisateurs finaux est une tactique aussi hasardeuse que de tenter de vendre à des marchés multiples. Une stratégie commerciale efficace face à la génération des 25 ans ne l'est sans doute pas autant face à celle des cinquantenaires ; les caractéristiques de votre produit peuvent différer en fonction des priorités de l'utilisateur final. Il faut donc se garder de vouloir décrire chacun de vos utilisateurs finaux. Vous ne pouvez pas vous permettre de gaspiller votre temps et vos ressources à essayer de convenir à tout le monde.

## CARACTÉRISTIQUES DEVANT SANS DOUTE FIGURER DANS LE PROFIL DE VOS UTILISATEURS FINAUX

- Sexe, tranche d'âge, tranche de revenus, implantation géographique.
- Qu'est-ce qui les motive ?
- Qu'est-ce qui leur fait le plus peur ?

- Qui est leur héros ?
- Quel est leur lieu de vacances ? Leur restaurant préféré ? Que font-ils avant leur journée de travail ?
- Quels journaux lisent-ils ? Quels sites web et émissions télévisées préfèrent-ils ?
- Pourquoi, d'une manière générale, achètent-ils votre produit ? Par souci d'économie ? Pour conforter leur image ? Du fait de la pression de leurs pairs ?
- Qu'est-ce qui les rend particuliers et identifiables ?
- Quel est leur parcours personnel ?

Vous ne pourrez peut-être pas encore répondre à toutes de ces questions, dont certaines ne sont pas forcément pertinentes par rapport à votre situation – c'est du moins ce que vous pouvez penser à ce stade. Vous reviendrez sur la plupart d'entre elles avec plus de précision lors de l'étape 5, quand vous construirez votre Persona.

## Y A-T-IL UN UTILISATEUR FINAL DANS VOTRE ÉQUIPE DE FONDATEURS ?

Si vous avez dans votre équipe une personne qui correspond au profil de votre utilisateur final, c'est un immense avantage, cette connaissance approfondie du client sera en effet un facteur décisif/crucial pour votre réussite. Vous n'aurez pas besoin de partir sur des hypothèses souvent hasardeuses sur votre utilisateur final – vous saurez qui il est et ce qu'il veut. Si vous n'avez pas parmi vous un représentant du groupe démographique concerné, votre équipe devrait recruter un utilisateur final cible.

## EXEMPLES

### SensAble Technologies

Le profil de notre utilisateur final reproduit dans le Tableau 3.1 montre que nous commençons à comprendre notre client cible d'une façon beaucoup plus fine. Nous avions identifié une cohorte démographique qui nous aiderait à évaluer la taille du marché au cours de l'étape suivante (c'est important), mais il y avait aussi le riche contexte qui se révélerait tout aussi important plus tard, quand nous transformerions notre projet en réalité – ce sera sans doute aussi le facteur définissant de votre réussite.

**Tableau 3.1** Profil de l'utilisateur final de SensAble**Designer industriel dans les secteurs du jouet et de la chaussure**

Sexe	Hommes (90 %), femmes (10 %)
Âge	24 à 35 ans, âge moyen estimé proche de 31 ans
Niveau hiérarchique	Contributeur individuel, pas manager
Salaire	50 à 60 K\$, suivant la région
Formation	Rhode Island School of Design, Pasadena School of the Arts, ou d'autres écoles d'art de bon niveau
Parcours professionnel	Ils ont de l'expérience, ils n'en sont pas à leur premier poste dans ce secteur d'activité, mais ce n'est pas non plus le dernier – ils continueront tant que cela les intéressera. Leur spécialité est difficile et ils sont conscients qu'ils peuvent se faire éjecter si les choses ne se passent pas bien. Ils ne sont donc pas très attachés à leur poste, de sorte que si un autre job se présente, ils l'accepteront sans hésiter.
Contexte	Les designers se considèrent comme des artistes, pas des hommes d'affaires. Ils aimeraient peut-être s'adonner à l'art avec un grand A, en dehors du monde commercial mais, conscients qu'ils ont besoin d'un salaire pour survivre, ils acceptent ce compromis. Ils font peut-être de la peinture ou de la sculpture pendant leurs loisirs, mais ils prennent leur travail au sérieux et veulent créer des produits qui mettent leur talent artistique en valeur et sont mortifiés quand les produits trahissent leur intention artistique précise. C'est la raison pour laquelle ils n'ont pas encore abandonné l'argile, beaucoup plus fidèle à l'intention artistique que les nouveaux outils numériques qu'on leur impose. Ce sont des outils d'ingénierie modifiés à leur intention mais avec lesquels les designers ont beaucoup de mal à faire exactement ce qu'ils veulent. Compétents en informatique et même férus d'outils créatifs, ils les considèrent comme un moyen, pas une fin. Ils ont presque tous un ordinateur Apple chez eux ; il y en a souvent un autre dans la division, mais au bureau, ils travaillent essentiellement sur un PC sous Windows.
Personnalité	Les designers aiment se retrouver, mais on est loin de l'esprit « <i>fraternity</i> ». Ne disposant pas de moyens financiers considérables, ils comptent leurs sous. Ils boivent avec modération, et/ou, à l'occasion, fument un joint quand ils sortent. Ils aiment écouter de la musique techno pop (comme Thomas Dolby) et parler art. Ils s'habillent généralement en noir et bon nombre d'entre eux ont des piercings et parfois des tatouages sophistiqués. Ils aiment sortir, mais ils sont souvent plutôt taiseux et introvertis.

## Ride Sharing Company, Russie

Cette équipe d'étudiants voulait créer un nouveau service de covoiturage pour un groupe de Moscovites qui n'avaient pas encore ce service. Ils voulaient cibler les jeunes conducteurs férus de technologie qui, pensaient-ils, avaient plus de chances de l'utiliser ; par ailleurs, ils voulaient tirer parti de la nouvelle infrastructure de téléphones mobiles et de médias sociaux pour réaliser leur projet en minimisant les investissements, ce qui n'aurait pas été possible auparavant.

Quand ils ont présenté le profil de leur utilisateur final, nous avons constaté qu'ils étaient restés beaucoup trop flous en matière de caractéristiques démographiques. À force de vouloir un profil inclusif, l'équipe avait perdu son focus.

Pour le sexe et l'âge de l'utilisateur final, ils avaient coché masculin *et* féminin, de 17 à 40 ans. C'était beaucoup trop général. Tous les hommes et toutes les femmes de 17 à 40 ans ont-ils les mêmes objectifs, les mêmes aspirations et les mêmes craintes ?

Pour l'activité professionnelle, ils avaient noté « étudiants, jeunes professionnels, paysans arrivant à Moscou des régions rurales de la Russie et cadres moyens ». Leur marché tête de pont n'était sans doute pas assez segmenté. Ils auraient dû essayer de répondre à la question « Pourquoi l'utilisateur final voudrait-il utiliser mon produit ? » afin de le segmenter plus finement.

Ils avaient également retenu une catégorie assez vague intitulée « niveau social », leurs utilisateurs finaux se situant au milieu ou au sommet de cette catégorie. Que veut dire « niveau social » et comment peut-on décrire de façon plus spécifique celui des utilisateurs finaux ?

Il y avait des facteurs spécifiques, par exemple ces utilisateurs finaux avaient tous un smartphone, même si les membres de l'équipe n'en spécifiaient pas le type, ce qui peut être important car il peut y avoir des différences notables entre les groupes utilisant telle ou telle marque de portable, tel ou tel prestataire de services. Férus de technologie, ils étaient parmi les premiers à adopter les nouveaux produits high-tech et se montraient très actifs sur les réseaux sociaux. Tout cela aurait également gagné à être précisé davantage (par exemple, quels réseaux sociaux ?).

Cette équipe devait manifestement approfondir et étoffer sa recherche préliminaire afin de pouvoir dresser le profil d'un utilisateur final défini avec plus de précision et de rigueur. S'ils resserraient des catégories comme le sexe, l'âge et l'activité professionnelle, ils verrraient plus clairement les priorités spécifiques du groupe démographique qui les intéressait. Cela les aiderait à positionner leur produit, identifier les spécifications à développer, le type de communication à adopter et la meilleure manière d'accélérer le bouche-à-oreille.

## Baseball Buffet

L'équipe de Baseball Buffet voulait créer un site unique pour tous les passionnés de sport (à commencer par le baseball), où ils pourraient trouver toutes les informations qu'ils voulaient sur leur équipe préférée et interagir avec d'autres fans. Ce serait un hybride non censuré d'ESPN et de la station de radio Sports Talk, en beaucoup plus interactif et multidimensionnel. Le site pourrait aussi intégrer l'intérêt, alors en plein boum, pour les ligues de fantasy.

L'équipe décida de cibler une partie très spécifique du public visé : les jeunes, du sexe masculin, entre 18 et 34 ans. Ce segment s'avérait particulièrement intéressant, car beaucoup d'annonceurs, qu'il s'agisse d'automobile, d'électronique grand public ou de boissons alcoolisées, souhaitaient toucher ce groupe démographique au moment où ses membres commençaient à bien gagner leur vie et à former des habitudes d'achat qui dureraient peut-être toute leur vie. La recherche préliminaire permit de constater que la cible était réceptive. L'équipe poursuivit ses recherches afin d'en savoir plus sur ce groupe démographique.

La Figure 3.1 montre une composante clé du profil de leur utilisateur final. Les chiffres montrent que l'équipe avait réussi à utiliser certains indicateurs pour resserrer son focus sur les jeunes hommes entre 25 et 34 ans jouissant d'un revenu annuel supérieur à 75 K\$. Ce choix révèle, implicitement, que l'on éliminerait de la sélection tous les autres groupes démographiques pour s'intéresser exclusivement à celui-ci. Le critère « centres d'intérêt du groupe cible » est un bon exemple de la nécessité de se confronter aux faits de la vraie vie, tels qu'ils sont, concernant votre groupe cible, au lieu de regarder votre utilisateur final avec des lunettes roses. La recherche approfondie montrait que les deux grandes préférences des garçons de 18 à 34 ans, en matière de sites web, étaient ceux qui permettaient de voir des filles (mais quel genre de site ? il allait falloir découvrir la réalité pour comprendre vraiment l'utilisateur final) et les sites de sport.

---

## SYNTHESE

L'analyse de votre client cible est loin d'être achevée, mais le profil de votre utilisateur final vous indique la direction à suivre pour les étapes suivantes. Vous n'en êtes qu'au début du voyage, mais vous partez en concentrant vos efforts précisément dans la bonne direction – celle d'un client cible bien défini. C'est une étape capitale dans votre recherche de spécificité : vos efforts pour rendre votre client à la fois concret et très réel. Autre élément clé du processus : contribuer à enraciner la mentalité selon laquelle vous devez construire votre entreprise à partir des besoins du client, pas sur ce qui vous intéresse et ce que vous savez faire. Ce dernier élément a certes son importance, mais il passe après.

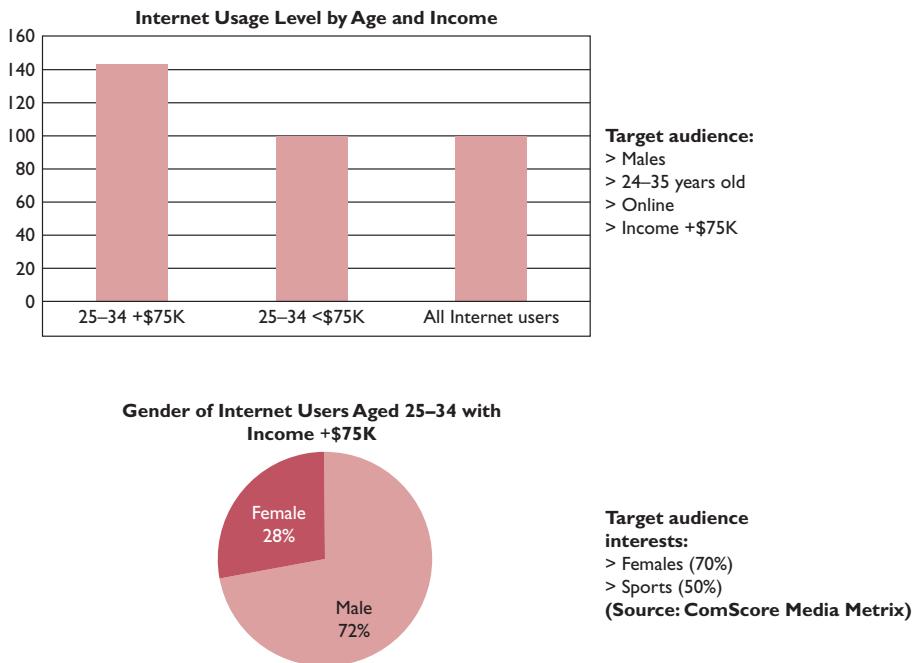


Figure 3.1. Profil de l'utilisateur final de Baseball Buffet.

Source : JupiterResearch, « Young Affluents Online »

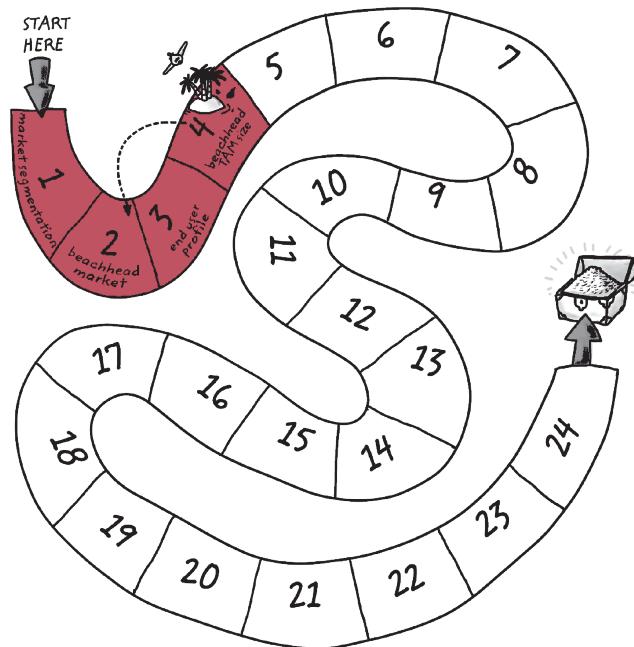


## ÉTAPE 4

---

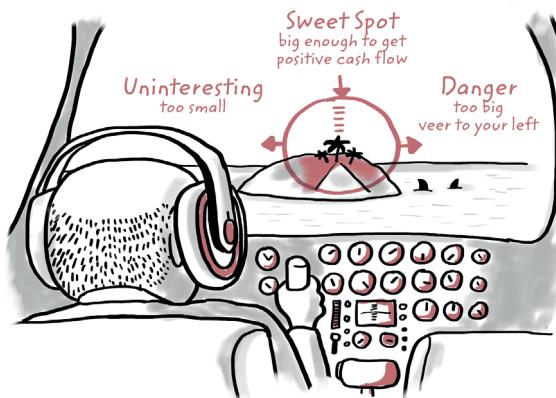
Calculez la taille potentielle  
(TAM) de votre marché  
tête de pont

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Utiliser les caractéristiques démographiques définies par le profil de votre utilisateur final afin de déterminer quantitativement la taille de votre marché tête de pont.
- Utiliser ce chiffre pour savoir si vous devez segmenter davantage votre marché afin d'avoir un marché tête de pont d'une taille plus adéquate.



*Beachhead TAM calculation  
is your sanity check  
that you are headed  
in the right direction*

*Il est important de commencer très vite à connaître la taille du marché visé.*

*Vous modifierez cette évaluation à mesure que vous avancerez,  
mais il faut y réfléchir très tôt et développer au moins une quantification approximative  
pour être sûr de partir dans la bonne direction.*

**A**yant défini le profil de l'utilisateur final de votre marché tête de pont, vous pouvez désormais être suffisamment spécifique pour faire un premier calcul de votre TAM (*Total Addressable Market*, taille totale de ce marché initial). C'est le chiffre d'affaires annuel que votre entreprise réalisera si vous aviez 100 % de part de marché.

Pour calculer ce chiffre, commencez par déterminer combien il existe d'utilisateurs finaux correspondant au profil que vous avez établi. Vous partirez des données collectées lors de votre étude préliminaire de marché, puis vous remonterez. Vous compléterez ce travail au moyen d'une analyse du haut vers le bas afin de confirmer ce nombre. Vous déterminerez ensuite le chiffre d'affaires que chaque utilisateur final peut vous permettre de réaliser par an. Il suffit alors de multiplier les deux chiffres pour obtenir votre TAM.

Idéalement, votre marché doit être suffisamment grand pour vous permettre d'atteindre la masse critique, développer les compétences clés et avoir un cash-flow positif. S'il est trop grand, en revanche, vous n'aurez sans doute pas suffisamment de ressources pour vous y implanter – vous risquez alors de vous faire déborder et d'échouer ou d'être contraint de devoir lever des fonds sans avoir grand-chose à montrer aux investisseurs potentiels.

Les entrepreneurs ont souvent tendance à faire preuve d'un optimisme excessif pour évaluer la taille de leur marché, mais un grand marché n'est pas nécessairement l'idéal. Le but de l'exercice n'est pas d'impressionner les foules, mais de développer une évaluation raisonnable, défendable, en laquelle vous croyez vraiment, de la taille de votre marché.

## L'ANALYSE DU BAS VERS LE HAUT

La meilleure façon de calculer le nombre d'utilisateurs finaux correspondant au profil que vous avez établi est de partir du ras des pâquerettes et de « compter les têtes ». Les listes de clients, les associations professionnelles et d'autres sources d'informations peuvent vous aider à identifier le nombre de clients présents sur votre marché, ainsi que le nombre d'utilisateurs finaux de chaque client. On appelle parfois cette opération « compter les têtes », car vous êtes désormais très spécifique et vous savez où se trouve chaque client potentiel.

## L'ANALYSE DU HAUT VERS LE BAS

Cette méthode d'analyse complémentaire commence par utiliser des études de marché secondaires, comme des rapports d'analyse de marché, pour déterminer

combien d'utilisateurs finaux correspondent à telle ou telle caractéristique. Ces données sont généralement présentées sous forme d'une pyramide inversée avec plusieurs niveaux horizontaux, le plus bas étant le plus petit et contenant tous les utilisateurs finaux qui correspondent à votre profil. Ce second type d'analyse ne peut que compléter le premier pour deux raisons. Premièrement, dans une analyse du haut vers le bas, nécessairement moins spécifique, on surestime souvent le nombre des utilisateurs finaux du marché. Deuxièmement, il vous amène à vous intéresser davantage à des tableaux Excel qu'à vos clients : je n'ai jamais vu un client en chair et en os se cacher dans une cellule de tableau Excel.

---

### **DE « COMBIEN D'UTILISATEURS » À « COMBIEN PEUVENT-ILS NOUS RAPPORTER ? »**

Une fois que vous aurez compté le nombre des utilisateurs finaux correspondant à votre profil, vous déterminerez le chiffre d'affaires annuel que chacun d'entre eux devrait vous permettre de réaliser. En multipliant ce chiffre par le nombre d'utilisateurs finaux, vous obtiendrez votre TAM, exprimé en dollars/an.

Vous devrez faire des hypothèses sur la somme que le client est prêt à dépenser pour chaque utilisateur final. Autant que possible, partez du budget des clients potentiels que vous avez identifiés. Combien dépensent-ils à l'heure actuelle pour réaliser ce que fait votre produit ? Combien ont-ils payé d'autres nouveaux produits par le passé ? Combien de valeur votre produit peut-il créer pour eux ?

---

### **QUEL SERAIT NOTRE TAM IDÉAL ?**

Si, à ce point, la valeur estimée de votre TAM est inférieure à 5 millions de dollars<sup>1</sup> par an, il est possible que votre jeune pousse n'ait pas identifié un marché tête de pont suffisamment important, d'autant que les entrepreneurs ont souvent tendance à surévaluer la taille de leur marché et les parts de marché qu'ils pourront s'y tailler. En règle générale, le marché se révèle moins important que vous ne le croyez et vous ne pourrez pas vous assurer les parts de marché que vous espérez. Vos conseillers, partenaires et investisseurs le savent, de sorte que si votre TAM est très faible dès le départ, ils partiront du principe qu'il est encore plus faible. Dans un marché aussi étroit, il sera vraisemblablement très difficile de parvenir à un cash-flow positif et à la masse critique.

---

1. À titre d'information, à l'heure où ces pages sont traduites (été 2018), 1 dollar = 0,86 euro. 5 millions de dollars correspondent à 4,29 millions d'euros.

En règle générale, un TAM qui se situe entre 20 et 100 millions de dollars par an constitue une bonne cible. Tout ce qui excède 1 milliard de dollars est à exclure car trop dangereux. Un TAM initial de 5 millions de dollars annuel peut permettre un bon business si vous réussissez à vous implanter suffisamment vite, de façon convaincante, surtout si la marge brute de votre produit est très élevée (par exemple 90 %, cas normal pour les logiciels, les applications pour les mobiles et autres business models basés sur l'information) et que vous n'avez pas besoin de beaucoup de personnel. Cela pourrait créer un cash-flow positif, ce qui serait une réussite notoire et la preuve que vous tenez un bon marché tête de pont.

Quand vous en apprendrez plus au cours des étapes suivantes, vous reviendrez sans doute sur le calcul de votre TAM que vous modifierez pour le rendre plus crédible. Déterminer le TAM est une partie essentielle de la création d'un produit ou service florissant. Il vous faudra également bien connaître votre marché potentiel quand vous présenterez votre idée ou votre technologie à d'autres personnes, que ce soient des conseillers ou des investisseurs. Il faut en effet leur présenter un chiffre et être capable d'expliquer comment vous y êtes parvenu. Gardez-vous cependant de consacrer un temps déraisonnable au calcul du TAM, car d'autres facteurs influenceront eux aussi votre réussite, comme votre marge brute, votre rapidité d'action et votre potentiel à dominer durablement un marché et à en conquérir une bonne part, ainsi que la valeur stratégique. Quand vous serez plus aguerri, le taux de croissance de votre TAM vous intéressera beaucoup aussi.

## EXEMPLES

### SensAble Technologies

Comme notre cible était extrêmement claire et précise, nous avons pu réaliser une analyse au ras des pâquerettes en un temps raisonnable, en comptant de vrais clients. Nous avions déjà eu plusieurs conversations avec des fabricants de jouets, comme Hasbro, et nous pouvions facilement déterminer, à partir de données généralement disponibles en bibliothèque, le nombre d'autres grands fabricants du secteur. Nous avions également noué des relations amicales avec un cadre de l'Industrial Design Society of America, qui nous a aidés à raffiner cette liste.

#### Liste des clients de l'industrie du jouet :

- Hasbro (États-Unis, Asie, Europe)
- Mattel (États-Unis, Asie, Europe)
- Fisher Price (États-Unis)
- FP Brands (États-Unis)

- Creata (États-Unis, Asie)
- Equity Marketing (États-Unis, Asie)
- Marketing Store (États-Unis)
- Gemmy (États-Unis)
- Gentle Giant (États-Unis)
- Whitestone (États-Unis)
- Bandai (Asie)
- Tomy (Asie)
- Unitec (Asie)
- Hermon Industries (Asie)
- Luen Shing (Asie)
- Synapse (Europe)
- Schleich (Europe)
- Playmobil (Europe)
- Disneyland (Europe)

Nous avons rapidement constaté que les fabricants de jouets étaient implantés dans trois régions géographiques – les États-Unis, l'Asie et l'Europe. Nous n'avions pas tenu compte de cet élément dans notre segmentation, il allait falloir choisir l'un des trois continents<sup>1</sup>. En attendant, notre liste de clients se présentait sous forme d'un tableau en trois colonnes (Tableau 4.1).

Nous avons ensuite calculé le nombre de designers industriels de chacun de ces fabricants. Comme nous avions de fréquents dialogues avec les utilisateurs finaux chez Hasbro, avec lesquels nous avions établi un climat de confiance, nous n'avons eu aucun mal à en établir le nombre. Nous avons ensuite bavardé avec les amis que nous avions chez Mattel et chez Fisher Price, ce qui nous a permis d'en faire autant chez chacun d'entre eux.

Ayant déterminé le nombre exact de designers qui travaillaient pour un certain nombre d'entreprises, nous avons pu commencer à calculer un chiffre que nous avons intitulé « densité en designers », c'est-à-dire le nombre de designers pour mille salariés et par million de dollars de chiffre d'affaires. Ce calcul nous a permis de faire des évaluations informées concernant d'autres fabricants chez qui nous n'étions pas assez introduits pour « compter les têtes ».

Nous avons fait la même chose pour l'industrie de la chaussure qu'il fallait, elle aussi, segmenter par régions.

---

1. En fait, au démarrage, nous vendions dans ces trois parties du monde, car nous n'avions pas encore compris l'intérêt de définir les marchés avec précision.

**Tableau 4.1** Liste des clients SensAble dans l'industrie du jouet

<b>Europe</b>	<b>États-Unis</b>	<b>Asie</b>
Synapse	Hasbro	Bandai
Hasbro	Mattel	Tomy
Schleich	Fisher Price	Unitec
Playmobil	FP Brands	Creata
Mattel	Creata	Hermon Industries
Disneyland	Equity Marketing	Luen Shing
	Marketing Store	Mattel
	Gemmy	Hasbro
	Gentle Giant	Equity Marketing
	Whitestone	

**Liste de clients dans l'industrie de la chaussure :**

- Adidas (États-Unis, Europe, Asie)
- Nike (États-Unis, Asie)
- New Balance (États-Unis)
- Reebok (États-Unis, Europe, Asie)
- Fila (États-Unis, Europe)
- Ecco Design (États-Unis, Europe)
- Stride Rite (États-Unis)
- Spalding (États-Unis)
- Rockport (États-Unis)
- Timberland (États-Unis)
- Wolverine (États-Unis)
- Doc Martens (Europe)
- Alsa (Europe)
- Gabor (Europe)
- Kurt John (Europe)
- Clark (Europe)
- Regra Design (Europe)
- Pou Chen (Asie)
- Feng Tay (Asie)
- ASICS (Asie)

Le nombre des designers industriels était un élément clé de notre TAM. Il nous fallait ensuite déterminer quel budget chacun de nos clients potentiels consacrait à ses designers, ce qui supposait d'autres données, quelques hypothèses et quelques calculs. Nous avons commencé par regarder combien nos clients dépensaient à l'époque pour un produit numérique similaire mais inférieur au nôtre, et ce qu'ils dépensaient pour réaliser leurs designs sans produit numérique. Si nos clients avaient sans doute d'autres coûts, comme le transport et le contrôle qualité de leurs produits finis, de longs cycles de production et des itérations additionnelles, nous n'avons retenu que la somme dépensée par designer – c'était plus facile et cela semblait mieux représenter notre potentiel de marché.

Chacun de nos clients potentiels budgétait un poste de travail modelage argile pour chaque designer. Ce poste de travail complet coûtait approximativement 20 000 dollars aux États-Unis et en Europe, avec un cycle de remplacement de 5 ans. Chacun budgétait également une station de travail numérique et les logiciels correspondants qui coûtaient environ 15 000 dollars aux États-Unis et en Europe et dont le cycle de remplacement était de 3 ans. Ces deux coûts seraient modifiés par le produit SensAble. (Nous avons constaté que ces deux équipements coûtaient moins cher en Asie, comme le montre le Tableau 4.2.)

**Tableau 4.2** Calcul du TAM du marché tête de pont de SensAble

	États-Unis	Europe	Asie
Designers industriels/sculpteurs (jouet)	1 500	1 000	1 000
Designers industriels/sculpteurs (chaussure)	750	500	500
Taux annuel de croissance estimé	8 %	8 %	8 %
<b>Étude préliminaire de marché</b>			
Prix poste de travail argile	20 000 \$	20 000 \$	15 000 \$
Prix poste de travail numérique	15 000 \$	15 000 \$	10 000 \$
Durée de vie poste travail argile	5 ans	5 ans	5 ans
Durée de vie poste travail numérique	3 ans	3 ans	3 ans
Dépense annuelle par designer (en partant de l'hypothèse qu'ils auraient tous à la fois un poste de travail argile et un poste de travail numérique, que notre offre remplaçait tous deux)	9 000 \$	9 000 \$	6 333 \$
<b>Calcul TAM</b>			
Designers industriels/sculpteurs (jouet)	13 500 000 \$	9 000 000 \$	6 333 333 \$
Designers industriels/sculpteurs (chaussure)	6 750 000 \$	4 500 000 \$	3 166 667 \$
TAM total marché tête de pont (\$/an)	20 250 000 \$	13 500 000 \$	9 500 000 \$

Nous avons également inclus un taux de croissance annuel, calculé à partir de notre étude préliminaire de marché. Si ce chiffre n'affectait pas directement le calcul du TAM, c'était une donnée utile pour les étapes suivantes et un taux de croissance positif est un bon indicateur d'une opportunité de marché saine.

### OnDemandKorea

Un groupe d'étudiants du MIT avait remarqué une opportunité de marché très simple. Un bon nombre de leurs condisciples et de leurs amis, nés en Corée et vivant aux États-Unis, souhaitaient se tenir au courant des nouvelles et des spectacles dans leur pays d'origine. L'une des façons de le faire était de regarder les feuilletons télévisés coréens. Ces étudiants avaient remarqué que beaucoup d'entre eux allaient sur des sites web où ils pouvaient en regarder des versions piratées, de mauvaise qualité. Munis de leur expérience, de leurs compétences techniques et de leur réseau, ces étudiants pensaient être en capacité de construire un site pouvant offrir, en toute légalité, des vidéos de bien meilleure qualité. Ce serait comme iTunes par comparaison avec Kazaa ou avec la version originale de Napster.

L'équipe s'appliqua donc à dresser le profil de l'utilisateur final, représenté par la Figure 4.1. Ils cherchèrent le nombre de Coréens résidant aux États-Unis. Le premier chiffre qu'ils trouvèrent fut celui du recensement, 1,7 million, mais ce chiffre était sous-estimé, comme c'est souvent le cas s'agissant d'immigrés. (Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants et d'autres personnes qui ne sont pas recensées officiellement.) En creusant davantage et en faisant de la recherche en ligne, ils parvinrent au chiffre de 2,5 millions, chiffre utilisé par les entreprises servant cette communauté. Si ce chiffre était intéressant et précieux à long terme, la question plus pertinente pour l'équipe était de savoir combien de Coréens allaient vraiment sur les sites web qu'ils avaient vu utiliser par leurs amis coréens.

Pour résoudre ce problème, l'équipe chercha à identifier les 89 sites web (dont Joonmedia, Bada, et Dabdate) qui diffusaient illégalement des émissions coréennes aux États-Unis. Ils utilisèrent ensuite le site Internet Compete pour déterminer le volume de trafic de chaque site. Au total, ils arrivèrent à 1,2 million d'utilisateurs uniques. Ce chiffre validait l'existence du marché. Mais ils avaient encore du pain sur la planche !

Ensuite, les coéquipiers firent des tests pour voir combien de ces utilisateurs étaient des femmes, car leur profil d'utilisateur final était une femme de 20 à 35 ans. Ils parvinrent à la conclusion que le ratio était de 60-40 (pourcentage de femmes utilisant ces services). Ils affinèrent leur base pour arriver à 720 000 utilisatrices potentielles. De nouveaux tests révélèrent que 55 % d'entre elles avaient entre 20 et 35 ans : 400 000 personnes correspondaient donc à leur profil d'utilisateur final.

C'était un excellent point de départ pour calculer le TAM, mais les choses ne s'arrêtaient pas là. Le TAM n'est pas un nombre de clients, mais de dollars engrangés par an. Restait donc à déterminer combien les 400 000 utilisatrices finales étaient prêtes à payer par an.

Dans cette perspective, l'équipe partit de l'hypothèse qu'elle pouvait utiliser un modèle publicitaire. La clientèle potentielle était tellement bien définie et séduisante que lorsque le site OnDemandKorea serait opérationnel, elle savait que ses utilisatrices seraient très fidèles et passeraient au moins une heure par jour sur le site. Munis de cette information, nos étudiants se renseignèrent sur les recettes publicitaires qu'ils pouvaient espérer et arrêtèrent le chiffre de 1,25 dollar par mois et par utilisatrice comme objectif raisonnable. Ils ne comprirent aucune autre source de recettes, leurs chiffres étaient donc sans doute inférieurs à la réalité. Cela faisait 15 dollars par an et par utilisatrice. Multiplié par les 400 000 clientes escomptées, cela faisait un TAM de 6 millions de dollars par an pour le marché tête de pont.

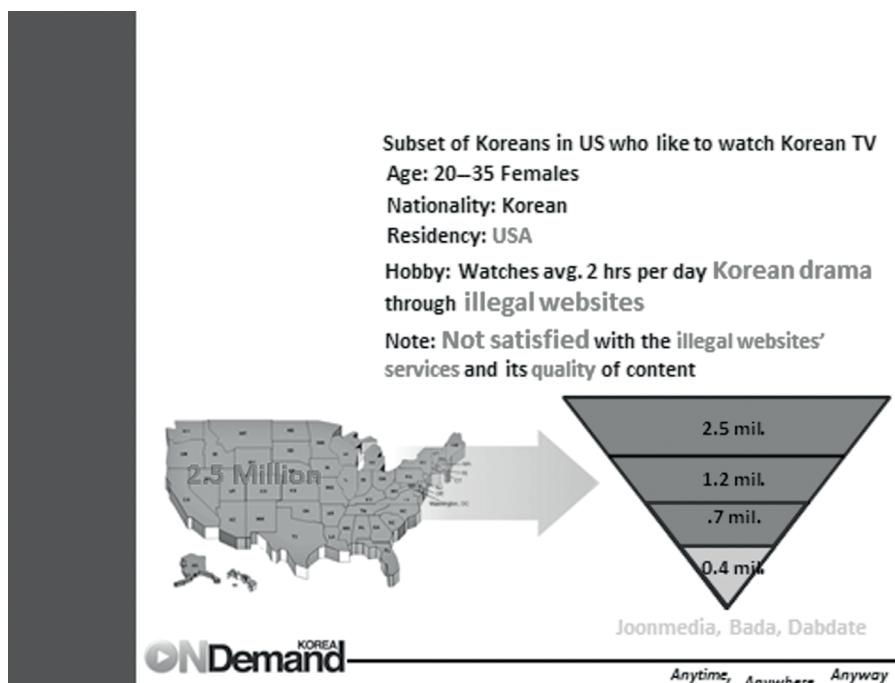


Figure 4.1. Exemple de calcul du TAM : OnDemandKorea.

Si cela peut paraître peu alléchant aux yeux de certains, en particulier les grandes entreprises, les coûts étaient faibles et les marges élevées, de sorte que ce marché tête de pont était suffisant pour parvenir à un cash-flow positif. C'était aussi une façon de construire des compétences critiques et d'atteindre la masse critique pour lancer l'entreprise. L'équipe pensait qu'une fois qu'elle aurait conquis ce marché, elle pourrait augmenter le chiffre d'affaires par client grâce à de nouvelles offres, ou simplement élargir énormément le marché en ajoutant, pour un coût négligeable, des sous-titres en chinois. La recherche montrait que les Chinois résidant aux États-Unis adopteraient volontiers, eux aussi, les feuilletons coréens. Une fois qu'ils auraient leur tête de pont, il y avait de nombreuses manières d'agrandir le marché, mais il fallait partir d'un marché suffisant pour en tirer un cash-flow positif et atteindre la masse critique.

Ce cas constitue un excellent exemple de la bonne manière de calculer le TAM dans le cadre d'une création d'entreprise en B2C.

## Mimesys

Mimesys est une jeune poussée franco-belge spécialiste de la capture et du streaming de données volumétriques humaines grâce notamment à de puissants algorithmes de compressions conçus par leur équipe. Leur technologie peut dès lors être utiles à plusieurs industries et les produits et services qui en découlent pourraient tant prendre la forme de solutions de scan 3D que la forme de produits de collaboration à distance nouvelle génération. C'est justement sur ce dernier créneau que l'entreprise a choisi de se lancer en lançant « Connect », un logiciel de collaboration holographique en réalité virtuelle, à la manière des conseils des Jedi dans Star Wars.

Le constat est simple : les technologies de télécommunications dites en deux dimensions (2D) telles que celles utilisées pour les vidéoconférences présentent des limites majeures comme le fait de ne pas tenir compte du langage corporel<sup>1</sup> (qui compose 93 % de notre communication), celle de ne pouvoir interagir avec du contenu en trois dimensions (3D) ou encore d'être très limité dans le contenu partageable (un document à la fois). Mimesys entend résoudre ces trois problèmes et apporter un outil de collaboration augmenté et plus performant que ceux existants aujourd'hui au sein des organisations.

La question de l'utilisateur final pour le marché tête de pont s'est rapidement posée et, au fur et à mesure de leurs avancées et discussions avec des entreprises désireuses de dépasser les solutions existantes sur le marché, celui-ci s'est précisé. Ainsi, les sociétés les plus enclines à adopter dès à présent de nouvelles solutions sont celles qui sont déjà rodées au travail à distance pour leurs

---

1. "Why it's so hard to detect emotion in Emails and Texts" 2014, Fast Company

employés télétravailleurs non-satisfait ou indifférents de la performance des outils existants. L'utilisateur final est donc un employé de grande entreprise qui pratique le télétravail régulièrement et qui est prêt à expérimenter une solution alternative aux solutions 2D, dominantes sur le marché.

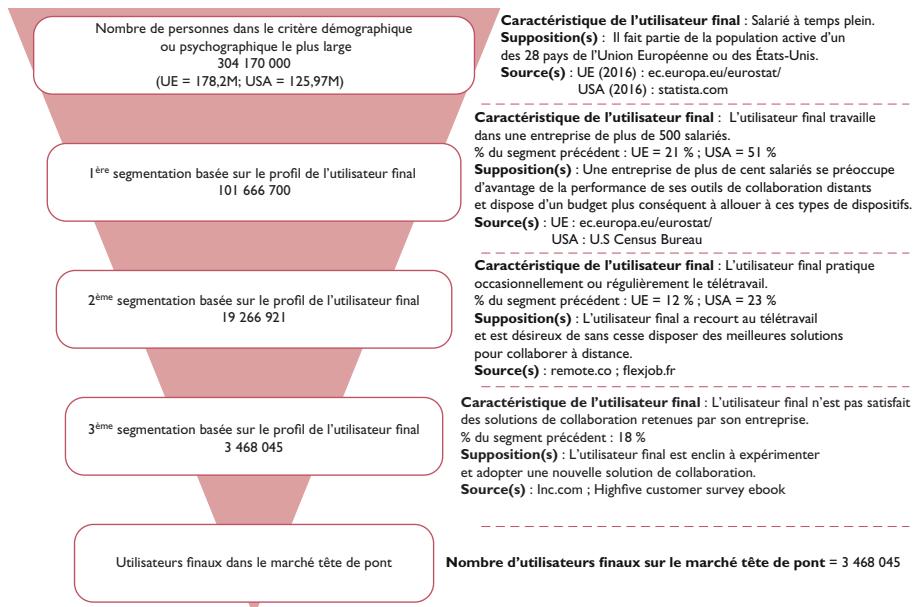


Figure 4.2. Le cas Mimesys.

Pour calculer le TAM, l'équipe a opéré un raisonnement grossier, mais ayant le mérite de valider ou non la pertinence de la démarche. C'est en prenant comme base les salariés à plein temps des 28 pays de l'UE et des États-Unis que le calcul commence. Ils se concentrent ensuite sur la part de ceux étant employés par une entreprise dont l'effectif est supérieur à 500 salariés (et dont les besoins en outils de collaboration sont plus importants). Puis, il s'agit d'y recouper la part de salariés travaillant occasionnellement ou régulièrement en télétravail (12 % pour l'Europe, 23 % pour les États-Unis). Pour finir, l'utilisateur final est mécontent des performances offertes par les solutions existantes dans son entreprise et est donc enclin à la découverte (18 % des salariés qui télétravaillent). Le raisonnement est détaillé dans la Figure 4.2, c'est alors 3 468 045 personnes qui, avec les critères considérés, se retrouvent dans ce profil d'utilisateur final et constituent la base de calcul du TAM.

La dernière étape du TAM consiste à calculer le revenu par an par utilisateur final. Le prix d'un service de vidéoconférence quelconque est d'environ 10\$/utilisateur/mois. Compte tenu de la technologie utilisée et des possibilités qu'elle offre, l'entreprise peut raisonnablement fixer un prix supérieur à celui des solutions en place. Le prix sera alors de 24\$/utilisateur/mois. Il s'agira ensuite de déterminer le prix de votre produit en étape 16 pour préciser votre TAM. Ramené à une année le TAM est donc de  $3\ 468\ 045 \times 24 \times 12 = 998\ 796\ 960\$/an$  pour le marché tête de pont.

Une fois le service lancé, l'entreprise pourra se concentrer sur d'autres marchés comme le secteur public, le marché des travailleurs indépendants (de plus en plus nombreux) ou s'adresser aux plus petites entreprises, en Europe, aux États-Unis et ailleurs.

## SYNTHESE

Le TAM, c'est le chiffre d'affaires annuel que vous atteindriez si vous déteniez 100 % de parts de marché. Vous ne le calculerez que pour votre premier marché, votre tête de pont. Une analyse du bas vers le haut, où vous pouvez montrer combien de clients potentiels vous avez identifiés lors de votre étude préliminaire de marché, puis extrapoler ce chiffre à un marché plus large, donnera une image plus exacte de votre marché. En complément, mais beaucoup moins convaincante par elle-même, vous pouvez faire une analyse du haut vers le bas, en travaillant à partir de rapports d'études de marché et en extrapolant sans interaction directe et sans validation. Ces analyses passent souvent à côté de détails subtils mais très importants, il faut donc les deux.

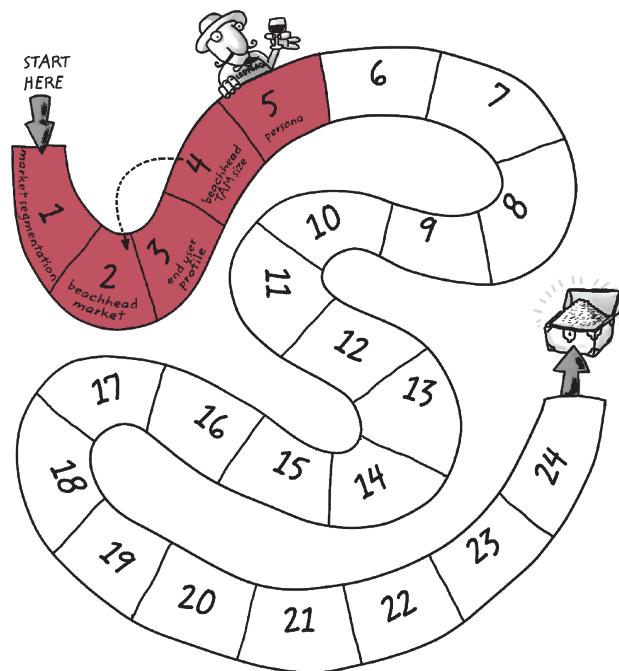


## ÉTAPE 5

---

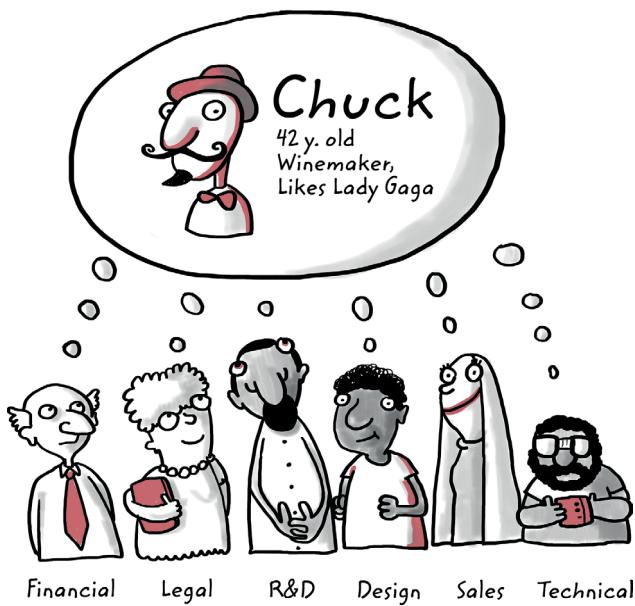
Profilez le Persona  
de votre marché tête de pont

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Choisir un utilisateur final travaillant chez un de vos clients potentiels pour être votre Persona.
- Élaborer une description détaillée de cette personne réelle.
- La rendre visible à tous dans votre nouvelle entreprise qui devra sans cesse s'y référer.



*Grâce à votre Persona, vous êtes sûr que tout le monde vise la même cible,  
sans aucune ambiguïté.*

Parmi les 24 étapes, l'une des plus amusantes et des plus fédératrices est celle qui consiste à développer le Persona. Contrairement au profil de l'utilisateur final de l'étape 3, qui est un composite représentant votre client cible, le Persona est une personne, celle qui représente le mieux le client de votre marché tête de pont. Votre Persona est l'un des utilisateurs finaux chez l'un de vos clients potentiels, celui qui offre le meilleur exemple du profil de l'utilisateur final. Définir le Persona de votre marché tête de pont rend votre client cible tangible, de sorte que tous les membres de l'équipe fondatrice et tous les salariés voient avec une clarté et une précision absolues le même objectif : faire en sorte que votre client cible réussisse et soit satisfait. Au lieu de jouer à la devinette et d'ergoter pour savoir ce que votre client pourrait bien vouloir, le Persona répond une fois pour toutes à ces questions.

Ceux qui ont fait du marketing sont certainement familiers du concept de Persona ; ils utilisent souvent un nom générique comme Mary Marketing ou Prosper le Propriétaire comme composite de l'idée que se fait l'équipe marketing du client typique. Mais si même un Persona générique peut avoir son utilité, il est préférable de pousser plus loin le processus. Le Persona doit être une personne réelle, pas un composite.

Quand vous choisissez un véritable utilisateur final pour en faire votre Persona, il devient concret, cela ne laisse aucune place aux élucubrations. Votre client cible est-il satisfait du système éducatif de sa région ? Aimerait-il avoir un petit chiot ? Préfère-t-il un écosystème logiciel fermé, comme celui de l'iPhone, ou ouvert, comme le système d'exploitation Android ? Souhaite-t-il simplement pouvoir consulter ses mails de façon fiable, partout et à tout moment ? Vous pouvez débattre de ces questions en interne, mais si votre Persona est une personne réelle, il n'y a qu'une seule bonne réponse.

Aucun utilisateur final ne représente 100 % des caractéristiques de chacun des utilisateurs finaux correspondant au profil que vous avez établi. Mais quand vous vous efforcerez de définir votre Persona, vous trouverez un individu qui correspond très bien à votre profil. Vous pourrez alors focaliser votre développement de produit autour de cette personne plutôt que sur le profil plus général de l'utilisateur final.

---

## COMMENT CHOISIR ET PROFILER VOTRE PERSONA ?

Le processus de création du Persona est important, il faut donc y impliquer tous les membres clés de votre équipe, quel que soit leur rôle dans le groupe. Même s'ils ne pensent pas pouvoir y apporter beaucoup, ils finiront par y adhérer, y prendre plaisir et en retirer de précieux enseignements. Ils auront un sentiment

d'appartenance et comprendront les nuances du Persona que l'on n'a pas forcément écrites noir sur blanc ; en outre, c'est l'occasion d'apprécier les autres membres de l'équipe et leur point de vue.

Si vous vendez déjà votre produit ou service, une analyse des clients qui constituent votre plus grande réussite à ce jour pourrait apporter des informations précieuses et constituer un bon point de départ. Dans le cas contraire, revenez à votre étude préliminaire de marché et analysez les clients qui ont montré le plus d'intérêt pour votre offre potentielle. Vérifiez qu'ils sont prêts à payer, pas simplement « intéressés ». Ce n'est pas du tout la même chose.

La question dont vous cherchez la réponse est la suivante : « Si je n'avais qu'un seul utilisateur final correspondant au profil que nous avons défini, qui serait-ce ? » Votre profil vous donne un bon point de départ. Le Persona doit y être très conforme tout en apportant des détails plus spécifiques.

Vous et votre équipe, vous devez reprendre votre étude préliminaire de marché, voir ce qu'elle dit des clients identifiés, ainsi que votre profil de l'utilisateur final, et discuter des avantages et des inconvénients que présenterait chacun d'entre eux si vous en faisiez votre Persona. Après cette analyse, vous en choisirez un, sachant que vous pourrez toujours en changer plus tard, quand vous disposerez de davantage d'informations. Ne passez pas trop de temps à vous inquiéter de savoir si vous avez trouvé le Persona idéal ; prenez celui qui vous semble le meilleur et lancez le processus.

Ensuite, préparez une fiche d'informations sur le Persona à partir de ce que vous en savez déjà. Illustrlez-la à l'aide d'une photographie ou d'un croquis de la personne. Reprenez les informations biographiques dont vous disposez (où elle est née, où elle a été élevée, les études qu'elle a faites, sa famille, son âge, etc.) ainsi que des informations professionnelles (entreprise, depuis combien de temps elle y travaille, formation, supérieurs hiérarchiques, rémunération, indicateurs de performance si elle travaille en B2B, etc.). Toutes ces informations doivent être très précises – ne vous contentez pas de dire qu'elle gagne un salaire à cinq chiffres et vit au Nord-Est du pays, précisez qu'elle gagne 65 000 dollars par an et dites dans quelle ville elle habite. En préparant cette fiche de renseignements, votre équipe identifiera aussi des faits clés spécifiques à votre business que vous noterez sur le document.

En principe, on utilise le nom réel de l'utilisateur final, mais si cela vous gêne, vous pouvez prendre un pseudonyme. En général, quand les gens comprennent le but et le rôle du Persona, ils acceptent que l'on garde son vrai nom, au moins en usage interne.

Il faut impérativement dresser la liste des critères d'achat de votre Persona par ordre de priorités, car ces priorités dicteront ses décisions d'achat. La priorité des priorités, c'est ce qui empêche votre Persona de dormir. C'est ce qu'il

redoute ou ce qui le passionne le plus. C'est ce qui pourrait lui coûter son poste ou lui valoir une promotion, souvent l'élément le plus visible de ce qui pourrait bien ou mal tourner. Il est crucial de comprendre comment votre client hiérarchise ses besoins et ses désirs. Cette liste sous-tendra vos efforts tout au long des 24 étapes. Vous pouvez partir de celle que vous fournira votre utilisateur final, mais loin de croire aveuglément tout ce qu'il dit, vous avez intérêt à tout vérifier. Il croit souvent vraiment ce qu'il dit, mais dans la réalité, il agit très différemment.

Une fois que vous avez identifié les informations dont vous disposez et celles qui vous manquent encore, retournez voir l'utilisateur final qui est votre Persona (vous l'avez sans doute déjà vu au moins une fois au cours de votre étude préliminaire de marché) et, ensemble, comblez les lacunes. Arrangez-vous pour que la conversation soit ouverte, cela vous permettra sans doute d'apprendre des faits supplémentaires que votre Persona considère comme pertinents. Ajoutez tout cela à votre fiche d'informations au cours d'une réunion d'équipe pour vous assurer que tout le monde est au courant et qu'aucun détail n'a été omis ou négligé. Par-delà ce que vous dit votre Persona, observez attentivement tous les détails qui le concernent. Son bureau est-il bien rangé ? Y a-t-il disposé des photos ou d'autres illustrations ? Comment s'habille-t-il ? A-t-il des caractéristiques un peu inhabituelles, comme notre Chuck Carroll (voir Tableau 5.1) et son beeper ? Ces détails sont souvent les plus révélateurs.

Quand vous aurez terminé votre fiche d'informations, résumez-en quelques points clés sur une grande feuille blanche et affichez-la au mur pour que votre équipe n'oublie pas pour qui elle travaille (voir Figure 5.1). Certaines start-up découpent une silhouette en carton de leur Persona et l'installent dans leurs locaux. D'autres en réalisent une version électronique quand elles prennent des décisions importantes afin de voir le point de vue de leur Persona sur le sujet.

### Tableau 5.1 Le Persona de Chuck Carroll

---

#### Directeur établissement, Data Center IBM, Littleton, Massachusetts

---

**Environnement** • Plus de 20 K de serveurs lames, avec une croissance de 15 % par trimestre depuis 2 ans appelée à se poursuivre dans l'avenir prévisible.

**Informations personnelles**

- Américain de seconde génération (parents nés en Irlande). Né à Medford, Massachusetts.
- Études primaires et secondaires, puis formation technique à Medford.
- S'est ensuite installé à Winchester.
- Père de deux enfants (12 et 15 ans).
- Vient juste d'avoir 40 ans.

**Directeur établissement, Data Center IBM, Littleton, Massachusetts**

<b>Carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est en milieu de carrière, 18 ans chez IBM, n'envisage pas de partir.</li> <li>• Technicien au sens technique, pas au sens développement ingénierie.</li> <li>• S'intéresse essentiellement à la maintenance, comme sa formation professionnelle l'y prédispose.</li> <li>• À ce poste depuis 5 ans, a déjà eu trois managers différents mais espère garder ce job au moins 5 ans.</li> <li>• Voit comme promotion de gérer d'autres installations.</li> <li>• Gagne 65 K\$ par an, avec un bonus potentiel de 5 % en fin d'année, calculé sur la performance globale de son service et sa contribution telle qu'évaluée par son patron, le directeur du data center.</li> <li>• Susceptible d'obtenir une augmentation de salaire chaque année, en fonction de son évaluation (entre 0 et 12 %).</li> <li>• A été régulièrement noté 1 ou 2 (sur une échelle de 1 à 5, 1 étant la meilleure note) lors de son évaluation annuelle de performance, la fiabilité et la croissance de son service étant les deux éléments clés de sa note.</li> </ul>
<b>Sources d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préfère les gens aux sites web quand il cherche de l'information ou des réponses à ses questions.</li> <li>• Membre de l'AFCOM (Association For Data Center Management Professionals) où il puise beaucoup d'informations ; il apprécie particulièrement le Data Center World Conference, début octobre à Las Vegas.</li> <li>• Sa seconde grande source d'influence est l'Uptime Institute.</li> <li>• A commencé à regarder <i>Green Grid</i> mais n'a pas trouvé ça génial.</li> <li>• Se fait transmettre depuis peu des e-mails concernant un blog (Hamilton and Manos) que ses homologues commencent également à lire, il l'a récemment mis dans ses favoris.</li> </ul>
<b>Critères d'achat par ordre de priorité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Fiabilité (top priorité)</li> <li>• 2 Croissance (priorité importante)</li> <li>• 3 Coûts (priorité moyenne)</li> <li>• 4 Respect environnement (faible priorité – c'est un plus)</li> </ul>
<b>Autres indications notables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A un pick-up Ford F-150 et achète toujours américain.</li> <li>• A un beeper toujours branché dans la poche.</li> <li>• Écoute de la country.</li> <li>• Ancien pompier volontaire, il en est fier. En période de crise, prend ses décisions avec sang-froid ; cette expérience lui permet d'agir vite et d'éteindre les incendies.</li> </ul>



Figure 5.1. Rendre visible votre Persona permet à tous les membres de votre équipe de s'impliquer davantage dans le processus en gardant le Persona bien en tête.

## LE PERSONA, C'EST PLUS QU'UN SIMPLE EXERCICE

La valeur de votre Persona persistera longtemps après que vous aurez terminé cette étape. Il faudra toujours vous y référer quand vous réfléchirez aux décisions d'avenir. À quoi devez-vous donner la priorité ? Que devez-vous laisser tomber ? Comment affecter vos ressources ? Qui recruter pour vendre votre produit ? Que doit être votre message ? Avec qui nouer des partenariats ? Où allez-vous pour rencontrer vos clients ? Qui influence ce que vos clients pensent de votre produit ?

Répondre à ces questions permet de renforcer la cohésion de l'équipe et de résoudre les malentendus qui naissent systématiquement de l'imprécision des communications. Une fois le Persona mis au point, il faut tenter de conserver cette unité au sein de l'équipe. Si vous vous y prenez bien, cela contribuera à guider toutes sortes de décisions et créera une vision cohérente dans toute l'entreprise.

Vous vous apercevrez peut-être que vous avez fait des erreurs en remplissant la fiche d'informations de votre Persona, ou que celui-ci ne représente pas bien le profil de l'utilisateur final. Vous devrez alors y revenir pour le retoucher,

ce que vous ferez par itérations successives, au fil des étapes suivantes. C'est non seulement possible, et même vivement recommandé – c'est un exercice productif.

Construire son Persona n'est pas un événement unique et encore moins secret ; c'est un processus qui doit être visible ou au moins accessible à tous les membres de l'équipe à mesure que vous progressez. Ce doit être votre étoile polaire.

## FAUT-IL CRÉER PLUSIEURS PERSONAS ? SI OUI, QUAND ?

Comme nous l'avons vu au cours de l'étape 1 en évoquant notre définition du mot « client », les entreprises de nature similaire à Google ou eBay devraient en fait avoir deux Personas. Cela ne résulte pas d'un manque de focus, mais du fait que leur cœur de métier consiste à servir des marchés bilatéraux. Par exemple, quand eBay a lancé son site d'enchères en ligne, il aurait dû avoir un Persona pour représenter les acheteurs et un autre, complètement différent, pour les vendeurs. De la même manière, Google, au début, aurait dû avoir un Persona pour les utilisateurs de son moteur de recherche et un autre pour les annonceurs.

Google et eBay sont aujourd'hui de tels géants qu'ils ont de multiples Personas correspondant à leurs nombreuses activités. Les entrepreneurs aiment parfois souligner que ces deux entreprises justifient que les start-up puissent, elles aussi, avoir plusieurs Personas. Vous ne pouvez pas vous permettre ce luxe, ne vous laissez donc pas distraire par l'exemple de ces géants. Concentrez-vous sur un seul Persona ou, si votre marché a plusieurs volets, un par volet.

## VOTRE PERSONA VOUS AIDE À VOUS CONCENTRER SUR CE QUE VOUS DEVEZ FAIRE – ET NE PAS FAIRE

On peut pousser l'exercice jusqu'à faire des Personas que vous décidez explicitement de ne pas servir. Cela peut vous aider à cibler vos efforts et éviter de disperser vos précieuses ressources. Vous pouvez même parler de la façon de gérer ces clients et de les réorienter efficacement. Il est très difficile de refuser des affaires, cela demande une certaine habitude, mais c'est exactement ce genre de polarisation qui vous permettra de construire une affaire rentable, susceptible de se développer. Quand on crée une entreprise, la réussite dépend souvent autant de ce que l'on fait que de ce que l'on ne fait pas.

## EXEMPLES

### Le Persona de Mechanical Water Filtration Systems (B2B)

L'équipe qui travaillait sur ce projet avait une idée : il s'agissait d'un système de filtration d'eau dont le meilleur marché tête de pont serait, pensait-elle, le refroidissement des data-centers, en particulier dans les grandes entreprises ou les groupes qui gèrent de vastes data-centers partagés par de nombreux clients. Le calcul du TAM avait abouti au chiffre de 50 millions de dollars par an, avec un taux de croissance annuelle composé de 20 %. C'était donc un marché intéressant, de bonne taille, mais qui attirerait à coup sûr des concurrents. L'équipe devait donc tout faire pour le conquérir rapidement.

Initialement, l'équipe avait pensé que l'utilisateur final serait le directeur du data-center, mais l'étude préliminaire de marché avait constaté que c'était en fait le directeur de chaque établissement, qui rapporte au directeur du data-center. Le directeur d'établissement contrôlait également le budget qui permettrait d'acheter le système de filtration. Au bout de cinq ou six entretiens avec des directeurs d'établissement de ces data-centers, l'équipe commença à avoir une vision claire de son utilisateur final.

Elle finit par décider que l'un de ses utilisateurs potentiels, Chuck Carroll, représentait particulièrement bien les directeurs d'établissement auxquels elle voulait vendre son produit. (J'ai changé son nom et certains détails pour protéger son identité.) L'équipe avait porté son choix sur lui après avoir rencontré beaucoup de clients. En outre, elle pouvait facilement le contacter si elle avait des questions à lui poser. Après avoir parlé à de nombreux clients, le choix du Persona semblait s'imposer de lui-même – un thème récurrent était apparu et Chuck y correspondait parfaitement (voir Tableau 5.1).

Les détails permettent vraiment de visualiser le personnage.

Le passé de Chuck aidait l'équipe à comprendre les pressions sociales et les incitations auxquelles il était soumis. (En fait, elle en savait beaucoup plus sur Chuck, ce qui lui permettait de cerner encore mieux sa psychologie, mais j'ai résumé par souci de concision.) Les informations concernant sa carrière permettaient de comprendre pourquoi il attachait tant d'importance à ses performances – promotions, rémunération, réputation – et à quel point il était établi dans son entreprise. On savait aussi où il allait chercher ses informations, détail important car Chuck vérifierait tout ce qu'on lui dirait en consultant ses sources.

Il ne s'agissait pas là de généralisations ou d'hypothèses fondées sur des stéréotypes, mais d'observations faites en parlant directement à Chuck et à d'autres utilisateurs finaux, tous ayant validé ces observations concernant le

marché tête de pont. Tous les pompiers volontaires ne s'identifieraient pas à Chuck, mais beaucoup de ses homologues ont une mentalité similaire, même s'ils n'ont pas un beeper dans leur poche et ne sont pas pompiers volontaires (en fait, un nombre surprenant d'entre eux partagent ces caractéristiques).

Les priorités de Chuck, quand il prenait des décisions d'achat, étaient particulièrement importantes pour l'équipe. Au départ, cette dernière pensait que son principal argument de vente était le souci de l'environnement, mais les études préliminaires de marché avaient montré que Chuck était infiniment plus intéressé par la fiabilité de l'équipement que par la possibilité de réduire son empreinte carbone. Certes, on parlait beaucoup des data-centers « écolo », mais si le respect de l'environnement était sympathique, il n'était pas indispensable. La priorité des priorités, pour Chuck, c'était d'éviter les pannes techniques, car ses clients (ses supérieurs hiérarchiques) et les clients de ses clients (ceux qui paient le service) comptent sur un data-center aussi fiable qu'une centrale électrique. Si le système tombait en panne, le téléphone de Chuck se mettrait immédiatement à sonner, ce ne serait pas une partie de plaisir. Son PDG, en général agréable, devenait fou furieux chaque fois que le système tombait en panne. C'était ce que Chuck redoutait le plus au monde et il ferait l'impossible pour être certain que cela n'arrive pas.

La priorité suivante était de réaliser les objectifs de croissance, car le directeur général, très influent, voulait continuer à être promu. Ce n'était possible que si le data-center continuait à grossir. Si Chuck ne les tenait pas, la pression descendrait du directeur général au patron de Chuck (le directeur du data-center) et Chuck risquerait alors son poste.

La troisième priorité de Chuck était de ne pas dépasser son budget, ce qui risquait d'entraîner des conséquences sur son évaluation annuelle de performance. Il risquait beaucoup plus de se faire éjecter en cas de problèmes techniques ou s'il ne tenait pas ses objectifs de croissance, mais tenir son budget était important aussi. Or s'il respectait à merveille ses deux premières priorités, il négligeait un peu la troisième.

Les questions d'environnement n'occupaient que la quatrième place dans l'ordre de ses priorités. Il devait connaître le problème et envoyait chaque année un mail à son patron et au nouveau « monsieur environnement » du data-center pour décrire les efforts accomplis en ce sens, mais exceller dans ce domaine était une sorte de luxe – c'était bien, mais ce n'était pas l'essentiel.

## SensAble Technologies

Chez SensAble, nous avions un Persona, mais il ne coïncidait pas parfaitement avec notre profil d'utilisateur final. Ed Champ (ce n'est pas son vrai nom) était en fait le patron des designers industriels. Il avait 40 ans, environ 10 ans de

plus que notre profil, mais il comprenait et aimait les designers. Il avait l'esprit jeune pour son âge, mais il avait aussi suffisamment de recul pour nous donner des réponses intéressantes quand nous lui posions des questions. Comme dans l'exemple précédent, il avait non seulement une grande expertise dans son domaine, mais il comprenait en outre les aspects rationnel, émotionnel et social du métier. Nous avions, c'était important également, une excellente relation avec lui. Quand nous avions des questions sur le développement du produit (par exemple, l'importance dans l'ordre des priorités et la valeur de telle ou telle caractéristique) ou sur la commercialisation et le marketing, (par exemple les prix, le message, le processus de décision), et que nous ne trouvions pas la réponse en consultant la description de notre Persona, nous pouvions tout simplement l'appeler et lui demander son avis.

Le profil d'Ed Champ figure dans le Tableau 5.2.

Curieusement, après toutes ces années, je le revois encore, avec ses longs cheveux blancs ondulés et sa silhouette trapue. En fait, pour écrire ce livre, j'ai rédigé la description ci-dessous de tête, comme s'il faisait partie de ma famille.

**Tableau 5.2** Le Persona d'Ed Champ

Nom	<b>Ed Champ</b>
<b>Titre</b>	Directeur du département sculpture, recherche & développement jeux garçons, Hasbro, Pawtucket, Rhode Island.
<b>Âge</b>	40 ans (environ 10 de plus que les designers avec lesquels il travaille, mais il est très bien intégré dans le groupe dont tout le monde croit qu'il fait partie, alors qu'il est leur supérieur hiérarchique).
<b>Rémunération</b>	73,5 K\$ (il est le mieux payé du groupe, très largement, en raison de son ancienneté ; cela fait 15 ans qu'il travaille chez Hasbro, dans le même atelier, il a très bien réussi et est monté par le rang).
<b>Formation</b>	Université de l'État du Missouri – bachelor Fine Arts & Science : Sculpture et Anatomie (il voit une admiration secrète aux diplômés de la Rhode Island School of Design [RISD], mais ce n'est pas ce diplôme qui lui a valu son poste chez Hasbro).
<b>Vie privée</b>	Il vit en couple, mais ne parle pas de mariage, il semble marié à son job. Il a un enfant, né d'une relation antérieure, mais cet enfant ne vit pas avec lui ; beaucoup de ses amis sont homosexuels.
<b>Carrière</b>	Il ne bénéficiera sans doute plus d'aucune nouvelle promotion, car il n'aime pas le management et ce n'est pas son point fort. Il espère que sa rémunération suivra l'inflation, mais le plus clair, c'est qu'il adore son travail, adore vivre à Rhode Island avec des créatifs – et à son âge, la sécurité de l'emploi n'est pas à dédaigner.

Nom	<b>Ed Champ</b>
<b>Industrie/ associations</b>	Avant tout, c'est un membre très fidèle et très actif de l'Industrial Design Society of America (IDSA) dont il ne manque pas une réunion locale. Les réunions sont parfois épiques, en partie à cause de leur contenu, mais surtout parce qu'il y retrouve des gens du RISD, du Pasadena Arts Center College of Design, avec qui il parle, jusque tard dans la nuit, des dernières nouveautés dans le domaine de l'art et du design. Il y a aussi des réunions à l'échelle nationale, et il se rend parfois à la grande conférence SIGGRAPH (souvent à Los Angeles), où l'événementiel est particulièrement soigné.
<b>Musique</b>	Ses collègues écoutent des chanteurs techno pop comme Thomas Dolby ; il n'en est pas fou, mais il aime bien.
<b>Vie sociale</b>	Sa vie sociale tourne autour de son job. Il aime sortir avec les designers, mais ceux-ci n'ont pas beaucoup d'argent, de sorte que lorsqu'ils vont dans des bars, ils boivent du vin (mais pas de la bière) en sirotant longuement pour faire durer le plaisir. Curieusement, ils ont plus tendance à fumer des joints ou à prendre de l'ecstasy qu'à picoler. Quand ils vont dans les bars de Providence, ses amis et lui s'habillent souvent tout en noir. Beaucoup ont des piercings, portent des bijoux et sont discrètement tatoués. Mais leur vie et leurs conversations tournent toujours autour de l'art.
<b>Héros</b>	Milton Glaser, John Lasseter (Disney & Pixar), Steve Jobs.
<b>Ce qui le motive le plus</b>	Faire de beaux produits et les voir sur le marché, exactement conformes à ce qu'il a voulu faire.
<b>Ce qu'il redoute le plus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Devoir quitter Hasbro, si la firme se faisait racheter ou pire. Ce n'est pas vrai des autres designers, cette crainte lui est propre.</li> <li>2. Sortir un produit qu'il trouve nul parce qu'il n'a pas eu le temps de le peaufiner.</li> <li>3. Voir son intention artistique mise en pièces par les ingénieurs après qu'il leur a passé le dossier.</li> </ol>
<b>Priorités</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le délai de lancement.</li> <li>2. Pouvoir exprimer son intention artistique.</li> <li>3. S'assurer que son intention artistique ne sera pas dévoyée quand les ingénieurs prendront le relais.</li> </ol>

## Le Slip Français

Le Slip Français est la *success story* entrepreneuriale française de ces dernières années. C'est en 2011 que Guillaume Gibault crée l'entreprise avec l'intention de vendre des slips *Made in France*. Tout l'enjeu est alors de comprendre qui est le client de son marché tête de pont (le marché français des sous-vêtements) qui

achète des slips fabriqués en France sur Internet. Nous avons donc ici affaire à un cas où l'entreprise traite directement avec des consommateurs (B2C).

Le Slip Français est ce qu'on appelle une *Digitally Native Vertically Brand* (DNVB), une entreprise *pure-player* du web qui base son modèle d'affaires sur du « *direct to consumer* » : l'entreprise contrôle toute sa chaîne de valeur jusqu'à sa distribution et les leviers marketing dominants sont le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux. Ce sont Facebook, Instagram, Twitter et même LinkedIn qui fabriquent et donnent l'âme, le corps de la marque. Tout en se construisant une notoriété avec son ancrage national largement revendiqué, la marque développe une communication décalée et pleine d'humour.

Les réseaux sociaux représentant la majeure partie de l'effort marketing de l'entreprise, le ciblage devient dès lors un élément primordial et savoir qui se cache derrière son client apparaît essentiel. Dès 2014 l'équipe se lance dans la construction de Persona avec les données dont elle dispose sur ses clients. Premier constat : 40 % des clients (*paying customers*) sont des femmes qui achètent des slips pour leurs conjoints ou leurs pères (*end users*), les 60 % restants sont bien les utilisateurs finaux.

L'équipe décide alors que Nicolas représente bien l'homme qui porte les slips de l'entreprise. Plusieurs points permettent de mettre en évidence les traits a priori singuliers de sa personnalité, que l'on peut en fait retrouver chez nombre d'hommes fidèles à la marque. L'exercice du Persona et notamment avec le cas de Nicolas (Figure 5.2) a permis de mettre en lumière et d'affiner plusieurs éléments de ciblage. Pour l'entreprise cette démarche de création du Persona s'est inscrite dans la construction de sa plateforme de marque.

Tout d'abord, Nicolas a 38 ans et est père de famille. Il est bien intégré socialement, travaille la semaine et s'occupe avec de nombreux loisirs le week-end. Lorsqu'il achète des vêtements ses critères d'achats sont la simplicité, la qualité et la durabilité. Il n'aime pas se prendre la tête. La marque communique dans ce sens et ne propose que quelques coloris pour ses produits, car ce sont les plus simples qui fonctionnent le mieux.

Nicolas est ensuite sensible aux promesses et aux engagements que peut tenir la marque, son métier le prédisposant à entretenir une relation particulière avec les produits du terroir et l'artisanat français. Il privilégiera alors les produits locaux et les marques qui fabriquent en France, c'est sa forme d'engagement en tant que citoyen responsable. Cela compte pour lui et ce sont ses sources d'informations privilégiées (les réseaux sociaux) qui lui font connaître cette dimension du Slip Français.

Mais le travail sur le Persona a aussi mis en exergue l'importance des relais et des « héros » de l'imaginaire collectif français. Ainsi, le sport totem sera le rugby et le style humoristique emprunté à Jean Dujardin, permettant alors de bien se projeter et de cerner la cible que représente Nicolas.

<b>À propos de Nicolas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Âge : 38 ans</li> <li>• Famille : En couple et père d'une petite fille de deux ans.</li> <li>• Originaire de la région rennaise, il vit à Bordeaux.</li> </ul>	<b>Nicolas Deschamps</b> <i>Négociant en vin de Bordeaux</i>   <p>Photo de Nicolas</p>	<b>Une semaine avec Nicolas</b> <p>Une semaine avec Nicolas, c'est commencer par 5 jours rythmés par le travail et la vie de famille. Le soir, Nicolas aime cuisiner pour sa fille et sa compagne, il est sensible au terroir et à l'origine des produits. Le week-end, il aime retrouver ses proches autour d'un bon dîner, pendant lequel il leur fait découvrir de nouveaux plats et vins de sa sélection. En résumé, il aime profiter de la vie, rire, sortir, manger, aller au cinéma, se promener au marché le weekend et acheter auprès de petits producteurs.</p>
<b>Études et emploi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplômé de l'école supérieure de commerce de Rennes.</li> <li>• Négociant en vin, il est toujours à l'affût des meilleurs vins pour ses clients de la région Aquitaine.</li> </ul>	<b>Ses priorités :</b> <p><b>Professionnelles</b>  Dénicher des pépites viticoles pour ses clients  Obtenir de bons résultats pour ses ventes  Être reconnu par ses pairs</p> <p><b>Personnelles</b>  Sa compagne, sa fille et ses amis  Profiter et donner du sens à ses décisions  Santé et bien être</p>	
<b>Son style de vie</b>  <p>Nicolas est un homme actif, urbain et bien dans son époque, qui jongle entre travail et vie de famille. Bon vivant, il aime profiter des plaisirs de la vie, autour d'une belle assiette et d'un verre de vin rouge.</p> <p>En terme de style ? Il est plutôt simple, mais sans être « has been ». Il bouge beaucoup dans la journée, donc recherche des vêtements confortables. Il s'intéresse à la mode mais sans être « fashion victim ». Quand il aime une marque, il la garde. Il recherche plutôt des basiques et intemporels, des belles matières, qu'il pourra garder longtemps. Ce qu'il ne veut surtout pas : se prendre la tête.</p>	<b>Ses valeurs</b> Actif et connecté, Nicolas est moderne et simple. Il est curieux, généreux et souriant. Entouré de ses proches, il aime profiter de chaque instant et mord la vie à pleines dents. Amoureux de la France et de ses régions, il en a fait son travail et tente autant que possible d'acheter local et de promouvoir le fabriqué en France.	<b>Ses envies et ses craintes</b> L'épanouissement et la quête de sens sont pour lui importants. Lorsqu'il achète du Made in France il a l'impression de soutenir une cause et d'entrer dans l'aventure.  La famille et les amis sont très importants, toute chose qui va à l'encontre de cette idée est inappropriée.

Figure 5.2. Le cas du Slip Français.

## SYNTHESE

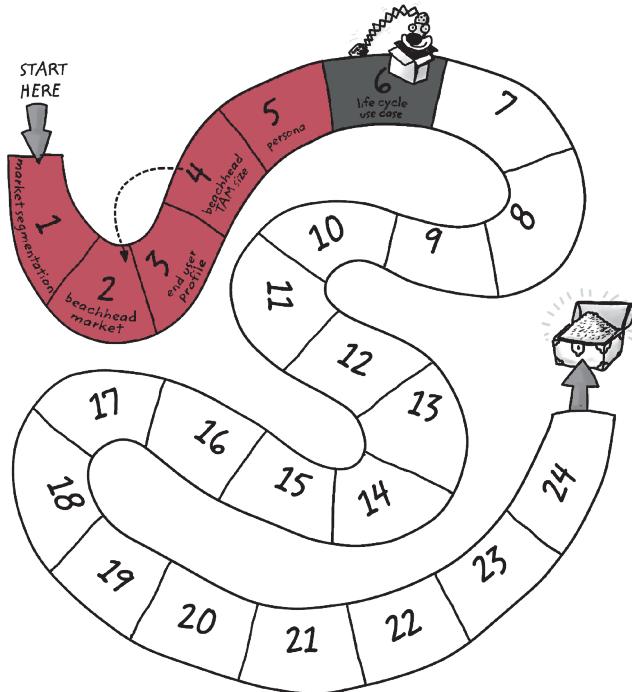
En développant votre Persona, vous obtiendrez des détails sur les premiers clients de votre marché tête de pont. Maintenant, vous ne vendez plus à un « profil d'utilisateur final », mais à un individu bien précis. Votre équipe tout entière doit s'impliquer dans ce processus, de façon à ce que tout le monde travaille dans le même sens, comprenne vraiment le Persona pour continuer à se focaliser sur le client. Il est en particulier important de bien connaître les critères d'achat du client par ordre de priorité. Vous devez vraiment comprendre ce qui le fait vibrer, non seulement au niveau rationnel, mais aussi au niveau émotionnel et social. Mieux vous connaîtrez les besoins, les comportements et les motivations de votre Persona, mieux vous réussirez à créer un produit et une nouvelle entreprise pour les servir. Dès que vous aurez achevé l'image ou le visuel de votre Persona et rempli la fiche d'informations, affichez-les partout dans votre entreprise afin que tout le monde travaille à réaliser l'objectif commun.

# ÉTAPE 6

---

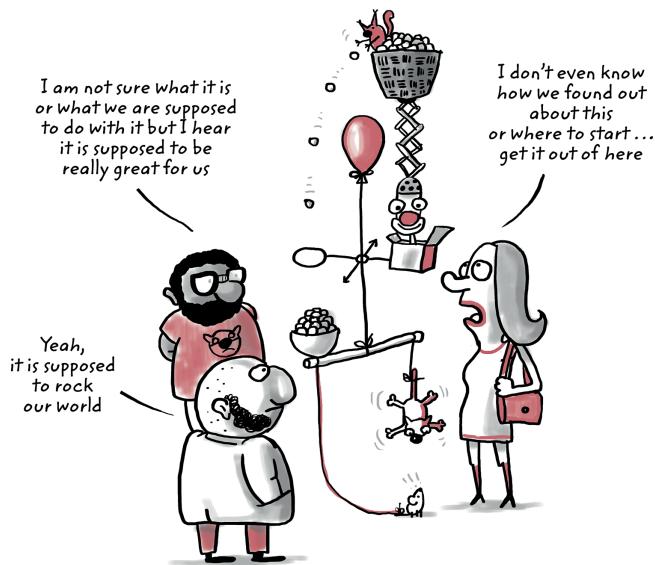
## Cas d'utilisation du cycle de vie complet

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Décrire en détail la façon dont votre Persona entend parler de votre produit, l'achète, l'utilise, en tire de la valeur, le paie, en rachète et/ou en parle autour de lui.
- Comprendre pourquoi ce cas d'utilisation élargi est important pour identifier et résoudre les problèmes le plus rapidement et le plus économiquement possible.
- Gagner en clarté et en cohésion au sein de l'équipe en détaillant les divers aspects du cas d'utilisation du cycle de vie complet.



*Construire le cas d'utilisation du cycle de vie complet du produit resserre encore la discussion sur ce que votre produit fera, spécifiquement, pour votre client... et sur ce qu'il en fera lui-même.*

**M**aintenant que vous avez rassemblé beaucoup de détails sur votre utilisateur final et que vous êtes focalisé sur votre client cible, vous devez collecter des détails tout aussi précis sur la façon dont cette personne utilisera votre produit. Vous allez élaborer un cas d'utilisation, mais il sera plus large que la définition traditionnelle du terme.

Vous devez déterminer la façon dont votre produit s'insère dans la chaîne de valeur de votre Persona. Quels sont les principaux points d'interface ? Pourquoi, exactement, les clients voudraient-ils acheter votre produit ? Quels obstacles pourraient gêner son adoption ? Le cas d'utilisation du cycle de vie complet doit faire apparaître non seulement la façon dont le client utiliserait le produit, mais aussi son acquisition (y compris le paiement) et les processus de support technique post-acquisition. Pour que l'analyse soit complète, il serait extrêmement précieux de comprendre si (et quand) l'utilisateur achètera à nouveau votre produit.

Au lieu de vous contenter de décrire la façon dont votre Persona utilisera votre produit, il vous faut aussi regarder en détail comment l'utilisateur final s'aperçoit qu'il en a besoin. Vous déterminerez ensuite comment il en fait l'acquisition et, finalement, comment vous serez payé. Repérez d'abord le processus à partir de votre Persona, puis vérifiez si vos autres clients potentiels procédraient de la même manière. Le plus facile est de commencer par regarder comment votre Persona utilise votre produit une fois qu'il l'a acheté. À partir de là, regardez, en amont, comment se passe l'acquisition et ce qui se passe en aval, y compris si le client a besoin d'aide.

Une fois encore, vous utiliserez votre étude préliminaire de marché. Dans ce processus, vous devez impérativement voir votre produit avec les yeux du client, pas avec les vôtres. Les entrepreneurs ont tendance à surestimer beaucoup de choses, à commencer par l'enthousiasme du client à l'égard de leur produit. Ils font également preuve d'un optimisme excessif sur ce que le client gagnera à l'utiliser et sa facilité d'utilisation. Ils oublient que l'utilisateur a beaucoup d'autres priorités, qu'il n'a pas forcément envie de prendre le risque d'intégrer un nouveau produit et un nouveau fournisseur dans sa chaîne de valeur. Faute de vous astreindre à la réalisation d'un cas d'utilisation du cycle complet, vous ne remarquerez pas le moindre problème avant que le volume de vos ventes ne s'effondre et que vous ne peiniez à acquérir des clients achetant pour la première fois ou renouvelant leur achat.

---

## QUE FAIRE FIGURER DANS LE CAS D'UTILISATION DU CYCLE COMPLET

Il doit commencer par expliquer comment le Persona détermine que ses besoins ne sont pas satisfaits par les produits existants et comment il découvre le vôtre.

Comme vous avez fait une large étude préliminaire de marché, votre Persona a vraisemblablement entendu parler de votre produit à cette occasion. Il faudra donc plutôt élucider comment il en aurait entendu parler s'il avait été un prospect complètement nouveau.

Il est utile de se faire une idée de la façon dont le client travaille actuellement – connaître son processus permet en effet d'intégrer plus facilement votre produit dans ses opérations. Il est rare que les clients globalement satisfaits de leur méthode de travail veuillent la bouleverser radicalement, même si votre produit offre des avantages par rapport à leur système actuel.

Les facteurs suivants sont des éléments essentiels du cas d'utilisation du cycle complet de votre produit :

- Comment les utilisateurs finaux décideront qu'ils doivent et/ou peuvent modifier leurs habitudes.
- Comment ils découvriront votre produit.
- Comment ils l'analyseront.
- Comment ils en feront l'acquisition.
- Comment ils l'installeront.
- Comment ils l'utiliseront (en détail ; voir l'exemple Satisfier ci-dessous).
- Comment ils détermineront la valeur que leur apporte votre produit.
- Comment ils le paieront.
- Comment vous les aiderez en cas de besoin.
- Comment ils en achèteront davantage et/ou feront du bouche-à-oreille (positif, espérons-le !).

Le cas d'utilisation doit être visuel, comporter des diagrammes, des graphiques et d'autres méthodes faisant ressortir la séquence des divers éléments.

---

## EXEMPLES

### **Satisfier : comment vos clients utiliseront votre produit**

La qualité du service client est une question de vie ou de mort pour l'industrie de la restauration et de l'hôtellerie. Des hôtels et restaurants aux salles de réception, le chiffre d'affaires et la rentabilité d'un site s'effondrent rapidement si les clients partent mécontents. Le problème est plus aigu encore pour les directeurs régionaux responsables de nombreux établissements car ils doivent garantir la satisfaction d'un grand nombre de clients. Ils sont constamment à la

recherche d'outils permettant de mesurer rapidement et exactement la satisfaction des clients dans ces divers environnements.

Dans cette perspective, une équipe d'étudiants avait une idée permettant de profiter de ce que tout le monde a désormais un smartphone pour permettre un retour d'information en temps réel. Après leur étude préliminaire de marché, ils avaient déterminé que la manière la plus rapide et la plus économique de faire décoller leur jeune entreprise serait de cibler un groupe bien précis d'entreprises de restauration : celles qui travaillent en milieu universitaire. L'idée de l'équipe était de créer des affiches avec une image des menus proposés chaque jour et de les disposer à la sortie du restaurant universitaire. En dessous de chaque image, deux QR-codes (*Quick Response*) permettaient au consommateur d'enregistrer rapidement leur approbation ou leur désapprobation de tel ou tel plat. L'entreprise de restauration aurait ainsi un retour d'information immédiat sur les menus proposés. L'équipe d'étudiants avait préparé un mini-cas d'utilisation (Figure 6.1) montrant en détail comment le client utiliserait son produit.

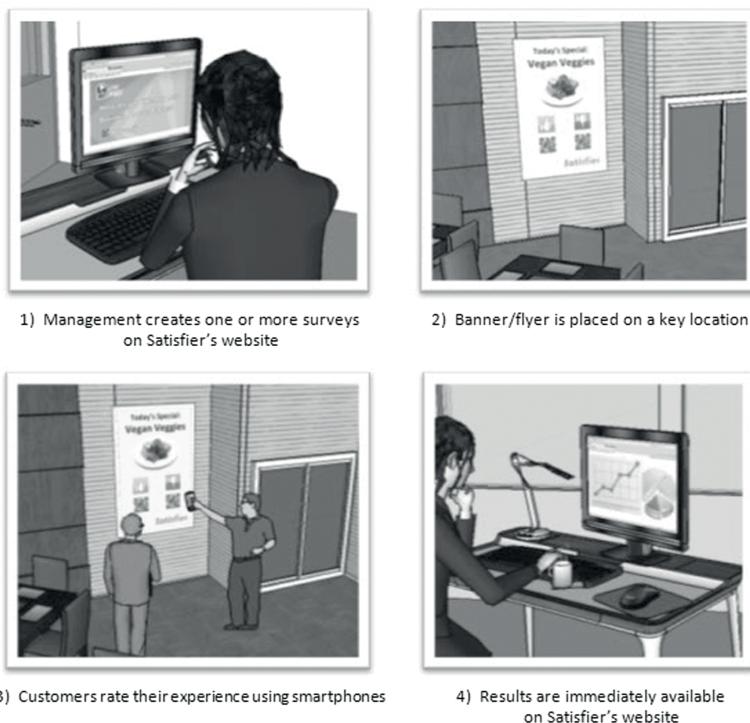


Figure 6.1. Le cas d'utilisation *Satisfier*

Cet élément du cas d'utilisation est facile à comprendre et peut être présenté à des utilisateurs finaux potentiels afin de leur faire dire ce qu'ils en pensent. L'équipe avait réfléchi à la façon dont son produit serait utilisé par le client pour créer de la valeur. Cet exemple les avait contraints à descendre dans de nombreux niveaux de détails souvent négligés. Ils montraient non seulement ce qu'était leur produit (étape 7) et qui était leur Persona (étape 5), mais aussi, en détail, toutes les interactions et la façon dont tout se déroulait. Ils avaient appris qui jouait un rôle important. Ce travail avait renforcé la cohésion de l'équipe dont tous les membres voyaient désormais de la même manière le problème à résoudre et la façon dont leur produit le résoudrait.

Un tel cas d'utilisation peut paraître évident – si c'est en fait beaucoup plus difficile que ne le croient les équipes, cela se révèle toujours précieux à mesure que votre projet avance. Ce cas d'utilisation, certes utile, est incomplet dans la mesure où il n'y figure pas certains des premiers éléments (comment votre client a-t-il trouvé votre produit, puis décidé de se le procurer pour le tester) et des éléments plus tardifs (comment le client va-t-il payer votre produit, obtenir un service après-vente et, en fin de compte, contribuer à votre avenir en vous achetant d'autres produits et/ou en générant du bouche-à-oreille ?). C'est cependant ainsi que commencent la plupart des équipes, complétant par la suite le début et la fin du scénario.

### **Un cas d'utilisation plus robuste : FillBee**

Une autre équipe d'étudiants ambitionnait de révolutionner l'achat de meubles en donnant au client la possibilité de voir ce que donnerait telle ou telle combinaison de meubles chez lui, avant même de les acheter. Grâce à une plate-forme 3D sophistiquée qui intégrait les dimensions de sa maison ou de son appartement, il pouvait virtuellement essayer différents meubles sur son ordinateur avant de les acheter. Conceptuellement, cela semblait remarquable, mais ce qui fonctionne bien conceptuellement déçoit souvent dans la réalité.

FillBee s'attaqua à son cas d'utilisation en se mettant à la place de son Persona pour voir comment il achetait actuellement des meubles.

Un premier problème dans le processus d'acquisition de meubles – que l'article ne rentre pas dans le logement de l'utilisateur, alors contraint de le retourner au fournisseur – apparaît clairement dans la Figure 6.2. Pour en arriver à ce point, nos étudiants avaient fait successivement plusieurs itérations visuelles avec une équipe multidisciplinaire. En remontant en arrière, FillBee identifia l'étape « recherche + plan » comme celle où l'on pouvait apporter des améliorations concernant la prise de mesures dans la pièce et des meubles. Le produit de FillBee condense également certaines étapes, comme « recherche + plan »,

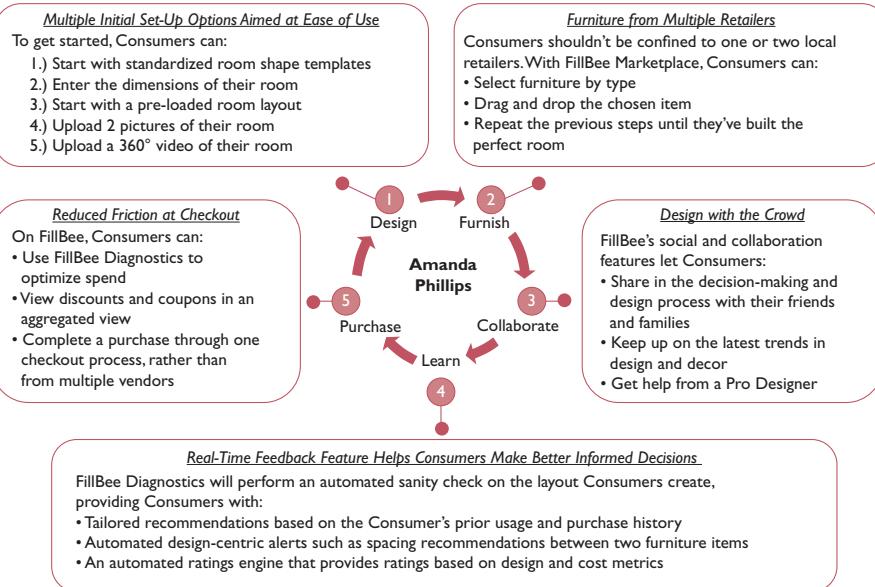
« explorer l'offre » et « acheter » au sein d'un seul processus en ligne plutôt qu'une combinaison en magasin/en ligne.



Figure 6.2. Cauchemar rue de la Déco, de FillBee  
(exemple d'un cas d'utilisation avant la mise en place de la nouvelle solution de FillBee).

FillBee est aussi un bon exemple de produit ayant un marché bilatéral, les acheteurs et les vendeurs de meubles étant tous deux clients de FillBee. L'équipe a donc créé un cas d'utilisation pour chaque côté du marché. Dans la partie « comment ils utiliseront le produit », l'équipe a multiplié les détails pour montrer de façon très vivante comment son Persona, Amanda Philips, utiliserait le produit. Plus vous avez de détails, plus il vous sera facile de trouver les faiblesses ou les défauts de votre plan grâce à votre Persona. Mieux vous le connaissez, meilleure sera votre analyse. Le cas d'utilisation s'avère beaucoup plus économique que de tenter de résoudre les problèmes plus tard.

Comme le montre la Figure 6.3, le cas d'utilisation de FillBee est riche en détails. On voit que l'équipe a passé beaucoup de temps avec son Persona. Quand Amanda dit qu'elle veut utiliser le système et accepte de le payer, elle ne parle pas en termes conceptuels, elle comprend l'intérêt spécifique du produit.



*Figure 6.3. Le cas d'utilisation d'Amanda Philips : bien, même s'il manque encore quelques éléments au début et à la fin.*

## SYNTHÈSE

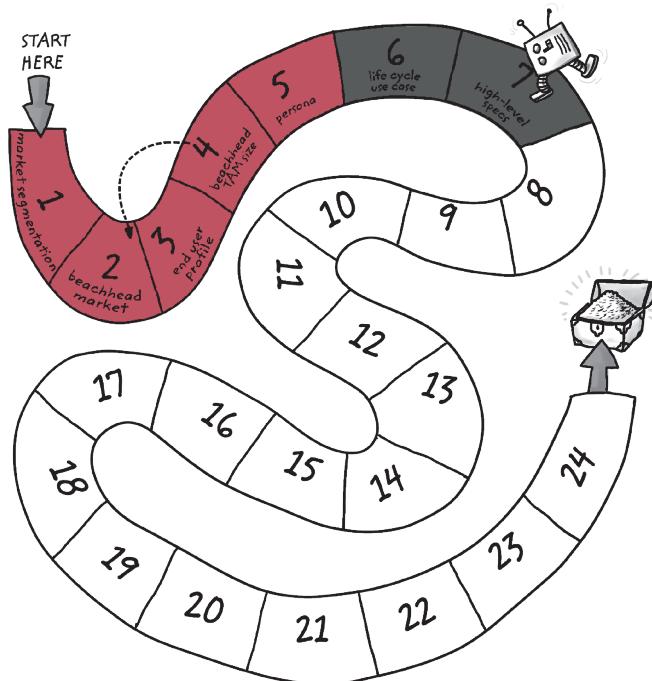
Créer une représentation visuelle du cycle de vie complet de votre produit permet de voir comment il s'intègre dans la chaîne de valeur du client et quels obstacles pourraient gêner son adoption. Se contenter de montrer comment le consommateur utilise le produit (définition classique du « cas d'utilisation ») ne donne pas une image suffisamment précise pour prévoir les obstacles que vous rencontrerez quand vous essayerez de vendre votre produit à votre client cible.

## ÉTAPE 7

---

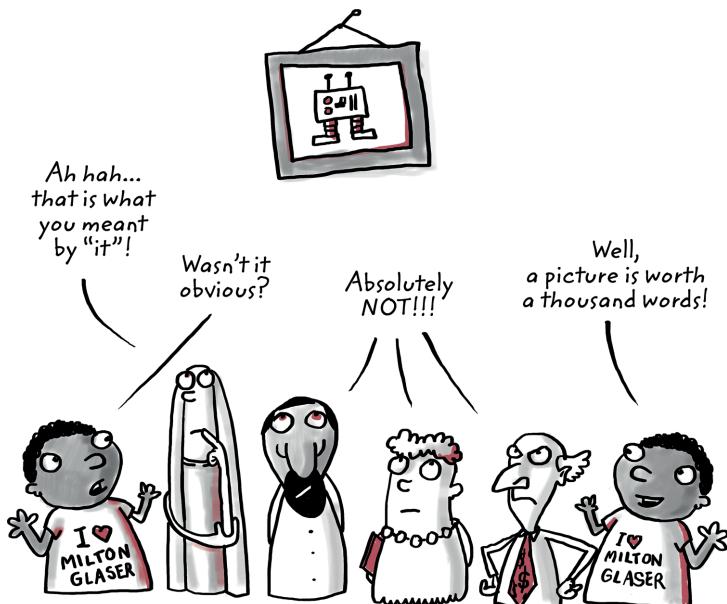
# Spécification très générale du produit

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Créer une représentation visuelle de votre produit.
- Insister sur les bénéfices découlant de ses caractéristiques, mais pas seulement.



Définir les spécifications générales de votre produit à ce moment du processus vous permettra à la fois de vous focaliser davantage sur votre client cible et de faire en sorte que tout le monde soit bien d'accord sur ce que c'est.

**N**ous en sommes déjà à la septième étape et c'est seulement maintenant que vous allez commencer à dire à quoi ressemblera votre produit. Vous avez défini précisément votre client, ce dont il a besoin et la façon dont il utilisera ce que vous voulez lui vendre, mais les détails de votre produit sont encore un peu flous. Tout cela va changer. Vous allez commencer par créer une définition générale du produit. Vous la raffinerez au fil des étapes suivantes à mesure que vous en saurez plus.

Les traditionalistes vous diraient que cela vient trop tard dans le processus, mais si vous commencez par définir le produit au lieu d'en apprendre autant que possible sur votre client, il ne correspondra sans doute pas à ses besoins. Même si vous croyez savoir ce que devrait être votre produit, commencez toujours par les besoins du client puis revenez en arrière. Vous conformerez ainsi votre produit à votre marché tête de pont où vous pourrez vous assurer des parts de marché, au lieu d'essayer de l'imposer et de le voir se perdre dans l'océan du marché au sens large.

---

## CRÉER UNE PREMIÈRE MOUTURE DE VOS SPÉCIFICATIONS DE PRODUIT

Il s'agit essentiellement d'élaborer une représentation visuelle, à partir de ce que vous savez à ce stade du processus, de ce que sera votre produit quand il sera finalement développé. Vous dessinerez sans connaître tous les détails sous-jacents, mais vous y gagnerez le consensus au sein de votre équipe : tout le monde saura désormais où l'on va.

Il est étonnant de voir à quel point cet exercice force la convergence des coéquipiers et dissipe les malentendus. S'il semble facile au premier abord, les entrepreneurs s'aperçoivent la plupart du temps que c'est plus difficile qu'ils ne croyaient, car des problèmes et des désaccords surgissent dans l'équipe. Il est préférable de résoudre dès maintenant tous les problèmes éventuels, car si vous les rencontrez après avoir bâti votre jeune entreprise, et que tout le monde n'est pas parfaitement d'accord sur le produit final, cela vous coûtera beaucoup plus cher et vous perdrez beaucoup de temps.

Si le produit est un logiciel ou un site web, il faut faire des *storyboards* montrant, d'un écran à l'autre, comment l'utilisateur passe logiquement d'une opération à la suivante avec votre produit. Si c'est du hardware, les diagrammes rendent de grands services. L'important, c'est d'avoir sous les yeux quelque chose de concret et de suffisamment précis, que votre équipe comprenne parfaitement. Quand vous le peaufinerez (grâce à de nombreuses itérations avec le client cible), vous aurez tous la même idée du produit.

À ce stade, vous n'avez pas besoin de construire le produit, vous ne devez même presque certainement pas le faire, car cela entraînerait des coûts inutiles – et votre équipe s'y attarderait trop. Gardez du recul, ne vous laissez pas distraire. Non seulement cela vous coûtera plus cher si vous construisez à ce stade, mais l'équipe commencera à se focaliser sur les détails de la technologie, ce qui n'est pas souhaitable.

Cette simple représentation visuelle, vous pouvez aussi, dès maintenant, la montrer à vos clients potentiels, qui comprendront votre produit immédiatement, et sans ambiguïté. Il ne s'agit pas de le leur vendre, mais simplement de les faire participer à une itération, ce qui vous permet de bien comprendre les forces et les faiblesses de vos spécifications. C'est de la plus haute importance. Vous avez encore beaucoup à apprendre avant d'être sûr d'avoir le bon produit, de savoir comment vous le fabriquerez, à quel prix vous le vendrez et comment vous le distribuerez.

Vos spécifications changeront au fil du temps, vous les peaufinerez, comme beaucoup d'autres étapes présentées dans ce livre.

---

## ENSUITE, FAITES UNE BROCHURE

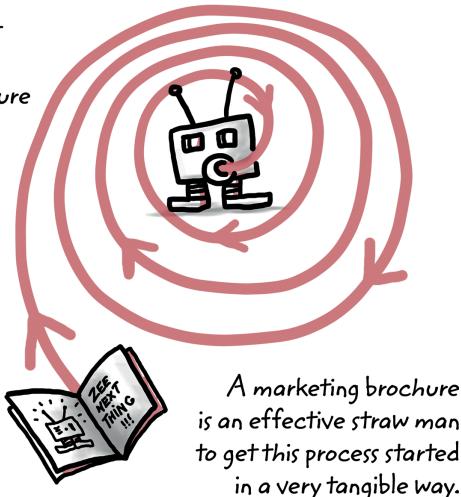
En décrivant les diverses caractéristiques de votre produit, en expliquant comment elles se traduisent fonctionnellement et surtout les bénéfices que le client peut retirer de chacune, vous renforcez encore le processus d'identification de votre produit. Expliquez toujours précisément ce que vous offrez, ce que chaque composante de cette offre apportera au client. Pourquoi a-t-il besoin de votre produit ?

À ce stade, certains conseillent de créer un court communiqué de presse (une page). Si les bénéfices peuvent être similaires, je préfère l'approche consistant à réaliser une brochure. Pensez à votre Persona, repartez du travail que vous avez accompli au cours des étapes 5 et 6 ainsi que de la représentation visuelle du produit que vous avez déjà réalisée.

Faire une brochure vous aidera à voir votre produit du point de vue de vos clients ; vous aurez ainsi un document concret que vous pourrez tester auprès d'eux (Figure 7.1). Cela vous oblige à voir votre grand projet de leur point de vue, avec leurs mots. Cela vous permettra aussi de valider vos idées et de vérifier que vous êtes sur la bonne voie. Souvent, quand les entrepreneurs commencent à rédiger leurs spécifications, ils se regardent un peu le nombril. Créer une brochure vous aidera à ne pas tomber dans ce piège.

# Spiraling Innovation

*The ultimate best product solution for your new venture is arrived at after many iterations with customers and your team.*



*Figure 7.1. Le processus en spirale de l'innovation produit sera nettement accéléré si vous réalisez une brochure – sans trop vous y attarder. C'est un outil pour focaliser le processus de collecte du savoir.*

## EXEMPLES

### Altaeros Energies

Les étudiants qui voulaient créer Altaeros Energies étaient partis de l'idée de construire une éolienne à une altitude suffisamment élevée pour avoir un vent constant et qui serait reliée à une plateforme en mer. Conceptuellement, cela avait l'air simple, mais quand ils ont voulu l'expliquer à leurs camarades, à leurs enseignants et à des clients potentiels, on leur a posé des tas de questions pour savoir ce que cela représentait véritablement en termes d'implémentation. Il était difficile d'avoir une conversation intéressante. Finalement, ils firent un croquis – pour s'apercevoir que même au sein de l'équipe, tout le monde ne voyait pas l'éolienne de la même manière. Ils parvinrent finalement à l'image présentée sur la Figure 7.2. À la fin du processus, toute l'équipe avait la même conception du produit et pouvait facilement utiliser les spécifications comme base d'une recherche client plus approfondie.

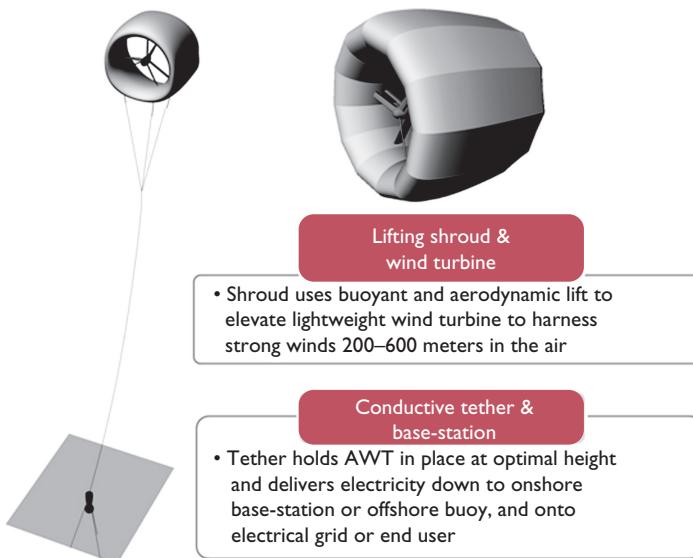


Figure 7.2. La première mouture des spécifications produit d'Altaeros.

### Baseball Buffet

J'ai déjà décrit cette idée de site web dans l'étape 3. L'idée, c'est que les jeunes hommes de 25 à 34 ans, ayant des revenus supérieurs à 75 K\$, constituent un groupe socio-démographique intéressant pour les annonceurs, puisqu'ils sont capables de passer plusieurs heures par jour devant un site consacré à leur passion – le fantasy sport. Le concept était valable et prometteur à de nombreux niveaux. L'équipe avait développé un Persona clair, mais son cas d'utilisation était plus faible. Elle s'appliqua donc à faire en sorte que les spécifications permettent de mieux comprendre le projet.

La Figure 7.3 est une capture d'écran du site web de l'équipe. L'idée était de créer une source unique offrant toutes les informations susceptibles d'intéresser les passionnés de baseball. La page d'accueil était divisée en trois « plats » principaux : le plat national, le plat local et le plat individuel. L'équipe avait développé des versions des deux derniers, elle les montrait à des clients potentiels, obtenant ainsi un feedback très précis sur ce que les clients aimait et n'aimait pas.

À l'époque, il n'y avait pas besoin de code pour accéder à la page, ce n'était pas nécessaire puisque le but de l'exercice était juste de clarifier l'offre. Le temps et l'argent qu'il aurait fallu pour coder le site auraient été mal investis,

puisque l'équipe n'avait pas encore de définition claire de son produit et devait rester suffisamment flexible pour tenir compte des réactions des clients. Pour employer un vocabulaire technique, il y avait encore trop d'« oscillations » dans le système, qui n'avait pas encore trouvé l'équilibre stable indispensable à un développement efficace.

The screenshot shows the 'National Plate' section of the Baseball Buffet website. At the top, there's a navigation bar with tabs for 'National Plate', 'Local Plate', and 'Personal Plate'. Below the tabs, there are several news and feature sections:

- Top Fan-Ranked News:** A list of five items, each with a 'read more' link. Examples include: 'Red Sox/Matsuzaka negotiations at a standstill; deadline tonight' and 'Tommy Herr back in baseball as manager'.
- Newest News:** A list of three items, each with a 'read more' link. Examples include: 'Mike Wood not offered contract by Rangers (9:12 AM)' and 'Non-tender free agents (8:04 AM)'.
- Baseball Almanac:** A section with a 'read more' link.
- Today's Post:** A box featuring a cartoon character and text about spring training.
- Top Pictures:** An image of a baseball player in action.
- Blog Scan:** A list of three blog posts with their posting times and brief descriptions.
- Best Hats:** A section showing a user profile picture of a person wearing a baseball cap.
- Discussion Board:** A list of three topics with a 'read more' link for each.
- Random Rants & Witty Wisecracks:** A section with a 'read more' link.
- They Really Said That!:** A list of three quotes with a 'read more' link.
- Video Vault:** A section with a thumbnail image of a video frame.

At the bottom of the page, there's a copyright notice: 'Copyright © 2006 Baseball Buffet. All Rights Reserved. Site Design: Fresh Tilled Soil'.

Figure 7.3. Le plat national de Baseball Buffet.

Elaine Chen, ma collègue au MIT, trouvait que le site web comportait trop de détails et que les utilisateurs, distraits par les images et les couleurs, risquaient de ne pas voir les caractéristiques, les fonctions et les bénéfices du produit. Elle recommandait l'utilisation d'un outil comme Balsamiq® Mockups afin de se focaliser sur le flux, en restant au niveau fonctionnel au lieu de se perdre dans une foule de petits détails comme l'avait fait notre équipe.

## SensAble Technologies

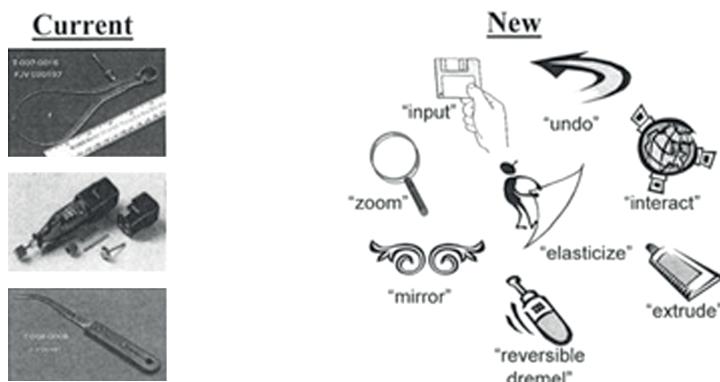
Notre solution « argile numérique », que nous appelions FreeForm, comportait à la fois du hardware (le PHANToM) et du software. Dans la nouvelle station de modelage numérique, le matériel n'était pas l'élément vedette, car nous pensions qu'il était appelé à être miniaturisé et à être plus esthétique. Nous pensions même pouvoir sous-traiter la production de ce composant si nous le voulions. C'était la partie relativement facile. Ce qui serait difficile, c'était le software – c'est donc à cela que nous nous sommes attelés.

Notre objectif était d'imaginer un produit aussi facile à utiliser que l'argile, mais qui aurait également l'avantage des fichiers numériques, de sorte que les designs pouvaient être sauvegardés, modifiés, et envoyés électroniquement dans le monde entier. En outre, nous pourrions transmettre des mises à jour et des améliorations à nos utilisateurs.

Nous avons commencé par développer nos spécifications de produit sous forme de diapositives PowerPoint d'une façon moins précise que l'exemple Baseball Buffet. Nous montrions les outils qu'utilisaient les designers industriels à l'époque, puis comment ces outils pouvaient non seulement être reproduits, mais améliorés grâce à notre outil de modelage numérique de l'argile (Figure 7.4).

Il y aurait aussi des menus déroulants qui permettraient à l'utilisateur de choisir numériquement les matières, l'outil, l'effet final et s'il fallait ou non utiliser un gabarit (Figure 7.5). Cela nous a beaucoup aidés à nous concentrer et à tester la viabilité de certaines idées concrètes, seuls ou avec nos clients potentiels.

Une autre capture d'écran montrait un atelier de modelage, avec une boule d'argile au milieu et des menus déroulants au-dessus, pour montrer aux designers l'interface qu'ils utiliseraient pour modeler leur argile numérique.



*Figure 7.4. SensAble remplace et agrandit la boîte à outils actuelle des designers industriels.*

<b>User Selections</b>		
<b>Materials:</b>	<b>Tools:</b>	<b>End Effector:</b>
<input type="checkbox"/> Soft Clay	<input type="checkbox"/> Sculpt	Point
<input type="checkbox"/> Medium Clay	<input type="checkbox"/> Hot Sword	Ball
<input type="checkbox"/> Hard Clay	<input type="checkbox"/> Push/Pull	Triangle
<input type="checkbox"/> Blue Foam	<input type="checkbox"/> Extrusion	Square
<input type="checkbox"/> Ren	<input type="checkbox"/> Dremel	Half Ellipse
<input type="checkbox"/> Metal	<input type="checkbox"/> Scribe	Hook
<input type="checkbox"/> Other	<input type="checkbox"/> Other	Other
<b>Template:</b>		
<input type="checkbox"/> Yes		
<input type="checkbox"/> No		

Figure 7.5. Le choix de l'utilisateur SensAble.

Notre première mouture de spécifications nous a permis d'obtenir le feedback de nos clients. Le produit final, différent de ce que nous leur avions montré à ce stade, fut cependant une réussite car nous avions besoin d'un point de départ pour tester et à partir duquel nous pouvions procéder à des itérations. La description des principaux éléments de notre solution se révéla facile, ne nous prit pas beaucoup de temps, et s'avéra un merveilleux outil de communication.

### Exemple de brochure : Lifetime Supply

Dans cet exemple, deux de nos étudiants, Max Kanter et Colin Sidoti, travaillaient sur un projet baptisé Lifetime Supply : il s'agissait d'approvisionner à vie les clients en certains produits. L'idée originale, c'est que Ted le trader, jeune homme très à l'aise financièrement, savait qu'il aurait besoin toute sa vie de chaussettes de sport blanches, produit qui ne changerait pas, mais il n'avait pas forcément envie d'aller en acheter régulièrement. La jeune entreprise se ferait payer pour lui apporter ce service à perpétuité.

Dès l'instant où ils creusèrent un peu l'idée, il apparut clairement à nos deux complices qu'il fallait passer par la formule de l'abonnement : les deux parties pouvaient ainsi le renouveler annuellement et le prix pourrait être revu. Avec une politique de prix astucieuse et une bonne logistique, l'affaire pouvait marcher. Ils pensaient pouvoir construire le site web et l'appli. Il était important de pouvoir être accessible à partir d'un téléphone portable car la recherche préliminaire leur avait montré que la praticité était le principal atout de ce service. Si les clients pouvaient commander leur article avec une seule touche de leur téléphone portable, le concept serait beaucoup plus intéressant. Il serait donc

facile de construire le site et l'appli, mais plus difficile de décider ce que les clients achèteraient sur le site et de voir comment les y inciter.

Après avoir analysé la situation et parlé à de nombreux clients potentiels, Max et Colin choisirent comme marché tête de pont les parents d'étudiants poursuivant leurs études supérieures dans un « collège » américain. Ils avaient les moyens financiers de s'abonner à ce service et tenaient absolument à rester en contact avec leurs enfants et à les aider, surtout dans des domaines comme l'hygiène personnelle. Max et Colin entreprirent de décrire leur produit à ces clients potentiels de façon facile et efficace, à l'aide d'une brochure (Figures 7.6 et 7.7).

La Figure 7.6 montre l'extérieur et la Figure 7.7 l'intérieur de la brochure, qui est un dépliant à trois volets.

On voit que la réalisation de la brochure a forcé l'équipe à clarifier de nombreuses questions. Quels sont les avantages pour les étudiants ? Pour les parents ? Quels produits Lifetime Supply offrirait-il ? À quel prix ? En faisant figurer le prix, l'équipe ajoutait un détail qui pourrait distraire les clients potentiels et la distraire elle-même. Si les clients ne sont pas d'accord sur le prix, ils risquent de ne pas dire ce qu'ils pensent de l'idée du projet, qui est de fournir certains produits aux étudiants sans limite quantitative.

Vous l'aurez remarqué, il n'y a pas d'image du site web ou de l'appli de Lifetime Supply. L'équipe avait déjà créé des captures d'écran et des *storyboards* sur la façon dont les gens utiliseraient le produit, mais les détails de la page web que verrait l'utilisateur n'avaient aucune importance pour la brochure.



Figure 7.6. Intérieur de la brochure Lifetime Supply.



Figure 7.7. Intérieur de la brochure *Lifetime Supply*. La brochure initiale comportait aussi les logos des marques les plus connues pour chacune des sept catégories de produit.

En fait, cette dernière a peut-être été plus utile que les *storyboards* pour déterminer précisément ce que serait le produit. L'offre finale de *Lifetime Supply* est d'ailleurs très différente de ce que montre la brochure, car cette dernière a lancé un processus d'itération qui a aidé l'équipe à parvenir à la meilleure offre de produit.

## SYNTHÈSE

Présenter visuellement votre solution permettra à votre équipe et à vos clients potentiels de converger sur ce qu'est votre produit et ce qu'il apportera aux clients. Prendre du recul, éviter de donner trop de détails et de réaliser un prototype physique, permet de réviser rapidement votre projet sans investir trop de temps et de ressources à ce stade précoce de votre création d'entreprise. Il sera sans doute plus difficile que vous ne le croyez de réaliser une représentation visuelle du produit, mais ainsi tout le monde sera sur la même longueur d'onde, ce qui est vital pour la suite. Une brochure, avec les caractéristiques, la fonction et les bénéfices client clarifie votre offre et complète remarquablement les images que vous aurez créées.

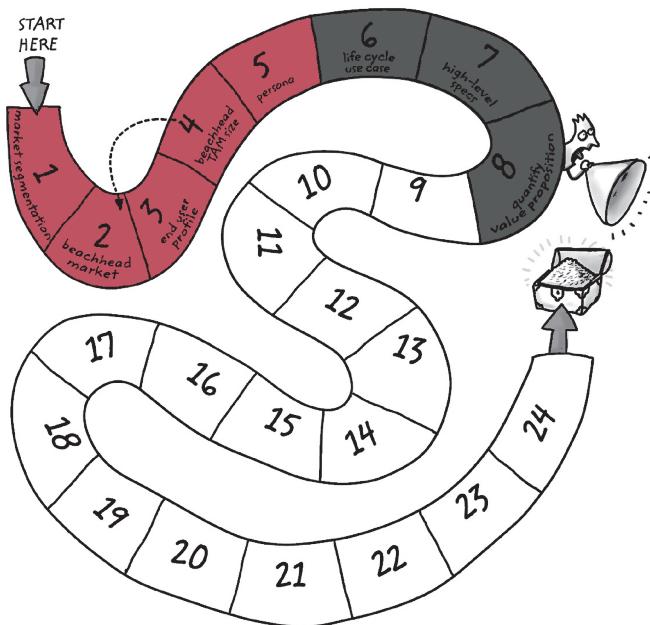


## ÉTAPE 8

---

# Quantifiez la proposition de valeur

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Déterminer la façon dont les bénéfices de votre produit créent de la valeur pour votre client.
- Calculer des données quantitatives (dans la plupart des cas) pour montrer cette valeur à votre client.

*Superfantastic!!!  
Awesome!!!  
Soooo much better  
than anyone else's!!!*



*L'inexorable marche de la spécification se poursuit.*

*La proposition de valeur quantifiée vous donne une idée concrète des bénéfices mesurables que votre produit apportera à votre client cible.*

« *Quand vous pouvez mesurer ce dont vous parlez et l'exprimer en chiffres, vous en savez quelque chose ; mais quand vous ne pouvez pas le mesurer, votre savoir est maigre et insatisfaisant.* »

Lord Kelvin

**V**otre proposition de valeur quantifiée convertit les bénéfices que votre Persona tirera de votre produit en une mesure tangible qui coïncide parfaitement avec *sa*, ou dans certains cas *ses* premières priorités.

Les produits présentent souvent un grand nombre de bénéfices. Par exemple, le vôtre aide peut-être un client à simplifier un processus ou à réduire son impact sur l'environnement ; à moins qu'il n'aide une entreprise à mieux vendre ses propres produits. Pour faire simple, les bénéfices se rangent en trois catégories : « mieux », « plus rapide » et « moins cher ». Le but de la proposition de valeur quantifiée est de montrer clairement et de façon concise la façon dont les bénéfices de votre produit correspondent à ce que votre client veut surtout améliorer.

La proposition de valeur quantifiée se focalise sur ce que les clients potentiels veulent gagner – sans descendre dans le détail de la technologie, des caractéristiques et des fonctions du produit. Quand des clients achètent un produit, ils se demandent quelle valeur ils vont en tirer. Ils doivent justifier l'investissement requis pour acquérir votre produit en montrant combien il leur fera gagner d'argent, ou comment il leur facilitera la vie d'une manière qui compte vraiment à leurs yeux.

---

## **VOTRE PROPOSITION DE VALEUR DOIT S'INSCRIRE DANS LE DROIT FIL DES PRIORITÉS DE VOTRE PERSONA**

Vous avez déjà identifié les priorités de votre Persona. Vous avez établi le cas d'utilisation du cycle de vie complet, vous savez donc comment votre client utilisera votre produit.

Vous allez maintenant créer une proposition de valeur axée sur les critères que vous avez identifiés comme constituant la priorité des priorités de votre Persona. Si c'est le délai de développement et que votre produit permet essentiellement de réduire les coûts de production, vous ne convaincrez pas votre client cible en lui disant que votre produit lui fera économiser *x* dollars par mois. Cela ne correspond pas à sa première priorité, il y a plus urgent à ses yeux. Si votre produit permet aussi de réduire le délai de développement, votre proposition de valeur quantifiée doit mettre l'accent sur cet aspect.

## RESTEZ SIMPLE : COMPAREZ LA SITUATION « TELLE QUELLE » À LA SITUATION « POSSIBLE » SI LE CLIENT AVAIT VOTRE PRODUIT

Une fois que vous connaissez la priorité de votre Persona, concentrez simplement tous vos efforts sur ce facteur. Faites une simple comparaison de la situation « telle quelle », sans l'utilisation de votre produit, et de la situation « possible » qui existera selon vous quand le client utilisera votre produit. Dans les deux cas, présentez les choses de façon aussi quantifiable que possible. La différence entre les deux, c'est votre proposition de valeur quantifiée. C'est aussi simple que cela. Ne soyez pas trop compliqué.

Quand vous pourrez résumer votre proposition de valeur quantifiée en une seule phrase, créez un diagramme comparant visuellement la situation « telle quelle » et la situation « possible » illustrant la valeur de votre produit pour votre client. Veillez également, dans ce diagramme, à utiliser le vocabulaire de votre client pour qu'il comprenne que votre solution est sur mesure – au moins au niveau de son métier.

Définissez le « tel quel » et le « possible » de façon si claire que tout client cible vous comprenne facilement, puisse dire s'il est d'accord ou non, puis commente. Cela vous aidera aussi à appréhender en profondeur le domaine clé où votre nouveau produit ajoutera de la valeur et vous donnera de la crédibilité aux yeux du client.

Veillez à être absolument certain que votre produit pourra atteindre les chiffres indiqués par la situation « possible ». Il ne faut pas être trop ambitieux, puis se révéler incapable de tenir ses promesses. Les entrepreneurs sont souvent beaucoup trop optimistes dans leur affirmation des bénéfices que leur produit peut apporter aux clients. S'ils ne satisfont pas leurs attentes, ils perdent leur crédibilité. Même si ce qu'ils font est impressionnant, cette valeur est neutralisée par la perte de crédibilité de leur jeune entreprise. Il est sage d'appliquer le mantra « sous-promettez, sur-délivrez », surtout en B2B, environnement qui nécessite des fournisseurs fiables et stables.

## EXEMPLES

### SensAble Technologies

Le Persona que nous avions choisi était designer industriel dans l'industrie du jouet. Il représentait aussi l'industrie de la chaussure, les deux étant similaires en matière de design industriel. Sa priorité des priorités (en particulier parce

que c'était aussi celle de sa direction, élément critique du processus de prise de décision concernant l'achat de nouveaux produits) était la durée du développement des nouveaux jouets. Pour les produits dérivés d'un film à succès ou les personnages inspirés d'un jeu vidéo, un cycle plus court, cela veut dire moins de temps perdu avant de pouvoir vendre les jouets, sachant que la fenêtre d'opportunité est temporaire. S'agissant de jouets dérivés d'un film, un cycle plus court signifie que le fabricant a plus de temps pour savoir si le film marche avant de lancer le produit. (Les fabricants de chaussures donnent également la priorité au cycle de développement, car s'il est court, cela leur permet de sortir davantage de modèles chaque année.)

Nous avons donc commencé par déterminer la durée moyenne du développement d'un nouveau jouet quand les designers utilisent les logiciels alors disponibles sur le marché. Nous avons veillé à voir le processus de développement comme le voit le client – en l'occurrence le fabricant de jouets – en décrivant le processus avec ses propres mots. Nous avons itéré avec un fabricant jusqu'à ce qu'il estime que nous avions bien compris ; nous sommes ensuite allés trouver un autre fabricant de jouets pour voir si son processus était similaire. Au bout d'un moment, nous avons estimé que nous avions très bien défini la situation « telle quelle » sans nous perdre en détails inutiles. Nous avons également validé le processus avec des fabricants de chaussures et constaté qu'il était identique.

Nous avons ensuite regardé combien de temps durerait chaque étape du processus si le client utilisait notre produit (Figure 8.1) en nous appuyant sur notre cas d'utilisation du cycle complet (Figure 8.2).

La réduction de 50 % du délai de développement qu'offrait notre produit pouvait se traduire par un accroissement des résultats de centaines de milliers, voire de millions de dollars par jouet ou par ligne de chaussures. Nous n'avions pas à exprimer notre proposition de valeur en dollars, car la somme varierait considérablement selon les cas. En outre, les fabricants connaissaient suffisamment bien leurs processus pour savoir ce que signifierait la division par 2 de leurs délais de développement. Ils pouvaient montrer ce chiffre à n'importe qui dans leur entreprise, tout le monde en comprendrait la valeur. Cela a très bien fonctionné et constitue un excellent exemple de proposition de valeur quantifiée.

## **inTouch**

Les propositions de valeur ne se traduisent pas toujours par un chiffre clair. J'en prendrai pour exemple inTouch, produit combinant hardware et software destiné aux femmes attendant leur premier bébé, désireuses de ressentir une plus grande intimité avec l'enfant qu'elles portent. La future maman porterait un patch ou une ceinture dont les capteurs enregistreraient les battements de cœur et les autres signes vitaux du bébé. Le système prendrait ensuite toutes

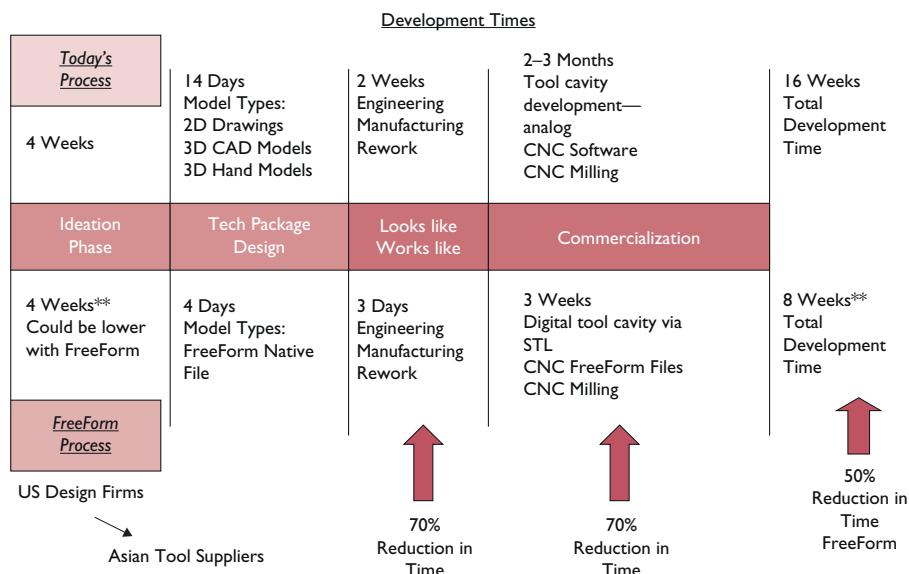


Figure 8.1. La proposition de valeur quantifiée de SensAble.

les données collectées, les mettrait dans son algorithme propriétaire et dirait si le bébé est en bonne santé, stimulé et heureux. Par exemple, la future maman pouvait lire une histoire et voir si cela rendait le bébé plus ou moins « heureux ». Elle pouvait aussi se contenter de vérifier les battements cardiaques et la santé générale de son enfant.

L'idée sort des sentiers battus, c'est ce que pensent la majorité des gens, mais ce n'est pas grave puisque le marché cible, jugeant le concept intéressant et convaincant et, surtout, prêt à payer le produit, est suffisamment grand.

L'équipe savait que la priorité de son Persona était de s'assurer que le fœtus se portait bien et de commencer à tisser des liens intimes avec son futur bébé. Elle avait déterminé la situation « telle quelle », qui incluait des moniteurs de battements cardiaques coûteux et encombrants, l'intuition, imprécise et imprévisible, de la future maman, des échographies, coûteuses et peu pratiques et la consultation en ligne, hasardeuse et inconfortable, avec Docteur Google (Figure 8.2).

La situation « possible » consistait à utiliser le produit inTouch – qui n'existe alors que sous forme de spécifications provisoires – et de ressentir très vite une profonde intimité avec l'enfant. Il n'avait pas été utile de quantifier ce gain car la représentation visuelle de la situation « telle quelle » par opposition à la situation « possible » avait séduit les futures mamans qui avaient validé le produit.

At the moment, Michelle can use...



Heart-rate monitors



Intuition



Professional ultrasound

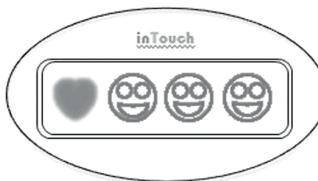


Consult "Dr. Google"

With **inTouch**, Michelle may...



read to her baby,



then receive feedback.

**inTouch** technology is proven

- Data Collection
  - Heart-rate
  - Movement
- Intellectual Property
  - Algorithm that correlates data to positive response

Photos: [gadgetrivia.com](http://gadgetrivia.com)  
[mothering.com](http://mothering.com)  
[sheknows.com](http://sheknows.com)  
[parents.com](http://parents.com)  
[allvoices.com](http://allvoices.com)

**Facilitating intimacy and providing reassurance.**

**inTouch**

Connecting mommies with their babies

Figure 8.2. La proposition de valeur d'inTouch.

## Meater

L'équipe avait commencé avec une technologie de biocapteurs nettement supérieurs à ceux du marché de l'époque en termes de taille, d'efficacité et de prix. Ils avaient cherché leur marché tête de pont et avaient opté pour l'élevage bovin. La solution proposée était un biocapteur que l'on pouvait fixer à l'oreille de la vache, où l'on disposait déjà des étiquettes, pour détecter précocelement d'éventuelles maladies. Les vaches malades identifiées plus tôt pouvaient être séparées du troupeau, ce qui réduirait le risque de contagion et permettrait un traitement plus efficace que les méthodes actuelles.

Le Persona, éleveur, n'était pas personnellement intéressé à son bétail, sa première priorité étant, et de loin, de gagner autant d'argent que possible.

L'équipe a commencé par déterminer les données économiques actuelles d'un troupeau typique (la situation « telle quelle »), en vérifiant auprès de nombreux éleveurs et en affinant jusqu'à disposer de données manifestement valides et crédibles. Elle avait ensuite déterminé la situation « possible » si les éleveurs utilisaient son produit, en posant des hypothèses prudentes, afin de leur montrer combien ils pouvaient y gagner (Figure 8.3). La différence entre

les deux était sa proposition de valeur quantifiée. La quantification était facile car la priorité du Persona était tout à fait mesurable : l'argent.

Cette proposition de valeur quantifiée étant très convaincante et spécifique, il a été facile de convaincre le client cible d'acheter le produit. La proposition de valeur sera également très utile lors des étapes suivantes, quand l'équipe définira son business model et sa grille de prix.

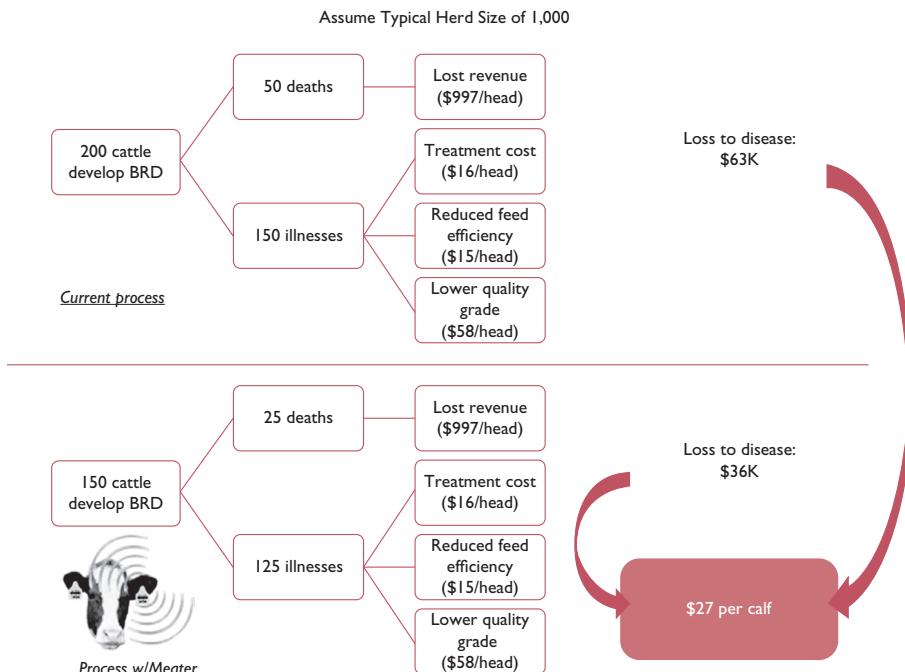


Figure 8.3. Comparaison des pertes dues à la maladie.

## SYNTÈSE

La proposition de valeur quantifiée doit refléter les priorités de votre Persona. Vous devez commencer par comprendre et représenter la situation « telle quelle » d'une façon familière au client, en utilisant votre cas d'utilisation du cycle complet. Ensuite, montrez quelle pourrait être la situation « possible » s'il utilisait votre produit, en indiquant clairement où le client reçoit de la valeur

(en vous plaçant dans la perspective des priorités de votre Persona). Le mieux est de réaliser un diagramme visuel en une seule page, où le client verra facilement votre proposition de valeur quantifiée et pourra la montrer à d'autres personnes pour la leur faire valider. Quand ce travail est bien fait, il est d'une immense valeur tout au long du processus de la création d'entreprise, il ne faut donc négliger aucun effort pour l'optimiser.

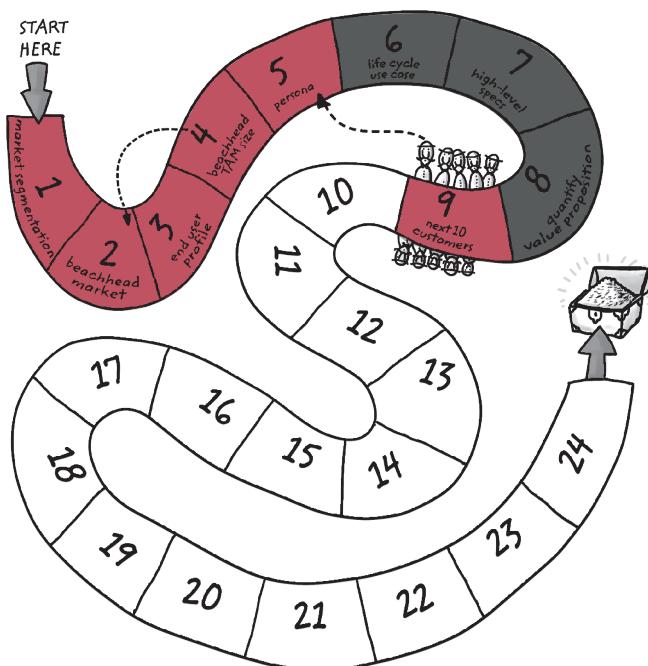


# ÉTAPE 9

---

Identifiez  
vos 10 prochains clients

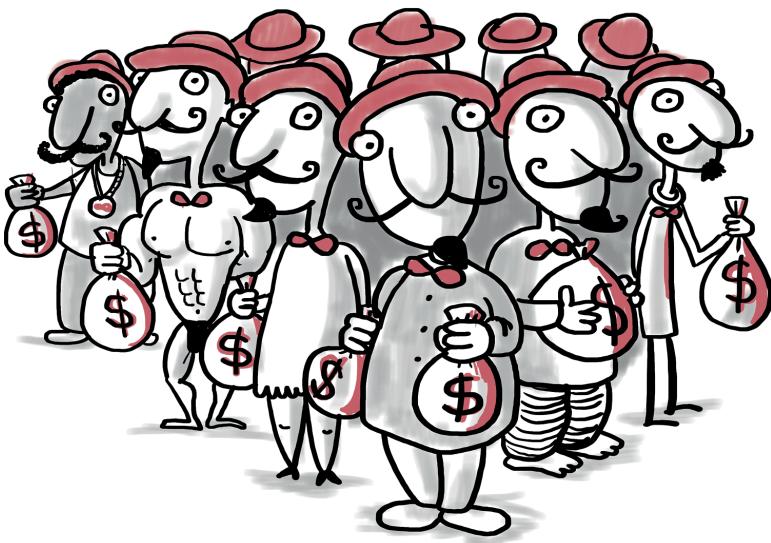
---



---

## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Identifier au moins 10 clients potentiels, en dehors de votre Persona, correspondant au profil de votre utilisateur final.
- Les contacter pour valider leur similarité avec votre Persona et leur désir d'acheter votre produit.



*Identifier explicitement vos 10 prochains clients (après votre Persona) renforce votre conviction d'être sur la bonne voie et peut vous aider à revenir sur les étapes antérieures pour les améliorer.*

**S**'il est important d'identifier et de développer un Persona pour représenter vos utilisateurs finaux, vous devez aussi trouver d'autres clients potentiels pour assurer la réussite de votre produit. Cela renforcera énormément votre conviction d'avoir identifié une opportunité d'avenir, pas seulement une solution destinée à un client unique, ainsi que votre crédibilité.

Le danger potentiel de se focaliser uniquement sur votre Persona, c'est que vous risquez de construire un business trop spécifique, visant uniquement votre Persona, mais n'ayant pas la capacité de servir d'autres clients. Si votre Persona est valable, cela n'arrivera pas. Le calcul du TAM constituait une première manière de vérifier que vous n'étiez pas victime d'hyperfocalisation, la présente étape en est une autre. En outre, le résultat de cette étape, une liste de 10 clients potentiels en dehors de votre Persona, vous sera très utile plus tard.

Dans cette étape, vous allez dresser la liste de 10 clients à fort potentiel correspondant au profil de votre utilisateur final et bien représentés par votre Persona. Ensuite, vous les contacterez pour vérifier et affiner votre étude préliminaire de marché. Pour commencer, il faut vérifier qu'ils sont similaires au Persona. Ensuite, vous validerez tout le travail accompli jusqu'ici, comme le cas d'utilisation du cycle de vie complet, la proposition de valeur quantifiée, etc. Si vous réussissez cette étape, vous saurez que votre entreprise a de grandes chances de réussir, ce dont vous pourrez convaincre d'autres personnes, comme de futurs partenaires, salariés, clients, conseillers et investisseurs. Si vous rencontrez des difficultés à ce stade, vous pourrez revenir en arrière et voir où se situe l'origine des problèmes et corriger le tir avant d'aller plus loin.

En dressant la liste de 10 clients potentiels et en les rencontrant, vous testez directement toutes les hypothèses sur lesquelles vous avez bâti les huit étapes précédentes. Votre étude préliminaire de marché a été conçue de façon à ce que vous soyez continuellement en phase avec les besoins du client ; mais c'est votre premier grand « test système », au cours duquel vous allez lui présenter tout ce à quoi vous avez travaillé jusqu'ici – vous risquez donc de vous heurter à des réactions négatives. Non seulement il faut l'envisager, mais cela peut sans doute être une bonne chose. De toute manière, il y a peu de chances que tout soit parfait à ce stade, donc si la seule réaction que vous obtenez est « tout est bien », cela révèle sans doute que le client se fiche de votre produit. Si, au contraire, il vous apporte une réaction détaillée, même négative, cela montre qu'il s'intéresse au problème que vous tentez de résoudre et que vous ne perdrez pas votre temps en itérant avec lui pour créer un bon produit.

En identifiant explicitement et en contactant vos 10 premiers clients, vous réduirez beaucoup le risque de voir péricliter votre jeune entreprise et vous vous installerez sur la voie directe et rapide vers la réussite.

## COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE

- Dressez une liste de plus de 10 clients potentiels (à part votre Persona) en y ajoutant toutes les informations pertinentes que vous avez glanées sur eux au cours de vos recherches. Il n'y a pas un chiffre fixe de clients à faire figurer sur cette liste, vous en aurez parfois 12, mais il vous faudra aussi de temps en temps en avoir 20 ou 30, voire plus, pour terminer avec 10 clients correspondant à vos critères et intéressés par votre produit. Ces clients doivent être similaires entre eux et au Persona. Si ce n'est pas le cas, repensez la liste, demandez-vous si vous avez bien choisi votre Persona. Il est important que la liste soit homogène, tous les clients devant constituer de puissantes références pour les autres.
- Contactez chacun des clients potentiels de votre liste et présentez-leur votre cas d'utilisation, vos spécifications de produit et votre proposition de valeur quantifiée (étapes 6 à 8). Attention, ces conversations se déroulent sur le mode de l'enquête, pas sur celui du pitch, qui réduirait la qualité de vos interactions. Voyez si les besoins et les idées du client correspondent à ce que vous avez établi jusqu'ici à partir de votre Persona, du cas d'utilisation, de la proposition de valeur quantifiée, du TAM que vous avez calculé, etc. Validez tout particulièrement avec ces clients vos hypothèses concernant les priorités d'achat du Persona.
- Si un client valide vos hypothèses, vous pouvez lui demander s'il envisagerait de vous donner une lettre d'intention d'acheter votre solution quand elle sera disponible. Vous êtes encore en mode « enquête » – vous lui demandez : « Si une entreprise offrait ce produit, cela vous intéresserait-il de l'acheter ? » et non pas : « Voulez-vous acheter ce produit ? » S'il est très enthousiaste, vous pouvez même lui demander des arrhes, ce qui est un engagement fantastique. Mais avant d'encaisser, assurez-vous que vous pouvez lui fournir ce qu'il veut et qu'il n'a pas introduit de conditions spéciales que vous ne pouvez ou ne voulez pas satisfaire.
- Si la réaction d'un client ne coïncide pas exactement avec vos hypothèses, prenez-en bonne note et réfléchissez à la façon dont cela affecte votre analyse. Ne vous démontez pas, même si l'entretien révèle que vous n'êtes pas du tout sur la même longueur d'onde, sauf si vous vous apercevez que plusieurs de vos interlocuteurs sont dans le même cas. Au bout de quelques entretiens, si vous n'êtes réellement pas en phase avec vos interlocuteurs, vous le saurez intuitivement.
- Après avoir rencontré tous les clients potentiels de votre liste, vous disposez peut-être de nouvelles informations. À ce stade, vous pouvez revenir en arrière, modifier vos hypothèses et voir s'il faudrait contacter d'autres clients.

Votre objectif est, rappelons-le, d'avoir une liste homogène de 10 clients s'intéressant vraiment à votre produit, en phase avec votre Persona et avec vos autres hypothèses.

- Si vous ne parvenez pas à dresser une liste de 10 clients passionnés par vos spécifications de produit, il faut peut-être remettre en cause le choix de votre marché tête de pont.
- Si cette étape est conceptuellement simple, contacter les clients et en obtenir des informations est un gros travail, mais celui-ci aura un intérêt inestimable par la suite. Ne communiquez à personne, en dehors de votre entreprise, cette liste ou les informations que vous rassemblerez.

## VOTRE PERSONA EST-IL VALIDE ?

En déterminant qui sont vos 10 prochains clients, vous vérifiez que votre Persona est véritablement une représentation utile et crédible du client cible. Si le Persona est une exception statistique par rapport au groupe de clients cibles, non seulement ce ne sera pas une bonne source d'informations, mais cela vous amènera à développer un produit dont votre client cible ne voudra peut-être pas. En revanche, si vous validez votre Persona, vous découvrirez peut-être aussi d'autres caractéristiques intéressantes que vos clients partagent avec lui, ce qui vous permettra de réviser sa description pour la renforcer. Il arrive souvent qu'au cours de cette étape vous trouviez un Persona meilleur que le vôtre, et c'est bien. Vous vous approchez progressivement de la solution optimale.

## QUE FAIRE EN CAS DE FEEDBACK NÉGATIF ?

Tout au long des 24 étapes, votre but n'est pas d'appliquer à la lettre 100 % des directives, mais plutôt de tester vos hypothèses et de tirer les enseignements de ce que vous diront vos clients potentiels. Vous obtiendrez forcément certains résultats négatifs et la façon dont l'équipe entrepreneuriale y réagit sera un facteur fondamental de sa réussite. C'est la raison pour laquelle, si une étape suscite un feedback négatif, autrement dit si elle ne confirme pas vos hypothèses, vous avez reçu une précieuse information : il y a peut-être une erreur dans votre recherche et les données que vous avez utilisées jusqu'ici. Dans la plupart des cas, obtenir des résultats négatifs au cours d'une étape n'est pas la fin du monde ; en revanche, aller de l'avant avec un plan bancal, basé sur de belles espérances et

non des faits, c'est l'échec assuré. « Mais pourquoi voulez-vous que j'écoute les Cassandre ? », demanderez-vous peut-être en pensant à Steve Jobs et à d'autres entrepreneurs qui ont réussi grâce à des méthodes apparemment contre-intuitives. Les vrais entrepreneurs voient des possibilités que les autres ne voient pas et surmontent des obstacles que les autres ne franchissent pas. Mais vous ne pouvez pas faire qu'un marché existe parce que vous voulez qu'il existe, pas plus que vous ne pouvez changer les lois de la thermodynamique.

Même les personnalités les plus fortes, dotées d'un extrême pouvoir « de distorsion de la zone de réalité » en sont incapables – comme l'histoire l'a montré avec Dean Kamen et le Segway ou même Steve Jobs avec l'ordinateur NeXt. C'est là l'intérêt de notre processus centré sur le client.

## EXEMPLES

### **Methane Capture of Landfill Sites**

Une équipe très énergique et très débrouillarde se prépare à exploiter une nouvelle technologie sophistiquée permettant de récupérer le méthane sur les sites de décharge, réduisant ainsi leurs émissions nuisibles et les convertissant en un précieux combustible pour produire de l'électricité.

Les étudiants avaient réalisé toutes les étapes, y compris l'analyse du marché, le Persona, le cas d'utilisation du cycle complet et la proposition de valeur quantifiée. Ils avaient le sentiment que tout allait dans le bon sens, mais il fallait le vérifier dans la vraie vie.

Ils dressèrent la liste des 10 sites de décharge les plus prometteurs en fonction de leur implantation, de leur taille, de leurs propriétaires et d'autres facteurs. Ils entreprirent ensuite de contacter la bonne personne pour chacun de ces sites et obtinrent des réactions extrêmement positives dans 8 cas sur 10. En fait, plus de la moitié de leurs interlocuteurs leur remirent des lettres d'intention à la fin de la réunion, dont ils sortirent gonflés à bloc – ils étaient bien sur la bonne voie (Tableau 9.1).

En l'occurrence, le processus avait fonctionné à la perfection et les résultats furent extrêmement encourageants, validant totalement le projet de l'équipe.

**Tableau 9.1** Les 10 prochains clients de Methane Capture

<b>Propriétaire – implantation géographique (les noms ont été modifiés)</b>	<b>Total Mégawatts installés</b>	<b>Nom/ Contact info (les noms ont été modifiés)</b>	<b>Contacté ?</b>
1. Waste Management – Ville, État	9,8	Propriétaire site	Oui
2. Smith Waste Systems - Ville, État	4,8	Propriétaire site	Oui
3. Energy Systems, Inc. – Ville, État	18,4	Opérateur externe	Non
4. Waste Management – Ville, État	16,8	Propriétaire site	Oui
5. Waste Management – Ville, État	16,5	Propriétaire site	Oui
6. Energy Systems, Inc. - Ville, État	12	Opérateur externe	Non
7. Waste Management – Ville, État	9,8	Propriétaire site	Oui
8. Waste Management – Ville, État	7,9	Propriétaire site	Oui
9. Smith Methane Group - Ville, État	7,34	Opérateur externe	Oui
10. Smith Waste Management – Ville, État	6,9	Opérateur externe	Oui

### **Virtual Arts Academy : exemple de marché bilatéral B2C**

Une autre équipe illustre notre propos avec un concept proposant sur Internet une formation artistique de grande qualité aux enfants de milieu aisé vivant en banlieue. L'équipe avait fait sa recherche marketing et assemblé une liste de parents de Wellesley, au Massachusetts. Elle avait rapidement constaté que faire payer un tel service par les parents n'était pas le problème. L'aspect le plus difficile de ce marché bilatéral était de savoir si les artistes se précipiteraient pour participer à une telle opportunité. En auraient-ils la patience ? Possédaient-ils l'équipement nécessaire ? Avaient-ils besoin d'argent ? Auraient-ils le désir, la capacité et une fiabilité suffisante pour fournir suffisamment d'instructeurs pour satisfaire la demande existante ? Même s'ils n'étaient pas clients de la jeune entreprise, mais seraient au contraire payés par elle, ils devaient être disponibles pour offrir les services nécessaires à un prix suffisant pour que les fondateurs y trouvent eux-mêmes suffisamment leur compte pour souhaiter concrétiser leur projet.

Pour relever le défi, les fondateurs firent appel à leurs réseaux, dont les médias sociaux, afin de trouver un groupe d'artistes potentiels, qu'ils rencontrèrent. Ils se retrouvèrent ensuite pour voir ce qu'ils avaient appris de chacun.

Résultat : au final, 8 artistes potentiels sur 10 avaient très envie de participer à la Virtual Arts Academy ; les deux autres se laisseraient sans doute convaincre, mais l'équipe n'avait pas le temps de conduire la recherche nécessaire pour le vérifier. Le processus consistant à parler à des personnes en chair et en os et de vérifier que le Persona de l'équipe était valable se révéla précieux. L'équipe

croyait désormais beaucoup plus à son projet et attaqua les étapes suivantes avec un élan nouveau.

---

## SYNTHESE

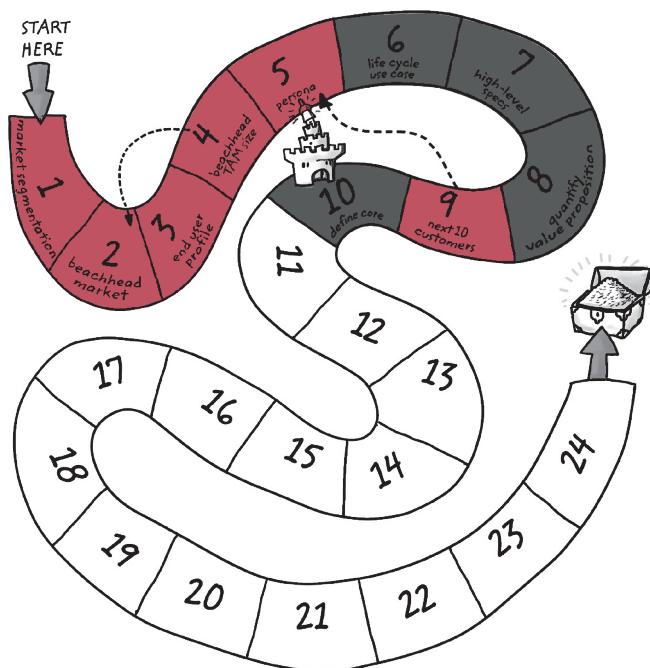
Identifier et rencontrer vos 10 prochains clients permet de vérifier que la description de votre Persona et un certain nombre d'autres hypothèses correspondent vraiment à un nombre suffisant de clients. Si vous avez effectué correctement cette étape et apporté les modifications aux étapes précédentes en fonction de ce que vous venez d'apprendre, vous pouvez continuer à travailler en toute confiance à la réalisation de votre projet.

# ÉTAPE 10

---

Définissez votre noyau dur

---



---

## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Expliquer pourquoi votre entreprise peut apporter aux clients une solution que les autres sont très loin de pouvoir égaler.



*Vous devez imaginer quelque chose qui vous place en bien meilleure situation  
que les autres pour apporter une solution aux clients.  
Ce sont les joyaux de la couronne de votre nouvelle entreprise.*

**J**usqu'à présent, vous vous êtes attaché presque exclusivement à la satisfaction des besoins d'un client cible bien défini. Vous allez maintenant vous tourner vers l'avenir en déterminant ce qui vous permet de faire la différence, votre « botte secrète ».

Votre noyau dur, c'est ce qui vous permet de délivrer beaucoup plus efficacement qu'aucun autre concurrent les bénéfices qu'apprécient vos clients. Il vous appartient en propre, il est unique, et c'est ce qui rendrait très difficile à n'importe quelle autre entreprise de faire ce que vous faites. C'est peut-être une infime partie de la solution d'ensemble, mais sans elle, celle-ci serait loin de pouvoir créer autant de valeur. Qu'est-ce que vous faites mieux que quiconque ?

Ce noyau dur vous protège aussi, dans une grande mesure, puisqu'il vous évite de vous astreindre au travail harassant de créer un nouveau marché ou une nouvelle catégorie de produits pour voir surgir de nulle part un concurrent proposant une solution similaire. Que fait votre produit que vos concurrents ne peuvent absolument pas, ou très difficilement, dupliquer ? C'est cela, votre noyau dur.

## QUELQUES EXEMPLES

Déterminer votre noyau dur est un exercice très spécifique à la situation dans laquelle vous vous trouvez. Il demande beaucoup de réflexion et il peut y avoir plusieurs options. Au lieu de vous prescrire comment déterminer le vôtre, je vais vous donner quelques exemples pris dans des catégories qui pourraient inspirer votre propre noyau dur (ou le devenir).

- **L'effet de réseau :** si c'est votre noyau dur, vous vous imposez sur le marché en y atteignant une telle masse critique que les clients potentiels n'envisagent même pas d'utiliser un autre produit. La valeur de ce produit pour l'utilisateur obéit à la loi de Metcalfe, selon laquelle plus il y a d'utilisateurs dans un réseau, plus ce réseau a de la valeur. L'entreprise qui a le plus d'utilisateurs est donc celle qui a le plus de valeur ; c'est, en toute logique, celle que choisissent les nouveaux utilisateurs. Il en résulte que le réseau devient encore plus puissant, c'est une boucle de réaction positive. Parmi les exemples d'entreprises qui ont réussi cet exploit, citons eBay (tant pour les acheteurs que pour les vendeurs), LinkedIn, Facebook et Google pour les annonceurs. MySpace a initialement profité d'un effet de réseau, mais n'en a pas fait son noyau dur, ce qui explique en partie la raison pour laquelle Facebook a réussi à gagner rapidement des parts de marché à son détriment. Aujourd'hui, les effets de réseau de Facebook lui confèrent une position pratiquement inexpugnable sur le marché.

- **Le service client :** en établissant des processus et une culture qui visent à exceller en matière de service client, ce noyau dur potentiel permet une rétention des clients très supérieure à la concurrence. Cela permet aussi d'attirer et d'acquérir de nouveaux clients beaucoup plus efficacement que les autres, car vos clients actuels, enchantés de l'expérience que vous leur avez fait vivre, deviennent vos meilleurs vendeurs grâce à un bouche-à-oreille positif. Ce noyau dur exige un engagement incroyable de l'entreprise tout entière et une volonté pugnace d'exécuter un haut niveau de satisfaction client de façon régulière. Cela suppose souvent de prendre des mesures extraordinaires que les autres ont du mal à suivre, comme « le remboursement sans poser de questions » et autres politiques coûteuses. Pour en donner quelques exemples visibles, je citerais Zappos, Warby Parker, Nordstrom, Commerce Bank et, à certaines époques de son histoire, IBM. Cette stratégie est difficile à mettre en œuvre avec une rigueur telle qu'aucun concurrent ne puisse ni copier ni nier votre noyau dur, mais quand elle marche (et les exemples que je viens de vous donner montrent que cela arrive), elle peut être très efficace.
- **Le moins cher :** autre stratégie de noyau dur que vous pouvez tenter : développer les compétences, les relations, les processus, les volumes, les frais généraux et la culture qui vous permettront de battre tous vos concurrents sur le terrain des prix et de devenir l'acteur low-cost de référence. Cela a longtemps été le noyau dur de Walmart, à qui cela a fort bien réussi, et c'est aussi la stratégie de nombreuses entreprises asiatiques, en particulier les entreprises chinoises qui ont récemment pénétré le secteur des énergies renouvelables. Les économies d'échelle peuvent faciliter cette ambition. Souvent, ce n'est pas un noyau dur, mais plutôt une stratégie d'entrée. Par exemple, Honda est entré dans le marché américain comme fournisseur low-cost de tondeuses, de scooters, de motos, de débroussailleuses et de voitures, mais il a fini par ne plus être le moins cher. En fait, son cœur de métier était la capacité de construire d'excellents moteurs et la politique de prix bas n'était qu'une manière d'entrer sur un nouveau marché.
- **L'expérience utilisateur :** parmi la multitude de nouvelles stratégies devenues des forces potentielles, il faut citer l'expérience utilisateur (UX). Elle semble avoir été adoptée par le marché (en tout cas une bonne partie du marché), ce qui contribue grandement à la récente hausse de l'activité entrepreneuriale à New York, où de nombreux talents dans le design et dans la mode permettent de relever ce défi. La bonne stratégie, ici, serait de mettre l'accent sur le développement et l'amélioration de l'UX afin de devenir le meilleur en la matière. Une entreprise (Gemvara) ne cesse de se battre en ce sens, du PDG à l'employé de bureau. Résultat, elle a recruté des talents reconnus, examine systématiquement ses opérations, chaque salarié sachant que la barre est très haute et que seule l'excellence sera acceptée. C'est manifestement le noyau

dur d'Apple, qui met les capacités et l'engagement de la compagnie au service d'une expérience utilisateur inouïe.

Ces quelques exemples visaient à illustrer les diverses formes que peut prendre le noyau dur. L'important, c'est qu'il soit clairement défini et que votre équipe fondatrice soit en accord complet. Vous travaillerez continuellement à le développer et le ferez toujours passer avant toute autre considération, qu'il s'agisse de planifier ou d'exécuter une stratégie. Votre noyau dur, c'est votre dernière défense contre la concurrence.

## COMMENT DÉFINIR VOTRE NOYAU DUR

De toutes les étapes parcourues jusqu'ici, définir votre noyau dur est la plus introspective. Vous combinerez cette introspection avec la collecte et l'analyse de données externes. Si, au départ, le processus peut paraître large et général, la définition finale de votre noyau dur doit être concrète et spécifique.

La tâche est difficile. Cela ne peut pas rester un exercice intellectuel abstrait, car il doit intégrer de nombreuses considérations différentes (ce que veut le client, les actifs que vous possédez, ce que vous aimez vraiment faire, ce que d'autres, en dehors de votre entreprise, peuvent faire, et enfin les objectifs personnels et financiers des propriétaires). En même temps, elle doit être conduite efficacement (autrement dit sans prendre trop de temps) et très spécifiquement, de façon à avoir la certitude que vous avez la bonne réponse. Contrairement à certains autres éléments de ce processus, vous ne pourrez pas changer votre noyau dur – une fois que vous l'avez adopté, il doit rester fixe dans le temps. Si vous en changez, c'est à vos risques et périls, car vous perdrez souvent les avantages conquis. Cela dit, il arrive tout de même que le noyau dur change quand on connaît mieux son marché, ses clients, les atouts de l'entreprise. Google en est un bon exemple – les dirigeants croyaient que leur noyau dur était l'excellence technologique de l'algorithme de leur moteur de recherche, mais c'est finalement leur nouveau business model axé sur les publicités par mots-clés et les effets de réseau qu'ils ont mis en place avant tout le monde.

## QUID DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ? ET DE LA CULTURE ?

Un point de départ fréquent, quand vous déterminez votre noyau dur, est de conclure que c'est votre propriété intellectuelle. Cela dépend énormément du secteur d'activité. Dans le domaine médical, en particulier les biotechnologies,

les brevets revêtent une importance incroyable pour assurer le succès d'un produit ou d'une nouvelle entreprise. Dans d'autres industries, la propriété intellectuelle peut avoir une valeur, mais les brevets ne suffisent souvent pas à garantir la réussite. Ils sont en général statiques, alors que les marchés sont dynamiques. Les capacités sont généralement meilleures que les brevets, mais le mieux, c'est certainement d'avoir les deux. Par exemple, les équipes dotées de capacités extraordinaires dans un domaine donné produisent continuellement des objets innovants et, au fil du temps, elles finissent par écraser les entreprises qui vivent sur un seul ou sur quelques brevets (sauf dans des cas spécifiques comme les biotechnologies).

Certaines entreprises s'assurent un avantage sur le marché en créant un processus et une culture leur permettant d'innover incroyablement vite. Elles restent proches du consommateur, puis utilisent un vigoureux management du produit et un développement agile pour transformer leur avance initiale en un avantage solide et croissant à mesure que le temps passe. Cette stratégie est néanmoins difficile à maintenir comme noyau dur unique quand votre entreprise grandit, car lorsque de plus petites entreprises entrent dans le marché et se lancent dans la concurrence, elles ont des avantages qui leur permettent d'être également très réactives et peut-être de surpasser votre rythme d'innovation. La plupart des entreprises ont la sagesse de ne pas considérer leur vitesse d'innovation comme leur noyau dur ; elles l'utilisent comme un motivateur, une ligne de première défense avant d'arrêter leur choix sur un noyau dur. Pour dire les choses simplement, toutes les entreprises devraient tendre à innover rapidement, quelle que soit la définition de leur noyau dur, mais rares sont celles qui connaîtront une réussite durable si elles n'ont pas autre chose comme noyau dur.

---

## LE NOYAU DUR N'EST PAS LA POSITION CONCURRENTIELLE

Vos clients ne considèrent certainement pas votre noyau dur comme la raison pour laquelle ils achètent vos produits. Ils regardent plutôt votre position concurrentielle, sur laquelle nous reviendrons à l'étape 11. Votre noyau dur conditionne votre aptitude à délivrer certains bénéfices au client et à lui permettre de créer de la valeur (correspondant à ses priorités), ce qui améliorera votre situation concurrentielle. Votre noyau dur, c'est la façon dont vous développez la capacité de vous différencier de vos concurrents, et il ne peut pas être répliqué facilement par d'autres. C'est la façon la plus concentrée de gagner en différenciation par rapport à vos concurrents actuels et potentiels afin d'utiliser vos ressources limitées à gagner un maximum de valeur pour votre nouvelle entreprise.

## L'AVANTAGE DU PRÉCURSEUR N'EST PAS UN NOYAU DUR

« L'avantage du précurseur » est l'un des termes les plus galvaudés et incorrects pour définir le noyau dur. Le terme se réfère à une entreprise dont la réussite ne tient qu'au fait qu'elle a été la première à arriver sur le marché. Cependant, la plupart du temps, elle finit par le perdre en faveur d'un concurrent arrivé plus tard, mais plus performant, de sorte que l'avantage du premier arrivé, en soi, ne peut pas se transformer un noyau dur pérenne et peut même être considéré comme un désavantage. L'avantage du précurseur peut aider une entreprise dont le noyau dur est bien défini, mais elle ne peut pas conquérir le marché du seul fait qu'elle y est arrivée la première, il faut autre chose, comme s'attacher les clients clés, s'assurer des effets de réseau positifs, recruter les meilleurs dans un certain domaine, etc.

## LIGOTER LES FOURNISSEURS N'EST PAS UN NOYAU DUR

Une façon de s'assurer un avantage concurrentiel est d'anticiper les éléments clés de votre solution et d'enfermer vos fournisseurs grâce à un contrat d'exclusivité ou un arrangement fonctionnellement exclusif. On peut généralement exiger l'exclusivité en échange du respect d'un calendrier fixé d'un commun accord et de commandes de volumes minimaux, surtout si le fournisseur vend normalement son produit à un marché très différent du vôtre ou si vous achetez des volumes relativement importants à un fournisseur relativement petit. Apple a employé avec succès cette stratégie et l'a utilisée pour maintenir des marges bénéficiaires élevées, grâce auxquelles il dispose de ressources considérables et d'une grande flexibilité, mais son noyau dur, c'est en fait sa culture de la perfection et sa capacité à transcender les modèles mentaux du passé, les deux ayant été rendus possibles par Steve Jobs.

Comme la propriété intellectuelle, ligoter ses principaux fournisseurs est une bonne stratégie « hors noyau dur » pour freiner vos concurrents potentiels. Il ne faut pas hésiter à l'utiliser quand la situation le permet, mais ce n'est pas votre noyau dur, c'est juste un piège que vous disposez sur le chemin de ceux qui voudraient vous suivre. Multiplier les pièges pour compliquer la vie de vos concurrents est une excellente stratégie, mais vous ne devez avoir qu'un seul noyau dur. C'est le joyau de la couronne, la dernière barrière, celle que vos concurrents ne doivent pas pouvoir franchir.

---

## EXEMPLE

### SensAble Technologies

Quand nous avons commencé à réfléchir à ce que serait notre noyau dur, la réponse tombait sous le sens, pour certains d'entre nous. Nous avions un instrument robotique unique, le PHANToM, célèbre pour la qualité de son design. En outre, nous avions un brevet remarquable pour « l'interface haptique réfléchissant la force » (US patent # 5.625.576), l'un des plus référencés de l'époque<sup>1</sup>. Nous avions aussi Thomas Massie, le cerveau de cette technologie, étoile montante au MIT, qui s'investissait à fond dans notre jeune entreprise. Pas mal, comme noyau dur, non ?

Cependant, quand nous avons pris du recul en tenant compte des priorités des fondateurs, nous avons réalisé que nous voulions faire un carton dans une période relativement courte. Les co-fondateurs Thomas et Rhonda Massie voulaient retourner dans le Kentucky d'ici quatre ou cinq ans, et je voulais pour ma part que notre start-up grandisse vite afin d'intéresser les capital-risqueurs, ce qui nous donnait environ cinq ans.

Si nous mettions l'accent sur notre propriété intellectuelle, nous deviendrions dépendants, soumis à un facteur temps imprévisible, et nous devrions devenir experts en droit pour défendre nos brevets, ce qui ne nous intéressait pas et ne correspondait ni à nos objectifs ni à nos centres d'intérêt personnels. Ce scénario ne nous convenait pas, de sorte que tout en continuant d'étoffer notre portefeuille de brevets avec les conseils de Steve Brauer, notre avocat spécialisé en la matière, il faisait partie des fortifications extérieures de notre château, ce n'était pas les bijoux de la couronne que nous protégerions au cœur du donjon.

Si nous mettions le paquet sur le hardware, il nous faudrait beaucoup de temps et d'argent avant de réussir et les entreprises de hardware plaisent beaucoup moins aux investisseurs que les entreprises de software. La robotique, en particulier, était totalement passée de mode au milieu des années 1990. Après avoir mûrement réfléchi, il nous est apparu clairement que nous ne serions pas une entreprise de robotique. Après tout, notre marché tête de pont n'avait rien à voir avec la robotique, c'était du design. Donc, comme nous l'avions fait pour

---

1. Gregory T. Huang, « From MIT Entrepreneur to Tea Party Leader: The Thomas Massie Story », *Xconomy*, 17, 2012, [www.xconomy.com/boston/2012/05/17/from-mit-entrepreneur-to-tea-party-leader-the-thomas-massie-story/2](http://www.xconomy.com/boston/2012/05/17/from-mit-entrepreneur-to-tea-party-leader-the-thomas-massie-story/2).

notre propriété intellectuelle, nous avons protégé et développé notre hardware PHANToM, même si c'était un rempart, pas le donjon.

Nous avions réussi à verrouiller notre approvisionnement d'un composant essentiel (les moteurs haute-fidélité) qui rendait notre matériel supérieur, de très loin, à ce que proposaient nos rivaux, constituant ainsi une solide barrière à l'entrée. Mais si les conditions du marché avaient été bonnes, nos rivaux auraient trouvé le moyen de produire eux-mêmes le composant clé. Nous avons finalement décidé d'axer notre noyau dur sur le software, plus facile à faire passer à l'échelle supérieure et susceptible de créer davantage de valeur. En bavardant avec Thomas, nous avons pris conscience que le logiciel du PHANToM était très compliqué (la main est vraiment plus rapide que l'œil – nous devions faire des mises à jour de 1 000 diapos/seconde pour simuler le toucher contre 20 à 30, avec des images sur des écrans de télévision ou de cinéma). Ce n'était pas simplement le logiciel d'interface, mais aussi la façon dont nous représentions le poids, les formes, la texture, les déformations et beaucoup d'autres propriétés physiques des objets. En fin de compte, nous avons défini notre noyau dur comme « la physique du toucher en 3 dimensions ». Ce noyau dur s'incarnerait dans un logiciel qui exposait des objets en 3D sur l'ordinateur, non pour des représentations visuelles, mais pour les toucher.

Cette définition formalisée de notre noyau dur, il fallait la transformer en avantage concurrentiel durable et même susceptible de se renforcer au fil du temps. Nous avons donc rapidement identifié les personnes clés, dans notre équipe, qui avaient les compétences nécessaires pour soutenir notre noyau dur. Ensuite, nous avons identifié les personnes, à l'extérieur, qui étaient leaders dans ce domaine et nous sommes très vite entrés en relation avec elles, afin de nous les attacher. Nous avons également identifié les organisations et les institutions où l'on pouvait trouver ces personnes (certains départements du MIT, de Brown University et de Stanford University) et développé notre visibilité, notre réputation et nos relations avec elles pour y recruter les meilleures. C'était devenu la première priorité de Thomas Massie, notre CTO, et il faisait le point sur la question au moins une fois par trimestre, dans ses discussions de stratégie technique. Nous avons tout mis en œuvre pour avoir un excellent plan de développement des compétences dans ce domaine et notre système d'incitations reflétait cette priorité, avec des rémunérations et des stock-options généreuses.

C'est ainsi que nous avons déterminé un noyau dur qui nous protégerait et nous donnerait un immense avantage concurrentiel quand nous développerions le marché. Ce n'était certainement pas évident au départ – la réponse évidente aurait été un noyau dur beaucoup moins optimal –, l'attention que nous avons consacrée à la définition de notre noyau dur s'est donc révélée payante. Nous en avons largement touché les dividendes par la suite.

---

## SYNTHÈSE

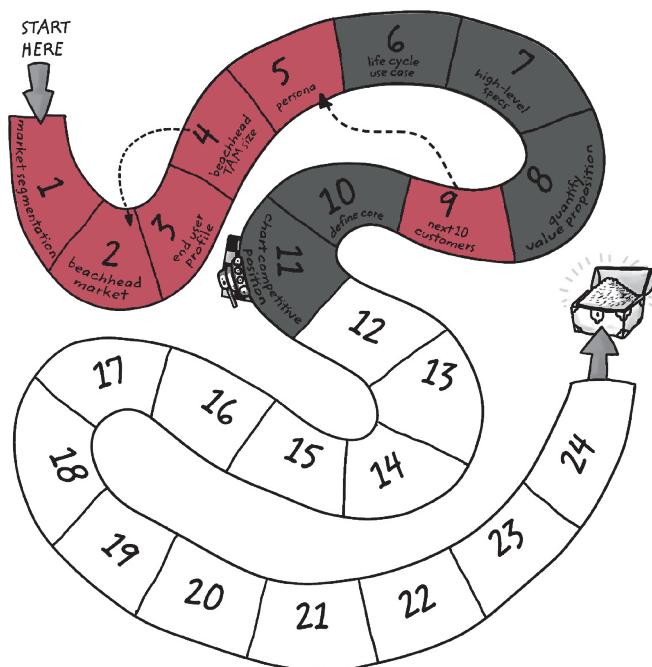
Définir votre noyau dur est la première étape au cours de laquelle vous passez beaucoup de temps à regarder en interne, par contraste avec la plupart des autres étapes, fortement orientées client. Le noyau dur, c'est ce que vous avez et que n'ont pas vos concurrents, ce que vous protégerez au fil du temps plus que toute autre chose et que vous vous efforcerez continuellement de développer et d'améliorer. Une fois que vous tombez d'accord sur un noyau dur, il ne faut pas en changer sans y avoir mûrement réfléchi ; en revanche, il faut le renforcer sans cesse. S'il change souvent, c'est mauvais signe – cela veut dire que vous ne le construisez pas comme il faut. Il peut cependant changer si vous découvrez ce que vos clients apprécient le plus et ce que vous faites le mieux. Définir votre noyau dur n'est pas facile et peut paraître abstrait, mais c'est une étape essentielle pour maximiser la valeur de votre jeune entreprise.

## ÉTAPE II

---

# Évaluez votre position concurrentielle

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Montrer que votre produit correspond bien aux deux principales priorités de votre Persona.
- Comparer avec la façon dont les produits existants satisfont ces priorités.
- Analyser si l'opportunité de marché que vous avez choisie correspond à la fois à votre noyau dur et aux priorités du Persona.



*How does your core map to what your customer really wants?*

*La position concurrentielle est la capacité de votre noyau dur à résoudre les problèmes du client, pour qui il crée réellement de la valeur, de sorte qu'il s'y attachera profondément.*

**Q**uand vous cherchez à créer un nouveau marché, vous partez du client et d'une page blanche, vous ne prenez pas un produit existant pour en faire une version améliorée. Dans leur livre *Stratégie Océan Bleu*<sup>1</sup>, Chan Kim et Renée Mauborgne affirment que si vous partez d'un client dont les besoins ne sont pas satisfaits pour lui offrir une solution qui le satisfait véritablement, il est inutile de se préoccuper de la concurrence, elle n'est pas pertinente.

C'est intéressant et même vrai dans une certaine mesure, mais dans la vraie vie, les clients prennent généralement leurs décisions d'achat en comparant toutes les options et en déterminant laquelle correspond le mieux à leurs priorités. La représentation visuelle de votre position concurrentielle vous aidera à analyser à quel point votre offre est supérieure à celle de vos rivaux, mais elle peut aussi identifier des zones de faiblesse. Avec la proposition de valeur quantifiée, elle montre que votre produit correspond à un besoin et que vous êtes les mieux placés pour le fournir.

Dans votre diagramme de position concurrentielle, vous allez montrer visuellement comment vous répondez aux deux principales priorités de votre Persona et comment y répondent vos concurrents. Le but consiste à montrer que votre position concurrentielle vous permet de tirer le meilleur parti de votre noyau dur et que votre produit satisfait bien mieux les priorités de votre Persona que les produits disponibles et ceux qui, logiquement, existeront demain. Si le diagramme ne confirme pas ces deux affirmations, il faut peut-être vous demander si vous avez bien choisi votre marché ou votre noyau dur. En général, les possibilités de faire évoluer le noyau dur sont réduites. Si vous ne pouvez pas faire en sorte qu'il apporte des bénéfices à votre client, cela ne veut pas dire que ce ne soit pas le bon – il reflète les points forts et les capacités de votre équipe. En revanche, il existe peut-être une meilleure opportunité de marché, à laquelle votre noyau dur correspondrait mieux. La position concurrentielle est le lien entre votre noyau dur et les priorités de votre Persona et montre qu'ils concordent logiquement avec le marché cible que vous avez choisi.

---

## LE CONCURRENT LE PLUS IMPITOYABLE : LE CLIENT QUI S'EN TIENT AU STATU QUO

L'obstacle le plus difficile à franchir est souvent de convaincre les clients de changer leurs habitudes. Quand Sony a lancé son Walkman, il y avait peu d'appareils comparables – le problème était de le vendre à des consommateurs qui

---

1. Harvard Business Press, 2005 (Pearson, 2010 pour la traduction française).

n'avaient pas encore l'habitude d'écouter de la musique en se déplaçant. Le *statu quo*, pour ces clients, était d'écouter de la musique à la maison ou au concert.

Votre proposition de valeur quantifiée a dû repérer tous les problèmes éventuels entre votre produit et les priorités de votre Persona ; mais comparer votre produit au *statu quo* permet de vérifier que vous avez un vrai marché, valide, et non pas un marché conceptuel, de fiction.

Souvent, quand mes étudiants ont une idée pour s'apercevoir très vite qu'une autre entreprise fait quelque chose de similaire, ils commencent par craindre qu'il ne soit trop tard. Ensuite, leur mentalité compétitive joue et ils se disent qu'ils peuvent et doivent faire mieux que l'autre petite start-up. Ils dépensent beaucoup d'énergie pour battre ce qu'ils prennent pour leur concurrent direct au lieu de délivrer un produit susceptible de mieux satisfaire les besoins du client. Pourtant, combinés avec la concurrence perçue, ils ont vraisemblablement une infime part de marché. Vous aurez une partie beaucoup plus importante du TAM si vous parvenez à ce que le consommateur change ses habitudes en surmontant l'inertie naturelle, tant humaine qu'organisationnelle. Il vaut mieux, et de loin, chercher à conquérir le marché du client « qui ne demande rien » que de concentrer tous ses efforts sur une autre jeune start-up.

En fin de compte, si vous avez un bon noyau dur et que les gens se convertissent du *statu quo* à une nouvelle solution, le marché décollera et vous et votre petit concurrent y gagnerez gros tous les deux. Dans une telle situation, les deux start-up fusionneront vraisemblablement, ou bien elles seront rachetées par une plus grosse entreprise ou introduites en Bourse. Quand vous connaissez à la fois votre noyau dur et votre position concurrentielle, ne perdez pas un temps précieux à lutter contre vos concurrents, travaillez plutôt avec vos clients à développer votre noyau dur et à mettre votre produit sur le marché.

---

## COMMENT PRÉSENTER VOTRE POSITION CONCURRENTIELLE

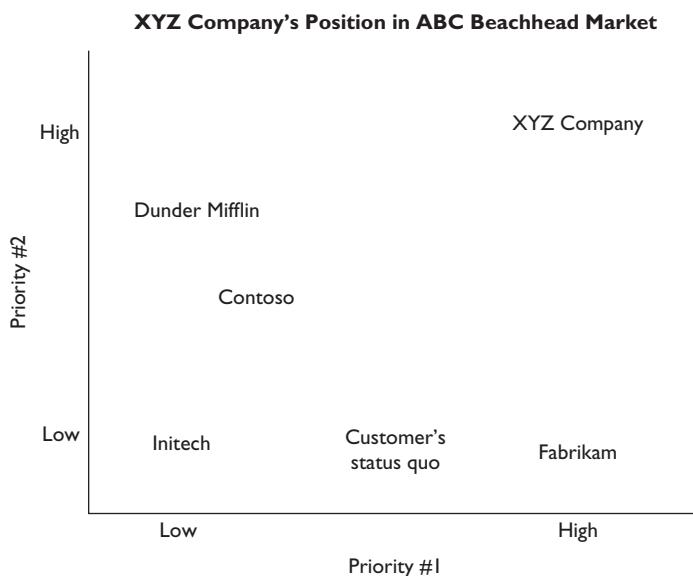
Cette étape, comme les autres, est assez simple et logique – le secret, c'est de trouver l'information dont vous avez besoin dans votre étude préliminaire de marché. Ce processus vous permettra aussi de revenir vers votre client potentiel et de valider votre position.

Commencez par identifier les deux premières priorités de votre Persona, puis partez du principe que ce sont les deux seules choses qui comptent. Votre noyau dur est sans doute brillant, les caractéristiques de votre produit sont certainement remarquables, mais elles ne dictent pas les priorités du client.

Ensuite, créez une matrice de la façon suivante :

- Divisez en deux moitiés l'axe des abscisses et celui des ordonnées.
- Sur l'axe des abscisses, notez la priorité numéro 1 de votre Persona. Toujours sur cet axe, près de l'origine, notez l'état « insatisfaisant » de cette priorité (exemple, si c'est la fiabilité, écrivez « faible » à cet endroit. Sur la seconde moitié de l'axe, notez l'état « satisfaisant » de la priorité (par exemple, « très bonne » pour la fiabilité).
- Sur l'axe des ordonnées, notez la priorité numéro 2 de votre Persona. Notez près de l'origine l'état « insatisfaisant » et l'état « satisfaisant » sur l'autre moitié droite de votre axe.
- Positionnez votre entreprise sur le graphique, ainsi que ses concurrentes (actuelles et futures). Faites de même des clients qui s'en tiennent au *statu quo*.

Le graphique de la Figure 11.1 situe le *statu quo* du Persona et les autres entreprises dont les produits correspondent potentiellement à l'une de ses priorités, ou aux deux.



*Figure 11.1. Repérage de la position concurrentielle.*

Si vous avez bien fait votre étude préliminaire de marché, votre entreprise devrait se situer dans le quadrant supérieur droit de ce graphique et correspondre à « très bien » pour chacune des priorités. Vous ne devez en aucun cas

vous situer dans le quadrant inférieur gauche. Les autres emplacements sur le diagramme ne sont pas nécessairement mauvais. Mais si vous êtes ailleurs que dans le quadrant supérieur droit, il faut réévaluer votre produit par rapport à la concurrence.

Ensuite, revoyez ce diagramme avec vos clients cibles, demandez-leur ce qu'ils en pensent et affinez le repérage jusqu'à ce que votre diagramme décrive exactement la situation de votre produit et ceux de la concurrence par rapport aux deux premières priorités de votre Persona.

---

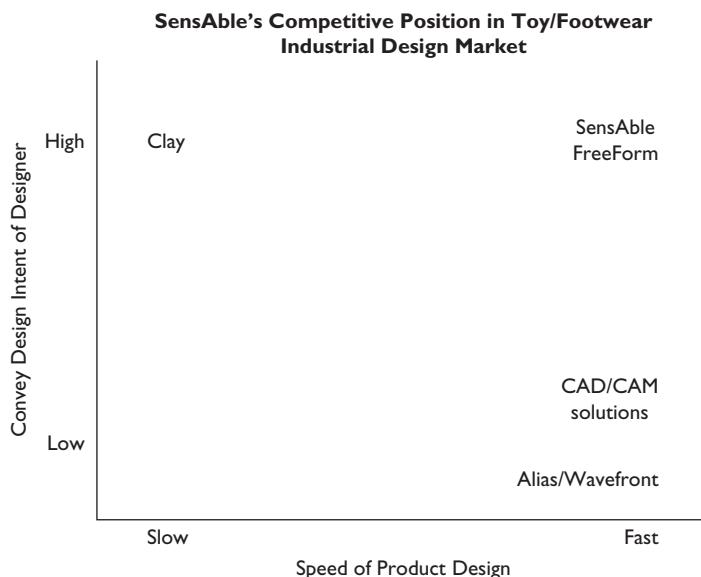
## EXEMPLES

### SensAble Technologies

Dans le cas de SensAble, certains croyaient que notre position concurrentielle était basée sur le PHANToM ou l'aptitude à sentir les choses par le truchement de l'ordinateur. Il s'agissait là des caractéristiques du produit intéressant les techniciens, mais ce n'était pas la raison pour laquelle notre client cible achèterait notre produit, FreeForm. En travaillant avec notre Persona, nous avons compris que sa première priorité était la rapidité du développement de produit, la seconde étant la fidélité à l'intention du designer.

En gros, les dirigeants de l'équipe de design industriel cherchaient une solution offrant la même facilité d'utilisation et la même fidélité à l'intention du designer que l'argile, mais ayant en outre la souplesse et l'aptitude aux communications des outils logiciels comme la CAO/FAO (conception et fabrication assistées par ordinateur). Les designers avaient du mal à adopter ces outils que la direction voulait introduire, car ils n'avaient pas été construits en pensant à leurs priorités. La CAO/FAO et Alias/Wavefront (logiciels de CAID, conception assistée par ordinateur du design industriel) reposaient sur des représentations mathématiques impressionnantes des formes créées, ce qui conférait une grande précision au modèle final, mais elles limitaient les possibilités et leur utilisation n'était pas du tout intuitive pour le designer. C'était comme quand on pince un ballon gonflé – quand on modifiait une partie du design, le système en modifiait automatiquement une autre, que l'utilisateur le souhaite ou non.

Le repérage de la Figure 11.2 fit très vite et très simplement ressortir la différence entre le *status quo* (argile) et les offres concurrentes d'entreprises proposant du CAO/FAO et du CAID. Il révélait également le noyau dur de SensAble avec son logiciel 3D et la machine PHANToM, unique. Personne ne pouvait légitimement affirmer pouvoir satisfaire aussi bien les deux premières priorités du client que le produit FreeForm de SensAble.



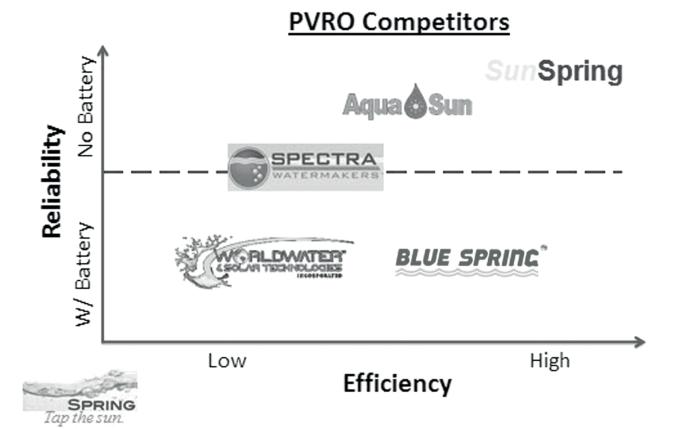
*Figure 11.2. La position concurrentielle de SensAble.*

### **SunSpring**

Cette équipe d'étudiants du MIT et de Harvard avait accès à une technologie unique qui utilisait l'énergie solaire pour filtrer l'eau. Ils avaient identifié un marché tête de pont : les militaires stationnés dans des endroits dépourvus de réseau d'eau potable ou de courant électrique.

En l'occurrence, l'armée ne considérait pas le coût comme sa priorité numéro 1. Mais elle tenait à la fiabilité et à l'efficacité, car les hommes devaient pouvoir transporter le matériel quand ils étaient en mission dans des endroits où ils ne pourraient ni le faire réparer ni se procurer de l'eau. Pour satisfaire l'armée, le produit devait donc fonctionner parfaitement tout le temps, et produire autant d'eau filtrée que possible. Ces priorités correspondaient parfaitement au noyau dur de l'équipe – sa compétence technologique –, mais sa position concurrentielle s'exprimait par la façon dont le produit satisfaisait les besoins du client, comme on le voit sur la Figure 11.3.

- SunSpring's value proposition is increased efficiency, flexibility, mobility, reliability, and operation simplicity vis-à-vis its competitors



*Figure 11.3. La position concurrentielle de SunSpring.*

## SYNTHÈSE

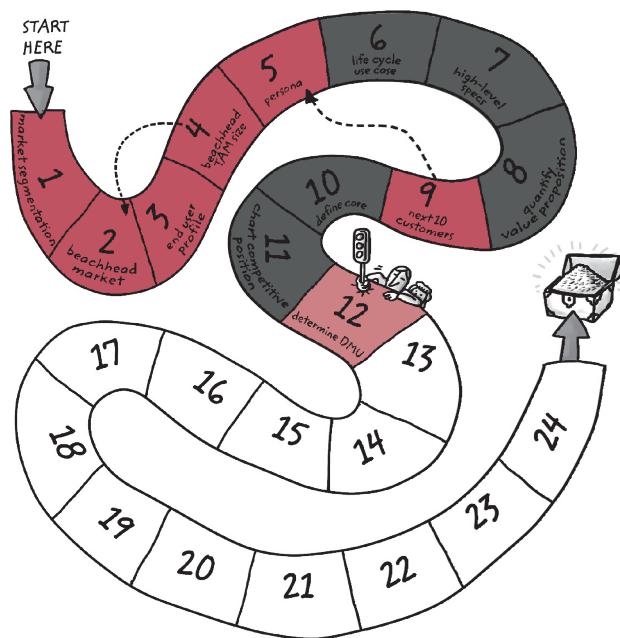
Définir votre position concurrentielle est une façon rapide de valider votre produit par comparaison avec la concurrence, y compris la situation où le client s'en tient au statu quo, par rapport aux deux premières priorités du Persona. Si vous n'êtes pas en haut à droite du tableau, il faut réévaluer votre produit, ou au moins la façon dont vous le présentez. Ce sera également un très bon vecteur pour communiquer votre proposition de valeur qualitative (et non quantitative) à vos clients cibles de façon à ce qu'elle leur parle.

# ÉTAPE 12

---

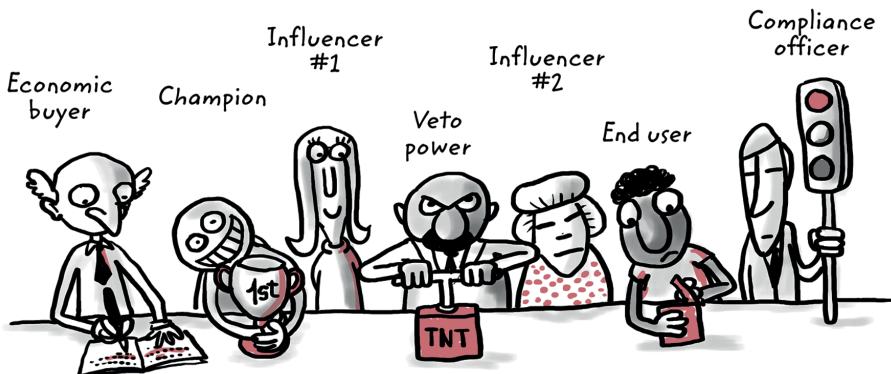
Identifiez l'entité  
décisionnelle du client

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Chercher à savoir qui, en dernier ressort, prend la décision d'acheter votre produit et qui se battrra pour qu'elle soit prise.
- Rencontrer les personnes qui influenceront la décision d'achat.



*Chez votre client cible, les décisions d'achat impliquent presque certainement un groupe et non une seule personne. Connaître ce groupe et repérer explicitement le rôle et la motivation de chacun de ses membres est d'une importance critique, pas simplement pour la vente, mais aussi bien avant, quand vous développerez votre produit et tous ses attributs.*

**A**u point où vous en êtes, vous devriez avoir la certitude que votre Persona tirera une valeur substantielle de votre produit et que votre offre est unique. Vous devez maintenant acquérir la même certitude que votre Persona et vos 10 clients suivants peuvent acheter votre produit. Le processus d'achat est rarement simple.

Que ce soit en B2B ou B2C, avant que pratiquement n'importe quel produit soit acheté ou adopté, il faut que de nombreuses personnes soient convaincues qu'il mérite de l'être.

Pour réussir à le vendre, vous devrez identifier toutes les personnes qui seront impliquées dans la décision. Certaines approuveront ou bloqueront activement l'acquisition, d'autres exprimeront des opinions qui peuvent influencer le processus d'acquisition.

Cela fait plusieurs décennies que le processus décisionnel, ou ses variantes, a été présenté de nombreuses manières différentes dans les programmes de formation à la vente. Je vais employer pour le décrire et l'intégrer dans nos 24 étapes un langage commun et clair. Il s'applique aussi bien dans les cas de B2B que de B2C, même si dans le second cas de figure, il implique moins de personnes, dont chacune a parfois de multiples rôles.

---

## LES PRINCIPAUX RÔLES AU SEIN DE L'ENTITÉ DÉCISIONNELLE (DMU, POUR **DECISION MAKING UNIT**)

- **Le champion :** c'est la personne qui veut que le client achète le produit, en général (mais pas forcément) votre utilisateur final. De nombreuses personnes peuvent jouer ce rôle.
- **L'utilisateur final :** c'est la personne qui utilisera votre produit pour créer la valeur décrite à l'étape 8 (proposition de valeur quantifiée). Si tout va bien, cette personne est aussi votre champion ; quoi qu'il en soit, l'utilisateur final joue normalement un rôle important dans l'achat d'un produit.
- **Le signataire du bon de commande :** c'est lui qui prend vraiment la décision de dépenser la somme correspondant à l'achat de votre produit. La plupart du temps, cette personne contrôle le budget. Parfois, c'est aussi le champion et/ou l'utilisateur final de votre produit, ce qui vous facilite la tâche, sans toutefois neutraliser complètement les personnes qui exercent une influence inverse ou s'opposent à cet achat.

## LES AUTRES RÔLES AU SEIN DE L'ENTITÉ DÉCISIONNELLE

### Les personnes exerçant une influence, directe ou indirecte

Ces personnes ont souvent une expérience approfondie de la question et peuvent influencer le reste de l'entité décisionnelle, y compris votre champion et l'utilisateur final.

On distingue en général les personnes exerçant une influence directe et celles dont l'influence, moins évidente, joue cependant un rôle dans le processus décisionnel. Certains d'entre eux peuvent avoir un droit de veto officiel, d'autres jouissent parfois d'une telle aura que leur avis, *de facto*, a valeur de veto. D'autres peuvent influencer la décision, comme les publications dans les médias, certains journalistes, les entreprises qui travaillent pour votre client, ses amis et les membres de sa famille, certains groupes industriels, des sites web, des blogs, et toute autre personne vers qui se tourne le signataire du bon de commande pour obtenir des informations et du feedback.

#### Le droit de veto

Les personnes qui ont un droit de veto peuvent rejeter un achat pour toutes sortes de raison.

Souvent, dans un environnement de B2B, cette personne se situe plus haut dans la hiérarchie que la personne qui pousse à l'achat et que l'utilisateur final.

Dans un marché de consommation, il est rare qu'un individu détienne un droit de veto ; en revanche, les personnes qui influencent fortement la décision jouissent parfois d'une telle autorité ou d'un tel prestige qu'elles peuvent, *de facto*, y opposer leur veto. Un exemple de pouvoir de veto : une association de propriétaires ou une législation d'urbanisme imposant à votre client potentiel d'obtenir une dérogation spéciale avant de pouvoir installer ou utiliser votre produit. On considère dans ce cas de figure que l'association ou la ville fait partie de l'entité décisionnelle. Autre exemple, dans une entreprise, la direction informatique a un droit de veto sur l'acquisition de matériel informatique et de logiciels non conformes aux normes de l'entreprise.

Les syndicats et les conventions collectives peuvent aussi bloquer l'achat de votre produit, certaines clauses s'étant transformées en réglementations dans l'entreprise en question.

La direction des achats : cette direction gère la logistique de l'achat. Elle peut constituer un obstacle de plus, car elle cherche souvent à faire baisser les prix, même après que la décision d'achat a été prise par le signataire du bon d'achat. Elle peut chercher à vous disqualifier en se fondant sur certaines règles

d'achat que l'entreprise a fixées. En général, c'est un maillon de la chaîne qu'il faut neutraliser, mais ce n'est pas à eux qu'il faut vendre.

Comprendre l'entité décisionnelle de votre client fait partie intégrante de la manière dont vous déterminerez la façon dont vous développerez, positionnerez et vendrez votre produit. Cela vous permettra de mieux évaluer vos chances de réussite et, c'est important, les ressources, les compétences et le temps qu'il faut à un nouveau client pour acquérir votre produit.

Vous obtiendrez davantage d'informations sur le processus d'acquisition tout au long des 24 étapes, mais le moment est idéal pour commencer votre recherche.

## IDENTIFIER LES MEMBRES DE L'ENTITÉ DÉCISIONNELLE

Ici encore, il faut opérer sur le mode « enquête » plutôt que sur le mode commercial pour obtenir des informations utiles sur l'entité décisionnelle. Si le client est convaincu que votre produit lui apporte une forte proposition de valeur, la conversation sera facile. Le moment est bien choisi pour lui poser quelques questions intéressantes : « Si nous réussissons à fabriquer le produit que nous avons décrit, pourrions-nous vous le faire tester ? Que devons-nous faire pour cela ? Qui, à part vous [arrangez-vous pour mettre votre interlocuteur en valeur] participera à cette décision ? Qui aura le plus d'influence ? Qui pourrait empêcher que cela se fasse ? Si les performances du produit sont conformes à nos attentes, quel budget fournira les fonds pour le payer ? Quelqu'un d'autre doit-il intervenir pour débloquer les fonds ? Qui pourrait se sentir menacé, à quelle réaction peut-on s'attendre ? »

Vous devrez aussi revenir à la recherche déjà effectuée. Initialement, quand vous avez bâti votre Persona, vous devriez avoir découvert ce qui l'influence, qu'il s'agisse de personnes et d'organisations, de sites web, de publications ou de grands noms des médias.

Si votre champion ou le signataire du bon de commande ne sont pas votre Persona, il faudra établir une fiche de renseignements similaire à la sienne sur chacun d'entre eux. Et réfléchir à la façon de les convaincre afin d'obtenir leur assentiment ou au moins leur neutralité.

Quand vous aurez une idée plus précise de l'entité décisionnelle de votre client, représentez-la visuellement pour éliminer toute ambiguïté. Vous pourrez ensuite montrer ce document à votre Persona et à vos 10 prochains clients pour avoir un feedback rapide et le réviser jusqu'à ce qu'il reflète exactement l'entité décisionnelle de vos premiers clients. Ce document vous aidera aussi à communiquer l'information rassemblée au sein de votre équipe. Tous vos clients

devraient avoir une entité décisionnelle similaire, vous devriez voir émerger des schémas récurrents. Si ce n'est pas le cas, soit vos clients ne coïncident pas avec votre Persona, soit vous n'avez pas assez segmenté votre marché.

## EXEMPLES

### **Exemple B2B : Mechanical Water Filtration Systems**

Nous avons déjà évoqué cette start-up qui avait choisi de proposer une solution de purification de l'eau pour les data-centers et dont le Persona s'appelait Chuck Carroll.

En se penchant sur l'entité décisionnelle de leur Persona et en la validant avec ses 10 clients suivants, l'équipe était parvenue à la conclusion que Chuck était à la fois le signataire du bon d'achat et l'utilisateur final, mais qu'il fallait considérer un certain nombre d'autres acteurs importants.

Il avait aussi été assez simple de déterminer ce qui influençait Chuck ; il y avait le blog Hamilton et Manos, les réunions de l'AFCOM auxquelles il assistait et, à l'occasion, les événements organisés par l'Uptime Institut auxquels il participait (y compris la newsletter). L'entité décisionnelle de son entreprise se révéla néanmoins assez complexe.

L'équipe commença par explorer les relations entre le directeur d'unité, le directeur du data-center et le directeur de l'informatique, tant pour l'entreprise du Persona que pour les 10 clients suivants. Elle découvrit que le directeur de data-center typique participait généralement plus au processus d'achat que ne le faisait celui de Chuck. Les directeurs de data-centers se considéraient comme impliqués dans l'achat, puisque le budget des directeurs d'unité était inclus dans leur propre budget, ce qui leur donnait un droit de veto.

Le PDG de l'entreprise était impliqué de façon tangentielle. Il ne dictait jamais la décision, mais si un achat était contraire à ses objectifs ou s'il le considérait comme risqué, il y mettait son veto. Il posait des questions pour tester la proposition, mais il avait peu d'influence. Il eût été extraordinaire qu'il s'oppose à une décision soutenue à la fois par le directeur d'unité et le directeur du data-center.

L'équipe avait initialement pensé que le directeur de l'environnement défendrait son produit. Néanmoins, la recherche avait montré que les directeurs d'unité ne le prenaient pas au sérieux. Le directeur de l'environnement pouvait défendre le dossier auprès du PDG et en obtenir ponctuellement des fonds pour financer l'achat, mais c'était un acteur secondaire, plus utile comme source d'informations pour ajuster la stratégie commerciale que force active du processus.

En revanche, l'équipe avait sous-estimé l'influence des entreprises extérieures sur le processus de décision. Elle était considérable, car elles construisaient et réaménageaient régulièrement les data-centers, ce que ne faisaient pas les directeurs d'unité. Ces derniers les considéraient donc comme leur première source d'information sur les solutions de refroidissement de l'eau. L'équipe prit conscience qu'il lui fallait établir une fiche d'informations sur chacune de ces entreprises, comme elle l'avait fait pour le Persona, et leur présenter une proposition de valeur montrant que sa solution était avantageuse pour elles aussi. Elle devait en outre se renseigner sur le groupe interne, au sein de l'entreprise, qui recommandait et gérait régulièrement les consultants extérieurs.

Ne pas comprendre une seule de ces parties prenantes pouvait conduire à des délais aberrants dans le processus de vente ; les vexer ou leur proposer une solution contraire à leurs intérêts avait toutes les chances de tuer l'acquisition envisagée.

Il fallait également penser à d'autres acteurs, que l'on voit sur le diagramme de la Figure 12.1, même s'ils ne jouaient pas un rôle essentiel dans le processus. L'entrepreneur en mécanique n'avait pas beaucoup d'influence, mais l'équipe a eu raison de le contacter pour s'assurer qu'il n'avait pas l'intention de remplacer sa solution par une solution moins chère. La direction des achats n'avait pas beaucoup d'influence non plus, elle était en bout de chaîne, mais l'équipe devait connaître ses procédures et sa politique afin d'être certaine de ne pas commettre d'erreurs à ce stade.

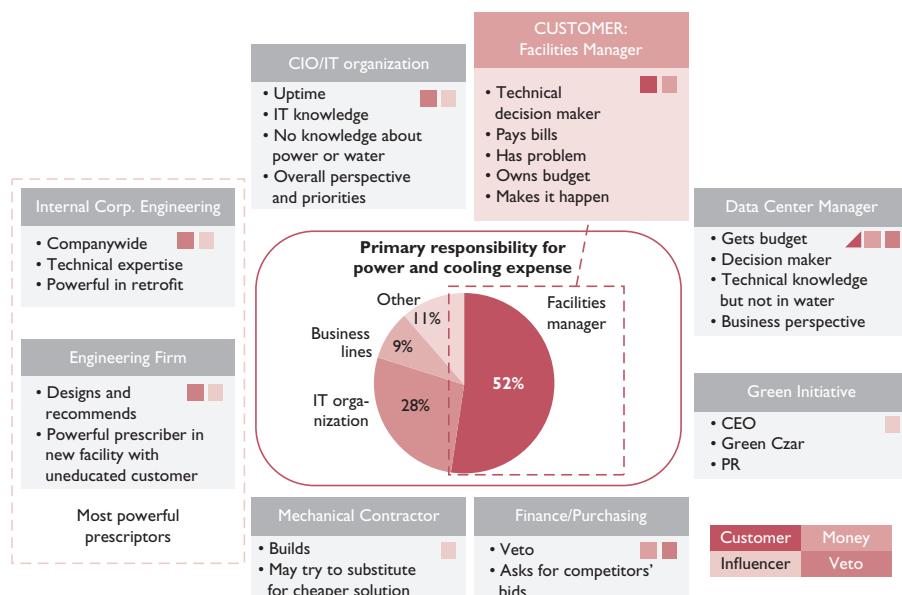


Figure 12.1. L'entité décisionnelle de Chuck Carroll.

### **Exemple B2B : le cas surprenant de Healthy Air**

L'analyse de l'entité décisionnelle peut aussi vous aider à résoudre les problèmes rencontrés antérieurement. Certains de mes étudiants avaient décidé de créer un produit fondé sur une nouvelle technologie qui détruisait les germes présents dans l'air ambiant plus efficacement que les méthodes antérieures. Au moment de choisir le marché tête de pont, l'un d'entre eux, qui avait un enfant, suggéra les crèches. L'équipe se laissa convaincre sans procéder à une analyse rigoureuse du marché à ce stade. Cette erreur les conduisit à définir leur Persona comme propriétaire de crèche. La proposition de valeur consistait à affirmer que les parents enverraient plus volontiers leurs enfants dans une telle crèche, qu'ils paieraient plus cher. L'équipe démontra que les parents trouvaient le produit intéressant.

Cependant, quand nos étudiants analysèrent l'entité décisionnelle, ils en sortirent décomposés, reconnaissant qu'il leur fallait un nouveau marché tête de pont. Ils étaient allés voir les propriétaires de crèches qui avaient rejeté la décision d'acheter la solution Healthy Air sur les directeurs de chaque crèche – ce n'était pas assez important pour qu'ils s'en occupent eux-mêmes. La première fois qu'ils allèrent vanter les mérites du système aux directeurs de crèche, l'idée fut accueillie avec tiédeur. L'un d'entre eux, ouvertement hostile, révéla même un secret. Empêcher les enfants de tomber malades ne motivait pas les crèches puisque cela n'avait aucun impact sur le chiffre d'affaires – les parents payaient d'avance, elles ne perdaient donc pas d'argent quand les enfants restaient à la maison. Cela voulait même dire qu'il y avait moins d'enfants sur place, ce qui facilitait la tâche du personnel. Si les crèches ne voulaient pas encourager la maladie, elles subissaient des incitations perverses à ne pas la décourager.

L'équipe réfléchit à diverses manières de surmonter ces objections, mais finit par choisir un autre marché tête de pont.

### **Exemple de produit de consommation : LARK Technologies**

Julia Hu, l'une de nos plus brillantes étudiantes, créa une start-up dont le concept de produit initial était un réveille-matin silencieux. Il s'agissait d'un bracelet relié par wifi à une application iPhone qui le faisait vibrer à l'heure. Cette alarme silencieuse permettrait à celui qui devait se lever plus tôt de ne pas déranger l'autre, qui dormait dans le même lit.

L'entité décisionnelle du client cible avait deux membres – celui qui se levait tôt (souvent l'homme) étant l'utilisateur final, l'autre (souvent la femme) se faisant l'avocate du produit. Elle mettait la pression sur le lève-tôt pour qu'il trouve une solution et la paie.

Il s'avéra que l'utilisateur final allait souvent sur le site Urban Daddy, qui l'influencait parce qu'il donnait des idées d'articles à acheter et offrait des réductions (par exemple, des ventes flash).

Julia et son équipe ont décidé d'atteindre leurs clients par le truchement d'Urban Daddy. Une fois leur produit sur le site, elles commencèrent à recevoir des commandes au rythme d'une à la minute.

---

## SYNTHÈSE

Ayant déterminé comment vous créez de la valeur pour le client, vous devez maintenant regarder comment ce dernier achète votre produit. Pour le lui vendre avec succès, vous devez comprendre qui, en fin de compte, prend la décision – et qui l'influence. Le champion et le signataire du bon d'achat sont les plus importants, mais ceux qui détiennent un pouvoir de veto, ainsi que ceux qui exercent la plus forte influence, ne sauraient être ignorés. Les situations de B2B sont plus faciles à représenter visuellement, mais le processus reste important pour les produits de consommation ; de très grandes entreprises comme Procter & Gamble appliquent ce processus depuis des années.

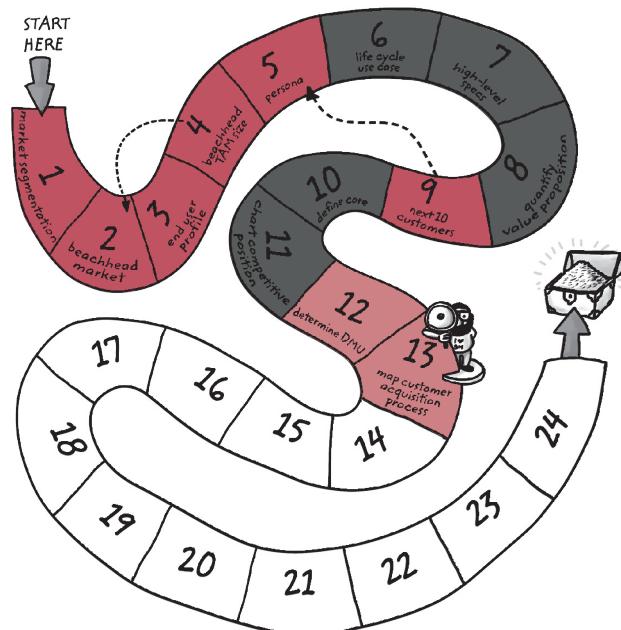


# ÉTAPE 13

---

Recensez toutes les étapes  
du processus  
d'acquisition des clients

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Étudier le processus au cours duquel le client décide d'acheter votre produit.
- Estimer le cycle d'achat de votre produit.
- Identifier les obstacles budgétaires, réglementaires ou de conformité susceptibles de freiner ou d'empêcher la vente de votre produit.

*Once they see my product,  
they are going to have to have it  
and sales will immediately  
go to the moon!*



*Quand vous saurez qui prend la décision, il est essentiel de savoir aussi comment elle est prise et ce que cela implique à chaque étape afin d'optimiser votre produit conformément à ce processus.*

Déterminer l'entité décisionnelle de votre client est un grand pas en avant pour faire en sorte que votre produit arrive entre ses mains et l'argent sur votre compte en banque. Le processus qui vous permet de transformer un client potentiel en client payant et de passer du contact initial au règlement final est cependant un peu compliqué – il ne suffit pas de demander à votre champion de mettre la pression sur le signataire du bon de commande.

Identifier et noter toutes les étapes du processus d'acquisition d'un client qui paie votre produit va vous permettre :

- D'estimer la durée du cycle de vente, élément crucial pour déterminer votre coût d'acquisition de nouveaux clients. Il est tout aussi important pour prévoir exactement l'évolution de votre cash-flow. Il s'agit de passer du contact initial à un client qui vous paie suffisamment vite pour que votre jeune entreprise soit viable.
- De rassembler les éléments permettant de calculer le coût d'acquisition de vos clients (CAC). Il s'agit d'atteindre le point où vos clients actuels vous permettent de gagner plus d'argent que vous n'en dépensez pour en attirer de nouveaux, ce qui coûte toujours plus cher qu'on ne le croit.
- D'identifier les obstacles cachés qui vous empêchent de vendre votre produit et d'être payé. Si quelque chose fait achopper toutes vos ventes, il vaut mieux le savoir tout de suite que le découvrir quand vous aurez levé des fonds et recruté des salariés.
- De pouvoir montrer à vos bailleurs de fonds potentiels (sous forme de crédits ou d'investissements) que vous connaissez bien le processus d'achat de votre client, ce qui, pour beaucoup d'entre eux, est une condition *sine qua non* pour investir dans votre affaire.

## COMMENT REPÉRER LE PROCESSUS

Les éléments suivants du cas d'utilisation du cycle de vie complet (étape 6) vous serviront de base pour repérer le processus d'acquisition d'un client payant. Vous pouvez les utiliser tels quels dans la présente étape :

- Comment vos clients décideront qu'ils doivent et/ou peuvent modifier leurs habitudes et comment les inciter à le faire (en achetant votre produit).
- Comment ils découvriront votre produit.
- Comment ils l'analyseront.
- Comment ils en feront l'acquisition.
- Comment ils l'installeront.
- Comment ils le paieront.

En étudiant le processus d'acquisition d'un client payant, vous découvrirez davantage de détails sur chacun de ces éléments, en vous plaçant désormais dans la perspective de l'entité décisionnelle ; vous pourrez également vous faire une idée des mécanismes internes d'achat de votre client cible. Un entrepreneur chevronné, ayant une bonne expérience du secteur d'activité, peut repérer ce processus relativement vite, mais la tâche est ardue lors d'une première création d'entreprise – ce sera l'occasion de découvrir comment fonctionne le monde réel. Il est toujours bon de se faire conseiller par une personne très expérimentée dans le secteur de votre client cible pour découvrir ces informations indispensables et très précises.

Certains éléments du processus varient en fonction du secteur d'activité, mais parmi les principaux, il y a toujours la génération des prospects, l'accès aux personnes qui les influencent, la planification avant-achat et l'installation. Beaucoup de ces éléments ont aussi de nombreux sous-composants. Parler à l'utilisateur final peut en être un, parler à son supérieur hiérarchique un autre.

Veillez à prendre en compte toutes les réglementations administratives susceptibles d'impacter votre aptitude à vendre votre produit. Vous avez dû découvrir en travaillant sur l'entité décisionnelle si de hauts fonctionnaires peuvent y opposer leur veto – par exemple quand un régulateur doit approuver un élément ou une étape du processus. Vous noterez aussi quelles réglementations vous et votre client devrez respecter pour que votre produit puisse être vendu. Cela se révèle parfois trop onéreux, comme le montre un exemple ci-dessous. De la même manière, il y a parfois, non des réglementations, mais des normes internes à respecter – le processus reste toutefois le même.

Pour chaque élément du processus, notez :

- Quels acteurs clés de l'entité décisionnelle y sont impliqués.
- Quelle influence ils exercent. Vous avez sans doute déjà obtenu cette information lors de l'étape précédente ; nous la situons ici en ordre chronologique et estimons la durée de chaque élément.
- Quel budget leur est alloué (quantité et type).
- Combien de temps demande chacune des composantes identifiées. Notez-les en ordre de séquence temporelle, notez aussi celles qui peuvent se réaliser en parallèle. (Soyez diligent. Vous devez avoir une certitude d'au moins 80 % à chaque étape. Faites des estimations prudentes – les entrepreneurs sous-estiment presque toujours le temps que demande chaque étape.)
- Quels sont les *inputs* et les *outputs* de cette étape.

Ce travail vous permettra de mieux comprendre les liens entre le business de votre client et votre produit. Il est important de bien repérer ce processus car vous devrez y revenir sans cesse pour vendre à d'autres clients ; bien le connaître paiera donc des dividendes plus tard, quand vous pourrez acquérir plus facilement de nouveaux clients.

## BUDGET/SIGNATURE

Il est essentiel, pour chaque élément de cette étape, d'identifier le montant du budget ou des achats autorisé à chaque personne impliquée dans cette partie du processus. Comme vous le constaterez, chaque collaborateur ne peut acheter que jusqu'à un certain niveau (par exemple 5 000 dollars) sans l'approbation d'un supérieur hiérarchique. Celle-ci est parfois accordée directement, mais il arrive aussi qu'elle suppose un processus long et compliqué avec la direction des achats et ses réglementations. Identifier ces limites vous aidera sans doute plus tard à établir votre grille de prix, un prix inférieur au montant de la signature de telle ou telle personne permettant d'éliminer certains acteurs de l'entité décisionnelle. Cela pourrait réduire spectaculairement votre cycle de vente, ce qui peut faire toute la différence entre la réussite et l'échec de votre jeune entreprise.

Une autre considération importante est de savoir si le paiement sera couvert par le budget annuel ou un budget à plus long terme. Identifiez le budget qu'utilisera votre client pour payer votre produit et le processus budgétaire. Dans certaines entreprises, il peut se révéler beaucoup plus facile et rapide de faire approuver une dépense du budget opérationnel que du budget en capital, mais dans d'autres industries et dans d'autres entreprises, cela peut être exactement l'inverse. Cet élément apparemment mineur peut se traduire par la différence entre un cycle de vente de trois mois et un cycle de vente d'un an, c'est-à-dire entre la réussite et l'échec de votre entreprise, surtout si vous ne le savez pas *a priori*.

## LE FACTEUR TEMPS EST ESSENTIEL

Veillez à prendre en compte le temps que prendra chaque étape du processus. Quand vous aurez terminé ces estimations, revenez en arrière et vérifiez qu'elles sont raisonnables. Avez-vous tenu compte des retards éventuels ? Vos estimations sont-elles prudentes ou pèchent-elles par optimisme ?

## B2B OU B2C

Le processus d'un produit destiné au marché de consommation est certainement plus simple que celui d'un environnement B2B, mais il est parfois riche d'enseignements. Pensez à ce que peuvent y gagner les commerces en ligne qui cherchent par tous les moyens à simplifier le processus d'achat, par exemple le

système « en un seul clic » d'Amazon. La firme a mis le doigt sur une faiblesse de son processus – les acheteurs abandonnaient leurs achats avant de les payer – et s'est mise à la place du client pour voir ce qu'elle pouvait améliorer pour faciliter l'étape du paiement.

## EXEMPLES

### Mechanical Water Filtration Systems

L'équipe qui travaillait sur ce produit cherchait à vendre de nouveaux systèmes de purification de l'eau qui aideraient les data-centers à économiser de l'énergie. Initialement, ils voulaient vendre leur système à des data-centers neufs, évitant ainsi de remplacer les systèmes existants ou de s'attaquer à une solution dont le data-center était satisfait. Elle recevait d'ailleurs plus de demandes d'informations concernant les nouveaux data-centers en construction que pour les réaménagements, il semblait donc logique de s'attaquer au marché de la construction de nouvelles unités.

Après de nombreux entretiens, ils avaient dressé le schéma du processus d'acquisition d'un client payant aussi bien dans le cas des data-centers neufs que pour le réaménagement des anciens. Ce faisant, ils découvrirent quelque chose d'intéressant qui les poussa à opter pour le réaménagement plutôt que pour la construction de data-centers neufs – ce qui les obligea à revoir leur Persona (Figure 13.1). Comme nous l'avons vu dans l'étape 5, il s'agissait de Chuck Carroll.

L'équipe avait obtenu son premier programme pilote dans un nouveau data-center en moins de neuf mois, elle aurait donc pu en déduire que telle était la durée de son cycle de vente. Mais en analysant le processus d'acquisition d'un client payant d'une manière plus générale, les étudiants se rendirent compte que la façon dont ils avaient obtenu le programme pilote n'était pas répétable pour d'autres clients. Quand ils regardèrent la durée du processus d'acquisition pour les nouveaux data-centers après le pilote, ils découvrirent que le cycle de vente durerait en moyenne deux ans et demi, ce qui était beaucoup trop long pour qu'une start-up puisse survivre semaine après semaine, avec les hauts et les bas de trésorerie, le moral des troupes, et la stabilité du produit. L'argent engrangé grâce au pilote contribuant à payer les factures et à minimiser l'érosion du cash, l'équipe décida de se tourner vers les chantiers de réaménagement, meilleure manière d'entrer sur le marché puisque le cycle de vente y était beaucoup plus court. Un long cycle de vente peut, en théorie, être géré par

d'excellents entrepreneurs (très expérimentés), mais c'est en général fatal pour le premier produit d'une nouvelle entreprise et d'un entrepreneur débutant.

La durée moyenne du cycle pour installer le produit dans des projets de réaménagement était d'un peu plus d'un an, ce qui était beaucoup plus gérable que deux ans et demi. (À vrai dire, un cycle d'un an est encore très long pour une start-up, l'idéal serait qu'il soit encore plus court.)

N'ayant pas été souvent interrogée sur les réaménagements, l'équipe revint à son Persona et entreprit de nouvelles études de marché sur le terrain. Les data-centers existants accueillaient bien cette idée, mais n'étaient en général pas à la recherche d'une nouvelle solution puisqu'ils en avaient une qui fonctionnait.

L'équipe décida de commencer par les chantiers de réaménagement, puis de se mettre à vendre aussi aux data-centers neufs quand le cash-flow serait positif. L'analyse lui avait permis de comprendre quelque chose d'extrêmement important.

#### NEW PROJECT

Lead Generation	Access to Influencers	Access to Design Engineers		Construction Phase: Actual Sale to Contractor	
		Design Phase	Design Phase	Installation	
1–2 months	2–4 months	2–4 months	6–12 months	12–15 months	1 month

#### RETROFIT PROJECT

Lead Generation	Access to Facility Manager	Access to Influencers	Negotiation with Purchases and Budget Owners		Installation
			Actual Sale to Contractor	Installation	
1–2 months	4–6 months	2–4 months	2–3 months		1 month

*Figure 13.1. Le processus d'acquisition de Chuck Carroll.*

#### Quand la réglementation rend le marché difficile à pénétrer : « Paypal for Kids »

L'un de mes meilleurs étudiants en MBA, Frederic Kerrest (Freddy), qui avait également un diplôme en informatique de Stanford, était arrivé au MIT bien décidé à fonder une importante start-up dès qu'il aurait son diplôme. Il ne manquait pas une occasion de renforcer ses connaissances et son expérience en matière de création d'entreprise. Il participa même au légendaire MIT 100 K\$ Entrepreneurship Competition.

Durant sa seconde année, il évalua méthodiquement un certain nombre d'idées pour créer sa start-up. Il arrêta son choix sur ce que j'appellerai simplement « Paypal for Kids ». L'opportunité portait sur le commerce en ligne destiné aux enfants, domaine contraint par la nécessité que l'un des parents approuve toutes les transactions, même minimes, car il fallait systématiquement utiliser sa carte de crédit.

Freddy pensait pouvoir créer un service expressément dédié aux enfants. Les parents placeraient une certaine somme – disons 50 dollars – sur un compte que les enfants pourraient utiliser pour leurs achats en ligne sans que leurs parents soient obligés de préapprouver le moindre achat (à condition que le site accepte les cartes de crédit).

Les parents pourraient s'opposer à ce que leur argent soit dépensé sur certains sites ou dans des catégories de produits qu'ils n'apprivaient pas et ils verraient, après coup, comment leur enfant avait dépensé son argent. Une partie de la proposition de valeur pour les parents était d'apprendre à leurs enfants à gérer leur budget et à acquérir une discipline financière.

L'excellente étude préliminaire de marché montrait qu'il y avait là une belle opportunité. Vint le moment de se pencher sur le processus d'acquisition d'un client payant. Et les choses commencèrent à changer.

Freddy voulait servir les parents et les enfants sur tout le territoire des États-Unis. Mais il découvrit que pour recevoir de l'argent et le distribuer, comme l'exigeait son business model, en touchant un pourcentage de chaque transaction (futur chiffre d'affaires de sa start-up), il devait être enregistré comme banque ou comme établissement financier dans chacun des États américains où il souhaitait travailler. Le coût, le temps et la mentalité bureaucratique inhérente à ces organisations eurent raison de l'idée de Freddy, qui ne voulait pas créer une entreprise étroitement soumise aux réglementations gouvernementales.

Freddy utilisa très vite ses nouvelles connaissances pour chercher des idées et des partenaires avec plus de sagesse. À partir de son expérience antérieure en matière de logiciels destinés aux entreprises (une connaissance approfondie du marché est toujours un bon point de départ pour un entrepreneur), il fonda Okta, qui aide les entreprises à gérer des applications sur le Web ; ses affaires se portent très bien.

En l'occurrence, ce qui avait posé problème dans le processus d'acquisition d'un client n'était pas la durée du cycle de vente, mais sa complexité et certaines exigences passées inaperçues jusqu'à ce moment.

---

## SYNTHÈSE

Déterminer le processus d'acquisition d'un client payant définit la façon dont l'entité décisionnelle décide d'acheter votre produit ; cela permet également d'identifier d'autres obstacles susceptibles de vous empêcher de le vendre. Des cycles de vente interminables aux réglementations imprévues et aux obstacles cachés, vendre un produit s'avère parfois beaucoup plus difficile que satisfaire simplement les besoins du Persona. Cette étape permet de vérifier que vous avez identifié tous les pièges potentiels du processus de vente.

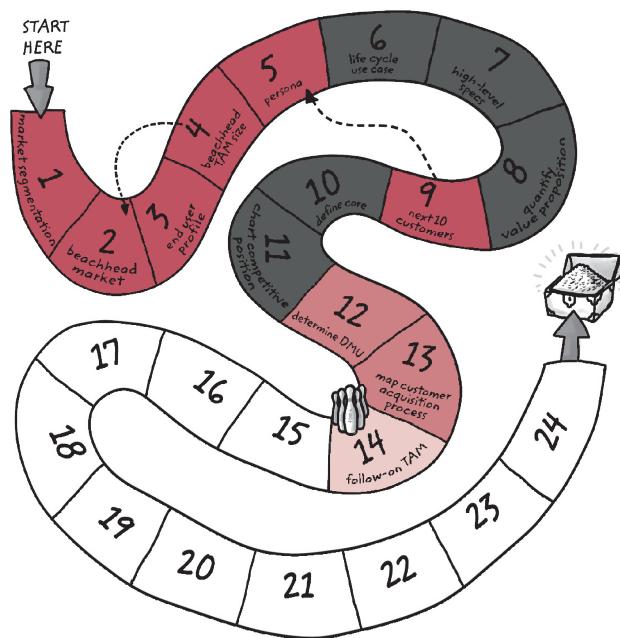


## ÉTAPE 14

---

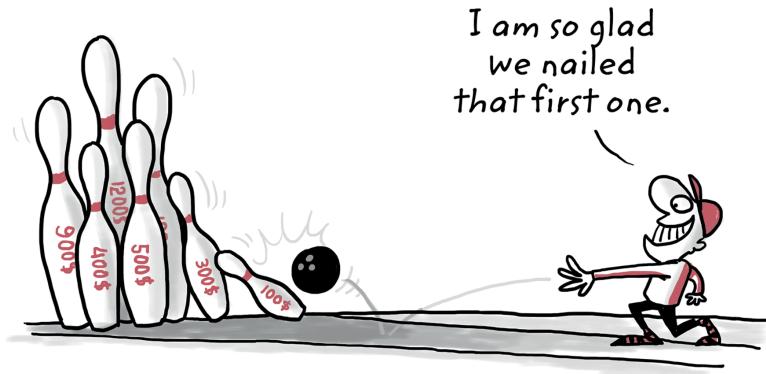
Calculez la taille totale  
des marchés suivants

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Considérer brièvement vers quels marchés vous vous tournerez après avoir dominé votre marché tête de pont.
- Calculer leur taille.



*Si, au quotidien, vous devez vous attacher exclusivement à votre marché tête de pont,  
il faut aussi analyser ce qui se passera si et quand vous vous y imposerez  
– en vous plaçant dans une perspective générale et sans descendre dans le détail.  
Quels seront vos prochains marchés, quelle sera leur taille ?*

**V**ous avez jusqu'à présent concentré tous vos efforts sur votre marché tête de pont et vous avez eu bien raison. Mais à ce stade, vous allez prendre un peu de recul et, très rapidement, valider l'existence et la taille d'autres marchés similaires (*follow-on markets*) que vous viserez quand vous aurez dominé votre marché tête de pont. Il s'agit de vérifier que vous êtes bien dans la bonne direction pour construire une entreprise susceptible de grandir et de vous rappeler la taille et la nature de votre opportunité avec un grand O.

Il existe deux types de marchés *follow-on*. L'un consiste à vendre d'autres produits ou applications au même client, on parle souvent d'*upselling*. Comme, grâce à toutes vos recherches, vous connaissez déjà très bien les besoins et les priorités de votre client cible, vous pouvez en profiter pour réfléchir aux produits additionnels que vous pourriez créer pour lui, voire pour lui revendre le même. L'avantage, c'est que vous pouvez utiliser les circuits de vente et de distribution existants, tirant ainsi profit de votre investissement et des bons rapports que vous avez tissés avec votre client. Néanmoins, fabriquer des produits additionnels risque de vous entraîner loin de votre noyau dur, ce qui pourrait nuire à votre position concurrentielle sur ces marchés, à moins que votre noyau dur ne soit lié aux relations que vous avez avec vos clients.

La seconde stratégie, et c'est souvent la voie suivie par les start-up axées sur l'innovation, consiste à vendre le même produit à des marchés adjacents, c'est-à-dire similaires à votre tête de pont. Si cela suppose en général des caractéristiques supplémentaires, des améliorations du produit et/ou un packaging, des communications marketing ou des prix différents, vous exploitez le même noyau dur et vous tirez profit de l'expertise et de la dynamique développées dans votre marché tête de pont. Le problème, c'est qu'il faut établir de nouvelles relations clients dans chaque marché adjacent, ce qui est parfois coûteux et peut présenter un risque.

Si le noyau dur des start-up axées sur l'innovation les conduit naturellement à cette dernière stratégie, vous pouvez adopter l'une ou l'autre, voire un mélange des deux, une fois que vous aurez dominé votre tête de pont. Dans son livre *Crossing the Chasm*, Geoffrey Moore propose l'analogie du jeu de bowling, la première quille étant votre marché tête de pont, celles de gauche les marchés adjacents et celles de droite des applications nouvelles destinées aux clients de votre marché initial (Figure 14.1).

Au cours de cette étape, vous identifierez certains marchés de *follow-on* et vous déterminerez leur taille totale (TAM). Ne consacrez pas trop de temps à cette tâche pour le moment – le dixième du temps et des efforts d'analyse que vous avez consacrés à votre marché tête de pont devrait suffire. Il y a toutes les chances pour que vous ayez déjà rassemblé une bonne partie de l'information dont vous avez besoin lorsque vous avez fait votre segmentation initiale de marché.

Que vous rapportera cet effort ? Il vous permettra de connaître le potentiel à long terme du votre entreprise au moment où vous commencez la conception de votre produit et à étoffer votre équipe. Vous allez pouvoir enthousiasmer la direction, les salariés et les investisseurs en leur montrant que votre entreprise a le potentiel de connaître une réussite spectaculaire. Vous vous ferez aussi une meilleure idée des autres marchés potentiels au cas où votre tête de pont se révélerait beaucoup plus problématique que vous ne l'aviez cru et que vous deviez soit l'abandonner, soit revenir à d'autres options.

Il est cependant très important que le calcul de ces marchés ultérieurs ne vous distraie pas, votre équipe et vous, de votre marché tête de pont. Ces chiffres doivent galvaniser votre équipe afin qu'elle conquière d'abord son marché tête de pont, tout en réfléchissant à l'importance de développer le noyau dur. Comme le montre la caricature illustrant cette étape, vous ne pouvez réussir sur d'autres marchés que si vous avez commencé par conquérir votre tête de pont.

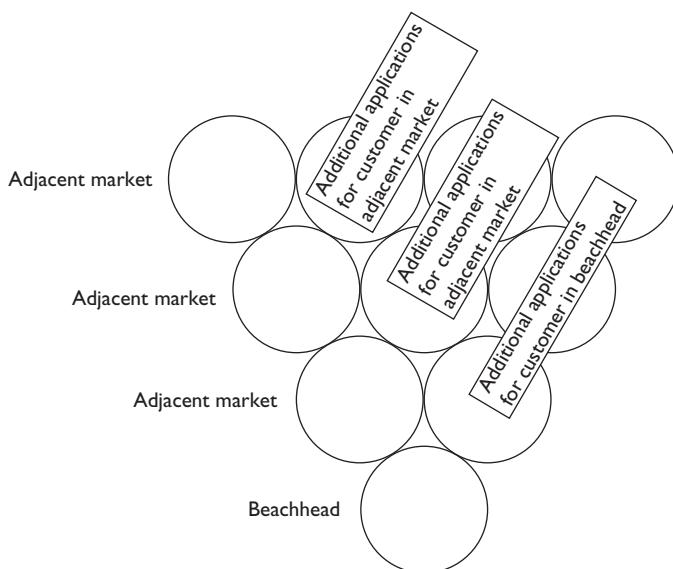


Figure 14.1. Le bowling de Moore revu et corrigé.

## COMMENT CALCULER VOTRE TAM ÉLARGI

Pensez aux différents marchés adjacents et aux opportunités d'*upselling* qui prolongent logiquement votre produit. Vous devriez pouvoir identifier au moins cinq ou six marchés de *follow-on*. Utilisez la même méthodologie générale pour calculer le TAM de chacun de ces marchés que lorsque vous avez calculé celui de votre tête de pont (étape 4).

Si vous souhaitez attirer du capital-risque et/ou construire une grosse entreprise, la règle générale est que le grand TAM (pour dix marchés de *follow-on* ou moins) plus votre marché tête de pont doivent faire au total plus de 1 milliard de dollars.

Vous utiliserez toutes les techniques mentionnées dans l'étape 4, comme vérifier que les unités sont exactes, mais vous avez maintenant besoin de beaucoup moins de recherches préliminaires.

## EXEMPLE

### Smart Skin Care

Cette équipe avait commencé avec un marché tête de pont de produits solaires destinés aux athlètes pratiquant des sports extrêmes, ce qui représentait un TAM annuel de 20 millions de dollars. Sachant que les marges brutes seraient très élevées, c'était une bonne taille de marché pour démarrer, se lancer et attirer des marchés beaucoup plus importants – comme les crèmes solaires destinées au grand public, dont le TAM potentiel s'élève à plusieurs milliards de dollars.

Ils avaient aussi envisagé d'autres marchés de *follow-on* pour voir s'ils pourraient utiliser leur technologie sous-jacente pour les pénétrer facilement et y conquérir une bonne part de marché. Chacune des opportunités figurant sur leur diagramme (Figure 14.2) représentait 100 millions de dollars ou plus par an et leur total, environ 2 milliards de dollars par an. Inutile de pousser plus loin le détail : ce type de diagramme suffit, mais il faut y faire figurer le TAM de chaque marché et le TAM total, ce qui n'est pas le cas pour celui de Smart Skin Care.

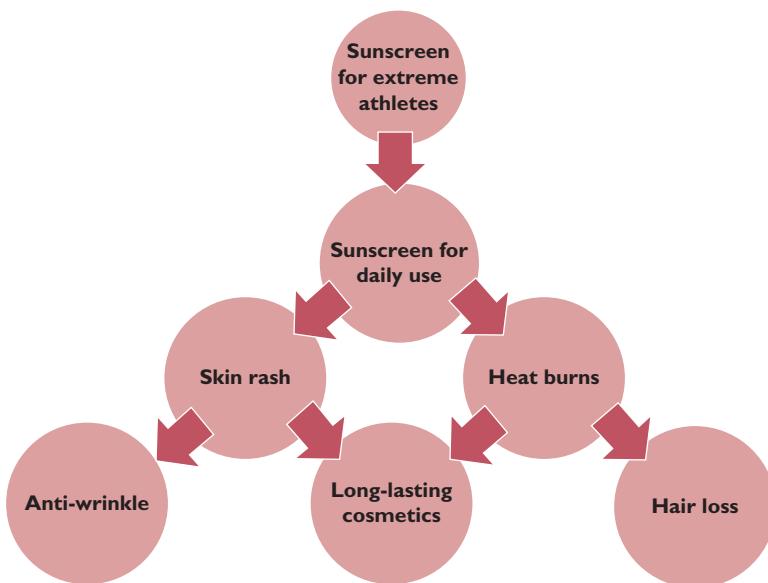
**Broader TAM Sizing Example**

Figure 14.2. TAM élargi de Smart Skin Care.

---

**SYNTHÈSE**

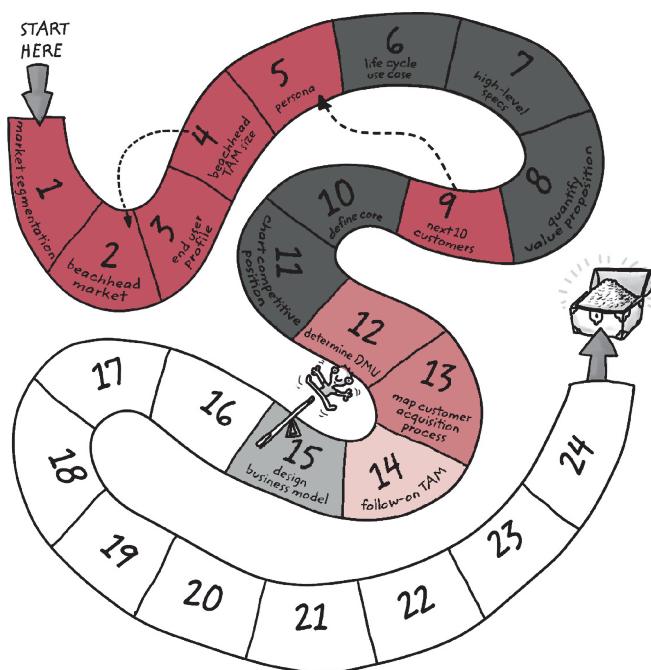
Le calcul du TAM élargi doit vous permettre de valider rapidement qu'il existe un marché plus important que votre tête de pont ; il doit convaincre vos coéquipiers et vos investisseurs que votre jeune entreprise a un grand potentiel, tant à court terme qu'à long terme.

# ÉTAPE 15

---

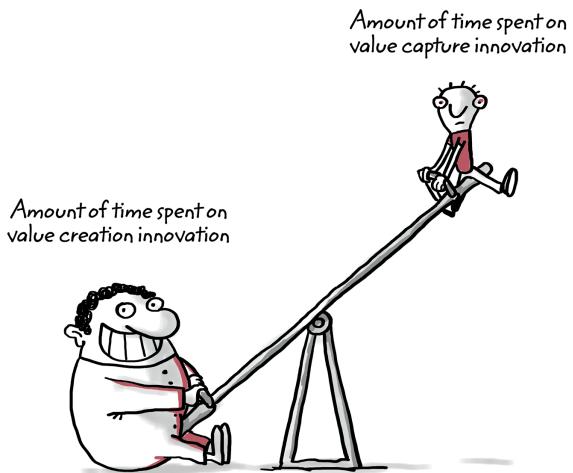
Mettez au point  
votre business model

---



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Examiner les modèles existants dans différents secteurs pour récupérer ce qui vous revient de la valeur que votre produit apporte à votre client.
- Utiliser le travail accompli au cours des étapes précédentes pour réfléchir à un modèle innovant pour votre jeune entreprise.



*Methinks you need to get things more in balance!*

*La façon dont vous engrangerez votre part de la valeur que vous créez est un sujet qui mérite plus d'attention que les entrepreneurs ne lui en accordent en général.*

Les entrepreneurs consacrent souvent beaucoup trop peu de temps à leur business model. Ils en passent beaucoup à développer le profil de leur utilisateur final, à définir leur produit et à formuler leur proposition de valeur, montrant ainsi comment ils en créeront pour le client, mais pratiquement aucun à se demander comment cette valeur permettra à leur entreprise de survivre et prospérer. Cela les passionne tellement de mettre leur produit sur le marché que, par défaut, ils se contentent d'adopter le business model le plus fréquent dans les marchés similaires.

Pourquoi consacrer tant de temps à l'innovation technologique et au développement du produit et si peu à imaginer un business model novateur ? Les chiffres montrent que les entreprises qui y consacrent du temps et des efforts en sont souvent très largement récompensées.

Le moteur de recherche de Google en est un excellent exemple. Avant Google, le business model qui permettait aux moteurs de recherche de gagner de l'argent consistait à insérer autant de bannières publicitaires que possible sur une page et à les faire payer aussi cher que possible. Google, lui, s'est mis à utiliser des messages publicitaires simples, mais ciblés grâce aux mots-clés utilisés par l'internaute dans sa recherche. Les annonceurs jugèrent cette technique plus satisfaisante que les bannières car ils récupéraient plus de données sur l'efficacité des publicités individuelles, ce qui leur permettait de les améliorer continuellement. C'est ce business model hautement novateur, et non l'exploit technique de son algorithme de recherche, qui a fait de Google le mastodonte qu'il est aujourd'hui.

Ironiquement, l'idée d'une recherche contextuelle viable commercialement n'est pas née chez Google mais chez Overture, qui fut le premier à apporter au marché commercial une solution publicitaire crédible basée sur les mots-clés, sous le nom de GoTo.com. Google a simplement adopté l'idée avec un immense enthousiasme et exécuté un plan de lancement qui en a fait *de facto* le leader de la publicité en ligne.

L'histoire d'iTunes est similaire. Avant iTunes, la méthode habituelle pour gagner de l'argent grâce à la musique numérique était de faire payer un abonnement mensuel ouvrant l'accès à une discothèque. Les clients qui n'avaient pas payé leur abonnement perdaient l'accès à la musique. Apple a réussi à se différencier en proposant à l'utilisateur de payer 0,99 dollar par chanson, une fois pour toutes, après quoi il pouvait la conserver indéfiniment. Initialement, ce modèle a été perçu comme dangereux, de sorte qu'Apple a dû consacrer beaucoup d'efforts pour obtenir l'accord des labels de musique et à faire comprendre aux utilisateurs l'intérêt du système. Ce business model a certainement été un facteur important, si ce n'est le principal, de la réussite d'iTunes par rapport à la concurrence. Apple avait conduit une réflexion attentive et innovante sur le

modèle de capture de valeur – le retour sur investissement a été extraordinairement positif.

Consacrez donc le temps qu'il faut à décider du business model qui vous permettra d'engranger de la valeur, ne vous contentez pas d'adopter par défaut le plus courant dans votre secteur d'activité.

Au départ, vous avez le choix entre de nombreuses possibilités, mais il est très difficile de changer de business model une fois que vous avez une clientèle. C'est un avantage que vous avez sur les fournisseurs établis. Évaluez donc votre business model en vous situant dans la perspective de votre client et envisagez de tester diverses options avant d'arrêter votre choix.

## UN BUSINESS MODEL, CE N'EST PAS UN TARIF

Un business model est un système vous permettant de reprendre à vos clients une partie de la valeur que votre produit crée pour eux. L'idée, c'est que la somme que touchera votre entreprise dépend de la valeur que le client tire de votre produit et non d'une grille de prix arbitraire calculée à partir de vos coûts. Vous devriez constamment travailler à mettre au point un business model et des prix reposant sur la valeur apportée au client, même si, à l'occasion, vous êtes contraint à des ajustements temporaires (par exemple, contrats de développement conjoint, projets gouvernementaux, projets pilotes dont l'ampleur n'est pas claire et le risque élevé). Aussi étonnant que cela puisse paraître, le prix compte moins que de concevoir un business model efficace, car ce dernier influence plus directement votre aptitude à gagner de l'argent tout au long de la vie de votre entreprise.

## LES FACTEURS CLÉS POUR ÉLABORER UN BUSINESS MODEL

En réfléchissant au business model qui conviendrait le mieux à votre entreprise, sachez qu'aucune réponse n'est universellement bonne, tout dépend de votre situation particulière. Je veille cependant toujours à ce que les entrepreneurs considèrent quatre facteurs clés :

- **Le client.** Vous devez savoir ce qu'il est prêt à accepter. Ce que vous avez appris en étudiant l'entité décisionnelle et le processus d'acquisition d'un client payant vous sera utile.

- **La création et la récupération de valeur.** Évaluez la valeur que votre produit apporte à votre client et à quel moment cela se produit. Vous déterminerez ensuite les façons les plus adaptées d'en toucher votre part. Votre proposition de valeur quantifiée vous aidera à conduire cette réflexion.
- **La concurrence.** Identifiez ce que font vos rivaux.
- **La distribution.** Veillez à ce que votre circuit de distribution ait intérêt à vendre votre produit.

## LA GRATUITÉ N'EST PAS UN BUSINESS MODEL

Deux types de business models sont particulièrement répandus parmi les entreprises du Web. L'un, le *freemium*, repose sur l'idée que les utilisateurs obtiennent gratuitement la fonctionnalité de base du produit et paient la version *premium*, soit par abonnement soit en achetant d'autres fonctionnalités. Le second, c'est « on verra plus tard », autrement dit on compte sur l'argent des investisseurs pour avoir un nombre important d'utilisateurs avant de voir comment on gagnera de l'argent. Aucun des deux n'est un business model, car il n'y a pas de business tout court tant que personne ne paie votre produit.

Dans *Predictably Irrational*<sup>1</sup>, Dan Ariely, professeur d'économie comportementale, dit que les gens se comportent de façon très positive avec votre produit quand le prix est de zéro car aucune friction ne s'oppose à l'achat, par comparaison avec un produit dont le prix est supérieur à zéro. Comme il est gratuit, de nombreuses personnes essaient votre produit et cela peut faire partie d'une stratégie destinée à réduire le coût d'acquisition des clients, mais c'est à peu près tout ce que vous y gagnerez, car rien ne prouve que certains de vos « clients » paieraient effectivement votre produit, quel qu'en soit le prix, même 1 centime. Et tandis que ces « clients » utilisent gratuitement votre produit, vous supportez des coûts pour le fournir, il vous faudra donc trouver une source d'argent si vous voulez que votre entreprise tourne... Pourquoi pas des clients qui paient ?

Instagram est un bon exemple de « business » qui n'en était pas vraiment un à mes yeux jusqu'à ce qu'il décroche son premier client payant, Facebook, qui a acheté la société tout entière. De telles « loteries » peuvent attirer de nombreux utilisateurs et parfois se terminer par une acquisition, mais cela ne représente pas un modèle durable permettant de survivre. Le *freemium* et le « on verra plus tard » sont peut-être des moyens en vue d'une fin, mais ce ne sont pas des business models, car ils n'apportent pas la preuve du moindre business.

---

1. HarperCollins, 2008.

## CATÉGORIES GÉNÉRALES DE BUSINESS MODELS

Passer en revue certains des types les plus communs de business models vous aidera à cerner celui qui correspond le mieux à votre situation. Vous déciderez peut-être d'adopter un modèle hybride incluant des éléments de diverses catégories. C'est une bonne idée de regarder les business models d'autres secteurs d'activité que le vôtre, ce genre d'innovation latérale débouchant souvent sur des systèmes créatifs et performants. La liste ci-dessous reprend de nombreuses options possibles, mais rien ne vous oblige à vous y cantonner quand vous concevez votre propre business model :

- **Le paiement en une fois, plus frais d'entretien.** C'est le business model le plus répandu, le client payant une somme importante pour obtenir le produit, avec la possibilité de bénéficier des mises à jour ultérieures ou de l'entretien du produit pour une somme récurrente. La somme initiale provient parfois du budget d'investissement du client, surtout s'il s'agit d'une grosse somme, ce qui suppose un processus d'approbation potentiellement long. En revanche, les frais d'entretien sont couverts par son budget d'exploitation. Pour votre entreprise, une importante infusion de liquide dès le départ est une bonne chose car cela contribue à équilibrer vos frais financiers, mais cette décision minimisera très probablement votre aptitude à vous assurer un flux constant de recettes.
- **Le coût plus x %.** Dans ce scénario, le client paie un pourcentage fixe en sus du coût de production. Ce système est fréquemment adopté pour les contrats passés avec l'État ainsi que dans les situations où vous et votre client souhaitez partager le risque de production. Le problème, c'est qu'il faut être d'accord sur les chiffres, qui doivent être exacts et continuer à l'être. Ce modèle peut aussi être intéressant quand votre produit, pas encore définitif, est très certainement appelé à évoluer encore – mais quand son développement sera achevé, vous pourrez migrer vers un autre business model. Le principe du coût plus x % peut aussi inciter à l'activité plutôt qu'au progrès, ce qui est regrettable à la fois pour vous et pour votre client.
- **Les tarifs horaires.** Ce modèle tend lui aussi à rémunérer l'activité et non le progrès, ce qui n'est pas forcément souhaitable, mais quand un projet est mal défini ou susceptible de changer encore beaucoup, c'est peut-être la meilleure formule. Commun pour les firmes de services, ce modèle est similaire au deuxième scénario, à cette différence près que les tarifs sont fonction de la demande du marché et non des coûts.
- **Le modèle de l'abonnement ou du leasing.** Dans ce cas de figure, le client verse une somme convenue à l'avance tous les mois ou avec une autre périodicité.

C'est une excellente manière d'avoir un flux constant de rentrées. Il existe de nombreuses variations, dont :

- l'engagement annuel ou pluriannuel. Cela vous attache le client qui, en échange, verse des sommes inférieures à celles qu'il paierait s'il réglait en une seule fois. Il y a par exemple l'abonnement payé à l'avance, système auquel Howard Anderson, professeur au MIT, a eu recours lorsqu'il a fondé le Yankee Group. Il faisait payer un abonnement annuel pour une newsletter mensuelle que les clients recevraient au fil de l'année ; le cash-flow ainsi obtenu réduisit ses besoins en capitaux (NB : se faire payer d'avance, même s'il faut offrir des rabais en échange, est généralement un bon plan pour les start-up) ;
  - l'engagement d'un mois sur l'autre. Cette méthode offre une grande souplesse à l'utilisateur et vous pouvez souvent demander un paiement mensuel beaucoup plus élevé que dans le cas d'un engagement annuel ou pluriannuel.
- **Les licences.** Si vous accordez des licences sur votre propriété intellectuelle et que vous touchez des royalties, vous pouvez dégager une marge brute très élevée (la marge brute est la différence entre les recettes marginales et les coûts marginaux). En outre, si vous licenciez votre produit, vous n'avez pas de gros investissements à réaliser pour la production et la distribution. Cette stratégie comporte cependant de nombreux inconvénients. On ne peut accorder de licences que si la propriété intellectuelle est d'un intérêt extrême. Il faut prendre en compte une autre considération importante : vous allez compter sur des entreprises existantes pour créer des produits révolutionnaires grâce à votre propriété intellectuelle – elles peuvent hésiter à le faire, puisque cela risque de menacer leur propre intérêt, à court et à moyen terme, à maintenir leurs produits existants. Votre client cherchera aussi sans doute à développer des produits ne nécessitant pas l'utilisation de votre propriété intellectuelle, car s'il peut éviter de vous payer les droits de licence, il améliorera sa marge brute. Un autre inconvénient est que vous ne passerez pas de temps avec l'utilisateur final, dont vous connaîtrez donc moins bien les besoins, de sorte que votre aptitude à innover continuellement sera limitée. Ajoutons à tout cela que le taux des royalties est généralement l'équivalent du vingtième, ou moins, du chiffre d'affaires par vente ; votre TAM sera forcément affecté lui aussi, puisque le mieux que vous puissiez espérer est un taux de 5 %. Cette option peut cependant être valable dans certains domaines comme la biotechnologie, où il est extrêmement coûteux de recréer l'infrastructure nécessaire pour fabriquer des produits complets.
- **Les consommables.** Une autre méthode qui peut être avantageuse pour le client comme pour votre entreprise est le modèle du consommable. L'avantage, pour le client, c'est que le coût initial est faible, ses dépenses dépendant ensuite

de l'usage, qu'il peut en général contrôler. S'il n'est pas toujours facile pour le client de payer une grosse somme au début, il a en général beaucoup moins de mal à payer ce qu'il consomme par la suite. Une fois que l'on a commencé à utiliser le produit, l'achat d'un produit consommable qu'utilise la solution se justifie de lui-même. La quantité de produits consommables qu'il faut acheter est directement proportionnelle à l'utilisation et dans de nombreux cas, votre client peut répercuter ce coût à ses propres clients. Pour votre entreprise, cela peut fort bien être une façon de réduire la difficulté d'acquérir de nouveaux clients et par là même de réduire le coût des ventes et d'augmenter substantiellement les recettes que le client vous apportera sur la durée. C'est un modèle très répandu pour le matériel médical, mais il est aussi fréquemment utilisé pour les produits de consommation. Un exemple très visible, que tout le monde connaît, c'est le rasoir et les lames de rasoir rendus célèbres par Gillette. Hewlett-Packard en est un autre exemple, puisque pratiquement tout le profit réalisé sur les imprimantes provient de la vente des cartouches d'encre.

- **Les produits complémentaires à forte marge.** Comme dans le business model du consommable, le produit central est vendu avec une marge très faible, mais la vente de produits complémentaires à très forte marge permet d'augmenter la marge totale. Ce business model est souvent utilisé dans les magasins d'électronique grand public ou sur les sites web ainsi, fréquemment, que pour la vente de voitures neuves. Dans un magasin d'électronique grand public, un article comme un appareil photo est souvent vendu à un prix à peine supérieur à son coût, ce qui attire les clients, mais ils achètent ensuite des articles complémentaires à forte marge, quand ils ne souscrivent pas à l'extension de deux ou trois ans de leur garantie, ce qui marge également très fort. De la même manière, pour l'achat d'une voiture, ce sont sur les articles additionnels à forte marge comme l'extension de garantie, les accessoires, le traitement anti-corrosion, etc., que le vendeur fait l'essentiel de ses profits.
- **La publicité.** comme pour les journaux et les magazines à leur heure de gloire et maintenant pour les sites web, l'aptitude à attirer et à retenir un groupe démographique désirable peut se monétiser par le truchement de tierces parties qui souhaitent accéder aux clients que vous avez attirés. Quand c'est bien fait, à une échelle suffisante, le modèle peut être très lucratif, comme l'ont montré Google et d'autres, mais beaucoup de start-up se sont cassé le nez en tentant de compter exclusivement sur la publicité. Pour LinkedIn, par exemple, la publicité est une source de revenus parmi d'autres.
- **La revente de données collectées ou l'ouverture d'un accès temporaire.** Un peu à la manière du modèle ci-dessus, revendre les données de vos utilisateurs suppose d'abord de les attirer grâce à un produit gratuit, puis de vous faire payer par de tierces parties qui souhaitent accéder aux informations démographiques et autres concernant vos utilisateurs finaux. C'est une source de

revenus très importante pour LinkedIn, qui vend aux recruteurs des données concernant un grand nombre de ses utilisateurs. L'industrie médicale revend elle aussi l'accès aux données de ses utilisateurs pour les études de marché.

- **Les commissions de transaction.** Les boutiques en ligne paient ou reçoivent souvent des commissions rémunérant les recommandations conduisant à des ventes. eBay en est un exemple évident : le site touche une commission, payée par le vendeur, pour chaque enchère réussie. Les établissements gérant des cartes de crédit fonctionnent avec un modèle similaire : elles touchent un pourcentage de chaque transaction.
- **Facturer la consommation.** Un modèle similaire à la façon dont les clients paient leur électricité en fonction du relevé de leur compteur est utilisé dans divers autres secteurs. Les produits du *cloud computing*, comme le service d'Amazon, qui héberge des sites web, se font payer en fonction de la quantité utilisée. Cela permet aux clients de mieux maîtriser leurs dépenses, car ils ne paient que la quantité de bande passante qu'ils utilisent et non une capacité excédentaire qu'ils n'utilisent pas.
- **Le plan « téléphone portable ».** Il s'agit d'un forfait prévisible, récurrent, que le consommateur paie en échange d'une certaine consommation, avec des suppléments, souvent à un taux marginal beaucoup plus élevé si elle dépasse le plafond stipulé par le contrat. Le prix de base est généralement très inférieur au prix facturé en cas de dépassement. Vous avez de la prévisibilité grâce au prix du forfait, votre client aussi, mais il bénéficie d'une certaine souplesse si ses besoins dépassent son forfait. Jim Dougherty, professeur au MIT, a utilisé cette stratégie quand il était chez IntraLinks pour monétiser efficacement son principal produit, une interface en ligne destinée aux avocats et aux banquiers d'affaires souhaitant partager des documents en toute confidentialité avec leurs clients.
- **Parcmètres et pénalités de retard.** Quand j'habitais Cambridge, Massachusetts, j'avais toujours trouvé étrange que la ville ait des parcmètres incroyablement grands et coûteux qui devaient être installés sur les trottoirs en respectant des normes de sécurité draconniennes. Pourtant, très longtemps, le tarif horaire n'était que de 0,25 dollar. Cela semblait défier toute logique qu'un « quartier » de l'heure justifie ces coûts importants d'achat et d'installation, auxquels s'ajoutait la rémunération des préposés qui récoltaient l'argent. Un beau jour, j'ai compris quand je suis revenu à ma voiture pour découvrir qu'un ticket de 0,25 dollar se transformait en une contravention de 40 dollars si je ne payais pas dans les dix jours. Quel business model ! Pas étonnant que les villes entretiennent de telles armées de contrôleurs des parcmètres ! Il y a quelques années, Blockbuster faisait payer un supplément aux clients qui rapportaient leur film en retard. Le problème, c'est que l'on peut perdre des clients fidèles en les punissant de la sorte : quand Netflix débarqua sur le marché en

soulignant qu'il ne ferait pas payer les retards, Blockbuster perdit beaucoup de parts de marché qu'il ne récupéra jamais. L'enseignement à en tirer est clair : ne faites pas de la naïveté du client le pilier de votre business model.

- **Les microtransactions.** Un nouveau modèle a émergé avec les jeux vidéo en ligne – celui des microtransactions, que testent actuellement les journaux en espérant que cette formule pourra les sauver. Dans ce modèle, on demande aux clients leur numéro de carte bancaire et ils font de très petites transactions (définies comme inférieures à 12 dollars, souvent de 1 dollar ou moins) pour se procurer des biens numériques (dont le coût marginal est pratiquement nul puisque ce sont des électrons). Comme il y en a beaucoup, ils peuvent s'additionner.
- **Les économies ou revenus partagés.** Malgré son élégance conceptuelle, ce business model, souvent envisagé, est rarement utilisé en raison de la complexité de sa mise en œuvre. Dans ce scénario, le client ne paie que s'il a réalisé des économies ou des revenus grâce au produit. Le système a été utilisé avec succès par les services de distribution d'électricité comme Ameresco. Il est difficile de déterminer le montant des économies imputables au produit, surtout sur une période de plusieurs années, c'est pourquoi il est rarement mis en place. Un exemple d'entreprise où ce modèle fonctionne est Afiniti. Cette compagnie d'intelligence artificielle a su proposer un business model 100 % à la performance, car elle est capable de mesurer précisément la valeur qu'elle délivre grâce à des cycles de mesures précis (ON vs OFF) de l'impact de son optimisation algorithmique sur la performance commerciale de ses clients.
- **La franchise.** Si un entrepreneur a une bonne idée et peut la mettre en œuvre mais n'a ni le désir ni les compétences ni les fonds nécessaires pour la lancer, il peut utiliser le modèle de la franchise. Il touchera alors un pourcentage du chiffre d'affaires et une grosse somme au départ en échange des connaissances et de la marque développée. On peut aussi gagner de l'argent en vendant ses produits de marque à des franchisés qui les distribuent.
- **L'exploitation et la maintenance.** Une nouvelle entreprise peut ne pas vouloir réellement vendre un produit, mais plutôt se faire payer pour exploiter une usine ou une autre installation. Si cette formule est similaire, à certains égards, à un contrat de consultant, le client a davantage intérêt à maîtriser ou réduire les coûts puisqu'ils impactent directement ses revenus. Ce modèle est commun dans le secteur de l'énergie.

Loin d'être exhaustive, cette liste de business models vous aidera à réfléchir aux différentes manières dont votre entreprise peut se faire rémunérer. Il y a de nombreuses possibilités, y compris des hybrides des modèles ci-dessus ou, comme vous le verrez dans la section suivante, inventer carrément un nouveau type de business model. Faites preuve d'imagination et, si possible, expérimenez différentes variations.

## CONDUISEZ VOTRE RÉFLEXION EN DEHORS DES CATÉGORIES EXISTANTES

Une entreprise de Rhode Island, Amie Street, a trouvé un business model novateur pour gagner de l'argent avec des chansons téléchargées à la demande. Les premiers téléchargements étaient gratuits, mais quand leur nombre augmenterait, la société augmenterait le prix à payer par le client. La marque encourageait les gens à écouter des chansons et à voir s'ils étaient capables de repérer les futurs tubes avant tout le monde. S'ils recommandaient une chanson vendue à un prix très faible et qu'elle marchait, Amie Street en augmentait le prix et la personne qui avait formulé la recommandation recevait 50 % de la différence<sup>1</sup>. Amie Street a été rachetée par Amazon en septembre 2010 pour un prix non divulgué. Ce qui a séduit Amazon, c'est la tarification variable d'Amie Street et l'intelligence de ses formules d'incitation.

Veillez toutefois à ne pas passer trop de temps à élaborer un business model astucieux : vous risqueriez alors d'être moins concentré sur votre objectif principal – créer de la valeur. Les deux aspects d'une entreprise, créer de la valeur, puis en récupérer grâce au business model, doivent être équilibrés.

## SYNTHESE

Le business model est une décision importante, à laquelle il faut consacrer du temps. Les décisions que vous prendrez à cet égard auront un impact significatif sur votre rentabilité, telle que la mesurent deux variables clés de l'entrepreneuriat : la valeur à vie d'un client acquis (LTV, pour *LifeTime Value of an Acquired Customer*) et le coût d'acquisition d'un client (CAC). Ne vous préoccupez pas de vos prix à ce stade, le choix de votre business model influence beaucoup plus votre rentabilité que vos décisions en matière de prix.

Quand vous avez établi un business model, il est possible, mais généralement difficile d'en changer. Choisissez-en donc un qui vous distingue de vos concurrents et vous confère un avantage sur eux, car ils ne peuvent pas facilement abandonner le leur pour adopter le vôtre.

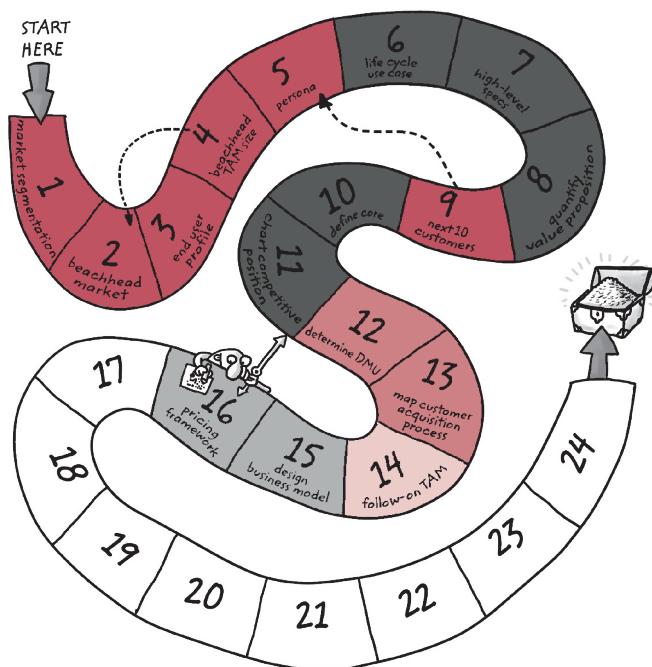
---

1. Michael Arrington, « Amie Street: Awesome New Music Model », *TechCrunch*, 23 juillet 2006, <http://techcrunch.com/2006/07/23/amie-street-awesome-new-music-model>.



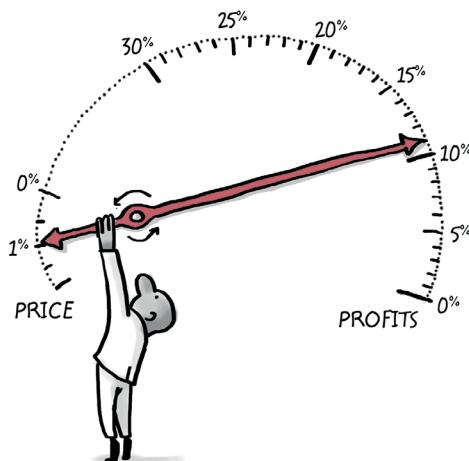
# ÉTAPE 16

## Fixez votre structure de prix



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Utiliser votre proposition de valeur quantifiée et votre business model pour déterminer une première ébauche de votre grille de prix.



*Improving pricing  
can have a big effect on profits...  
but be patient until the market  
matures and you have enough info*

*Maintenant que vous avez arrêté votre business model,  
il est temps de commencer à réfléchir à votre stratégie en matière de prix.  
Peaufiner cette stratégie peut avoir un immense impact sur vos résultats.*

**M**uni de votre business model, vous pouvez faire une bonne première estimation de votre structure de prix, sachant qu'elle changera certainement au fil des étapes suivantes. Vous en êtes maintenant au début du processus, car vous finirez sans doute avec différentes stratégies et de multiples niveaux de prix que vous expérimenterez, ce qui vous permettra d'avoir le feedback du marché. Si votre business model ne devrait normalement pas changer, vos prix évolueront souvent en fonction des conditions du marché. Certaines entreprises (par exemple, les stations-service) changent même leur prix tous les jours, voire, et c'est encore plus marquant, en temps réel (c'est l'exemple des billets d'avion).

Votre objectif, pour le moment, est de créer une première stratégie qui vous permettra de calculer la valeur à vie d'un client acquis, ce qui, à l'instar du coût d'acquisition d'un client, est une variable importante reflétant la rentabilité de votre entreprise. Vous constaterez qu'il est plus facile de revenir en arrière et de modifier votre stratégie de prix une fois que vous aurez fait d'autres calculs que de tenter d'avoir tout bon du premier coup. Comme beaucoup d'autres étapes de ce livre, fixer les prix est un processus itératif et continu – au début, vous tâtonnerez puis, par approches successives, vous parviendrez à la bonne réponse.

Les tarifs que vous pratiquez influencent énormément votre rentabilité, il est donc important de fixer correctement vos prix. Dans son livre *The 1% Windfall*<sup>1</sup>, Mohammed Rafi cite une étude McKinsey qui montre que pour les entreprises du Global 1200, un prix supérieur de 1 % conduirait à une augmentation de 11 % des résultats, car une fois les coûts payés, les recettes supplémentaires représentent du résultat net. Bien sûr, il y a toujours une limite due à la dynamique de l'entité décisionnelle, au processus d'acquisition d'un client payant et au cycle de vente. La grille de prix, c'est votre tentative de trouver le juste équilibre entre réaliser autant de chiffre d'affaires que possible et attirer autant de clients que possible.

## LES CONCEPTS DE BASE

**1. Ne partez pas de vos coûts, mais de la valeur que le client tire de votre produit.** Les stratégies tarifaires fondées sur les coûts finissent presque toujours par laisser de l'argent sur la table. Dans le domaine des logiciels, par exemple, le coût marginal (c'est-à-dire le coût pour produire une copie de plus) est virtuellement nul, il serait donc extrêmement difficile de gagner de l'argent si l'on calculait le prix en fonction du coût. Partez plutôt de votre proposition de

---

1. HarperBusiness, 2010.

valeur quantifiée, déterminez la valeur que votre produit apporte à votre client et faites-lui en payer une partie. La proportion exacte dépend de la concurrence et du secteur d'activité, mais 20 % semblent un point de départ raisonnable, puisque cela laisse 80 % de la valeur au client, qui prend un risque en incorporant votre produit dans son infrastructure. Certaines entreprises, comme Microsoft et Intel, ont pu profiter de leur position de monopole pour faire payer leurs produits encore plus cher, mais les gains à court terme découlant de cette stratégie risquent de créer des problèmes à long terme si vos clients ont le sentiment que vous les arnaquez et que d'autres entreprises surgissent sur le marché avec des produits différents ou moins chers.

- Le pourcentage de la valeur apportée au client que vous pouvez récupérer grâce au prix dépend de votre business model et du risque que prend votre client. Un modèle d'abonnement mensuel, que le client paie au fur et à mesure mais peut résilier à tout moment, permet de pratiquer un prix supérieur à celui du modèle où il prend un risque supplémentaire en payant intégralement le produit avant de savoir les bénéfices qu'il en tirera.
- Si l'on parle des coûts au cours d'une conversation sur votre produit, expliquez bien que votre prix n'est pas calculé en fonction de son coût. Orientez immédiatement la conversation sur la valeur que vous créez pour le client. Steve Walske, PDG de Parametric Technologies, aurait dit un jour : « Mon business est très simple. Mes clients me donnent 2 dollars et ça leur en fait gagner 10. C'est pour cela que nous réussissons si bien ! »
- Ne révélez les chiffres de vos coûts à personne, sauf à ceux qui ont vraiment besoin de les connaître. N'en parlez surtout pas à vos commerciaux, car tout bon commercial fait feu de tout bois pour boucler une vente, même si cela veut dire vendre à prix coûtant – c'est la raison pour laquelle vous les avez recrutés, c'est pour cela que vous les adorez et c'est pour cela qu'ils sont efficaces. (Si vous en doutez, lisez *Freakonomics*<sup>1</sup>, de Steven Levitt et Stephen Dubner, vous verrez comment se comportent certains agents immobiliers.) Se prêter à des conversations sur les coûts peut entraîner des discussions inappropriées sur votre politique de prix qui entraînera à son tour une baisse de moral, de la productivité et potentiellement de la rentabilité.

**2. Utilisez votre connaissance de l'entité décisionnelle et du processus d'acquisition d'un client payant pour identifier les niveaux de prix adéquats.** Vous y trouverez des informations inestimables sur la façon dont fonctionne le budget de votre client. Connaître le montant maximum de la signature d'un tel ou d'un tel peut lisser les obstacles du processus de vente. Kinova, de Montréal, Québec, fournit un exemple de la façon dont on peut utiliser cette information pour fixer

---

1. William Morrow & Company, 2005.

intelligemment ses prix. Kinova vend Jaco, bras robotisé destiné aux personnes handicapées en fauteuil roulant (Figure 16.1). Quand Kinova est entré sur le marché néerlandais, son étude préliminaire de marché avait révélé que les acheteurs pouvaient se faire rembourser jusqu'à 28 000 euros par leur assurance s'ils achetaient le produit. Si le prix dépassait ces 28 000 euros, le client devrait payer la différence de sa poche, ce qui compliquerait le processus d'achat. Malgré sa proposition de valeur extrêmement forte qui aurait pu justifier un prix plus élevé, Kinova fixa le prix du produit à 28 000 euros, ce qui réduisit considérablement la durée du cycle de vente et le coût d'acquisition du client. Résultat, la société enregistra une augmentation très rapide de ses ventes et s'arrogea une part de marché très supérieure à celle qu'elle aurait eue si elle avait fixé un prix plus élevé.



Figure 16.1. Le bras robotisé de Kinova.

**3. Connaître le prix des alternatives dont dispose le client.** Il est impératif de comprendre, en se mettant à la place du client, quels autres produits il pourrait acheter à la place du vôtre et le prix qu'il paierait pour chacun, y compris le *statu quo*. Cherchez avec le plus grand soin les alternatives susceptibles d'apporter des bénéfices similaires au client, leur prix, et en quoi votre solution est supérieure. La collecte et l'analyse des données jouent un rôle déterminant à cette étape.

**4. Différents types de clients paient des prix différents.** Mitch Kapor, légendaire entrepreneur, m'a donné un jour un sage conseil : « La mauvaise nouvelle, m'annonça-t-il, c'est que vous vendrez moitié moins d'unités que vous ne croyez. Mais la bonne nouvelle, c'est que vous pourrez vendre votre produit à votre

premier groupe d'acheteurs deux fois plus cher que vous ne croyez. » Il avait parfaitement raison. Geoffrey Moore explique ce phénomène dans *Crossing the Chasm*. Différents types de clients peuvent payer des prix différents, cela dépend s'ils sont parmi les premiers ou les derniers à acheter, de sorte qu'une stratégie et une structure de prix différenciées pour ces segments distincts se traduisent par une rentabilité largement supérieure pour votre entreprise.

Moore divise les clients en cinq vagues successives :

- **Les techno-enthousiastes ou les innovants**, toujours les premiers à acheter un produit. Ils adorent la technologie et achètent tout ce qui sort. Certains d'entre eux sont des consommateurs, d'autres travaillent dans les laboratoires de recherche-développement des universités, des laboratoires nationaux ou des entreprises comme General Electric. Ils n'achètent qu'un seul exemplaire (c'est pour cela que vous en vendez moitié moins que vous ne le croyiez), mais comme ils veulent l'avoir tout de suite, avant tout le monde, ils sont prêts à payer un prix beaucoup plus élevé (c'est pour cela que vous vendez deux fois plus cher).
- **Les adopteurs précoce**s sont également insensibles au prix, mais ils tiennent à avoir le sentiment qu'on leur fait une faveur, il faut leur consacrer beaucoup d'attention et de service, éléments qu'il ne faut pas oublier d'intégrer dans votre modèle de prix.
- **La majorité précoce (les pragmatiques)**, dont la clientèle vous permettra de construire une entreprise viable dotée d'un vrai potentiel de croissance. C'est à ce niveau de prix que nous pensons presque tous quand nous parlons stratégie de prix et élaborons la nôtre.
- **La majorité tardive (les conservateurs)** arrive plus tard ; votre stratégie de prix sera alors très claire ; ils aiment les plans bien définis, pas les surprises.
- **Les retardataires et les sceptiques** se présentent tellement tard que vous aurez peut-être vendu votre entreprise quand ils se décideront à acheter votre produit.

**5. Appliquez une politique de prix souple aux techno-enthousiastes et aux « clients phare ».** Il est bon d'avoir ces deux types de clients à vos débuts. Les premiers collaboreront avec vous pour améliorer votre produit, les seconds influenceront fortement les décisions d'achat des autres acteurs de leur secteur d'activité. Faites preuve de flexibilité concernant les prix appliqués à ces deux groupes de clients, accordez-leur un rabais ou une période d'essai, gratuite ou bon marché, car il est important de les satisfaire et de se les attacher. Ces clients peuvent vous aider à créer des études de cas ou à organiser des séminaires sur site, où vous pourrez faire la promotion de votre produit ; ils peuvent aussi constituer de puissantes références sur le marché. Cependant, ne leur faites pas cadeau de votre produit et n'accordez pas de rabais sur vos sources actuelles de

revenus – vous donneriez ainsi à penser que votre produit est de faible valeur et vous créeriez un précédent dangereux. Signez un accord avec vos premiers clients aux termes duquel ils s'engageront à ne pas divulguer les conditions que vous leur avez accordées et soyez ferme avec les clients qui se présentent plus tard mais veulent obtenir les mêmes conditions – il faut éviter que vos premières ventes, qui ne seront pas renouvelées, définissent votre stratégie générale de prix. Ajoutons que si vous avez le choix entre accorder une réduction sur le matériel ou sur les logiciels, je préfère de beaucoup que vous fassiez un effort sur le matériel et que vous teniez bon sur les prix de vos logiciels. Les clients comprennent plus facilement la valeur du hardware que celle du software et il est plus facile d'y revenir à un prix plus élevé que pour les logiciels.

**6. Il est toujours plus facile de baisser ses prix que de les augmenter.** Il vaut mieux fixer un prix élevé au départ et offrir des remises que fixer un prix trop bas et découvrir plus tard qu'il faut l'augmenter. En général, vos premiers clients ont des budgets plus généreux que les derniers, qui acceptent une technologie moins novatrice en échange d'un prix plus bas. En outre, vous aurez du mal à convaincre vos clients d'accepter un prix plus élevé que celui auquel vous les avez habitués. Il est parfois nécessaire d'augmenter votre prix quand vous connaissez mieux le marché, mais les augmentations réussies sont rares.

---

## EXEMPLE

### **Helios**

Cette équipe d'étudiants travaillait au développement d'une nouvelle technologie. Il s'agissait d'une mince pellicule qui captait l'énergie solaire et la restituait à la demande. Le marché tête de pont était le dégivrage à distance des pare-brise des flottes automobiles des entreprises et des administrations.

L'équipe avait bien noté que la première alternative à son produit était le dégivrage manuel par le conducteur ou par les services de maintenance. Il fallait aussi tenir compte des conventions collectives et des souhaits des syndicats. Pour se faire une idée du prix, elle devrait bien connaître sa proposition quantifiée de valeur, ainsi que les qualités rationnelles et émotionnelles de l'entité décisionnaire.

L'équipe créa une première version de sa grille tarifaire et, après avoir calculé la valeur du cycle de vie et le coût d'acquisition de ses clients au cours des étapes suivantes, elle révisa ses prix à la lumière de ces calculs. Le nouveau tarif fixait le prix unitaire à 100 dollars, ce qui lui permettrait d'enranger 100 000 dollars la première année (le client cible ayant une flotte de 1 000 véhicules). Sachant que

la flotte était renouvelée chaque année à hauteur de 20 %, on pouvait compter sur des rentrées annuelles de 20 000 dollars les années suivantes. Ils comparèrent leur technologie à celle des vitres teintées pour parvenir à la conclusion que les clients jugeraient leur prix en le comparant à celui qu'ils avaient l'habitude de payer pour faire teinter leurs vitres. Ils envisagèrent également d'accorder des réductions aux clients « pilotes » pour déclencher un bouche-à-oreille positif.

Ce cas rappelle que les différentes étapes dépendent les unes des autres et qu'il faudra continuellement revisiter et réviser vos hypothèses à partir du travail effectué au cours des étapes ultérieures.

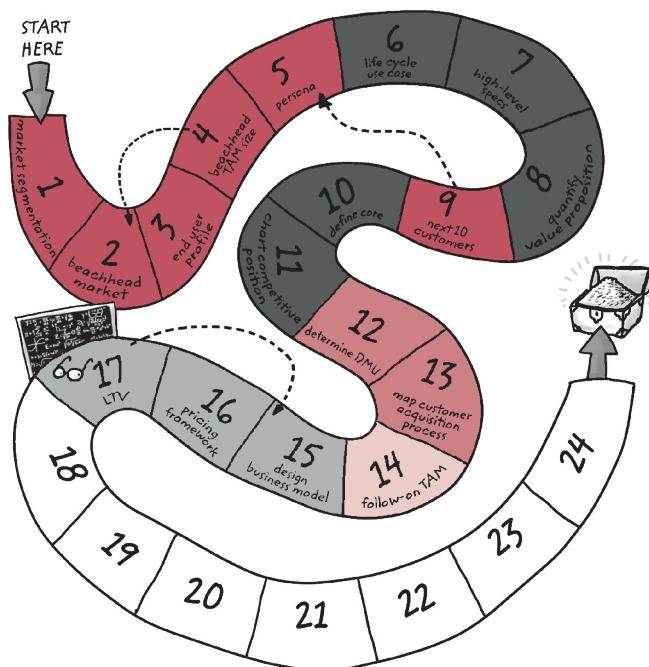
---

## SYNTHESE

Pour fixer vos prix, il faut savoir quelle valeur votre client tire de votre produit et en récupérer une fraction. Vos coûts ne sont pas un élément pertinent. Vous pourrez faire payer plus cher vos premiers clients que les derniers arrivés, mais faites preuve de souplesse en offrant des réductions spéciales, non renouvelables, à certains de vos tout premiers clients, qui testent votre produit, et aux clients phares, qui joueront un rôle beaucoup plus bénéfique à la réussite de votre produit que le client précoce moyen. Contrairement à votre business model, vos prix changeront continuellement, tant en raison des informations que vous glanerez au fil des 24 étapes qu'en réponse aux conditions du marché.

# ÉTAPE 17

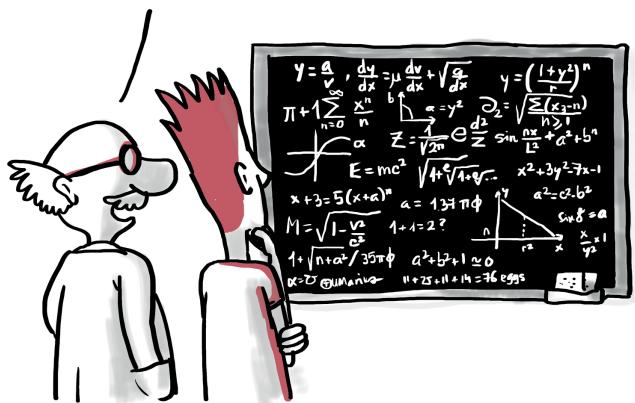
Calculez la valeur vie (LTV)  
d'un client



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Additionner les recettes que vous pouvez attendre d'un client individuel.
- Soustraire de cette somme celles que vous devrez débourser pour rembourser vos investisseurs.

Don't worry,  
entrepreneurial math  
is much simpler.  
If the LTV does not equal  
3 times the COCA,  
none of this matters!



Maintenant que vous avez déterminé au moins une première ébauche de votre business model et de votre stratégie, vous pouvez vous lancer dans quelques calculs simples mais fondamentaux pour une nouvelle entreprise. Pouvez-vous acquérir des clients à un coût substantiellement inférieur à la valeur qu'ils vous apporteront au fil de leur vie ?

**V**ous avez jusqu'à présent mené beaucoup d'analyses très importantes fondées sur l'interaction, dans la vraie vie, avec vos clients pour voir si et comment votre start-up pouvait fonctionner. Vous allez maintenant passer à l'« économie unitaire » pour discerner si votre projet est viable sur la durée et prometteur du point de vue microéconomique. Le calcul de la valeur du cycle de vie d'un client acquis (LTV, pour l'anglais *LifeTime Value*) ainsi que celui du coût d'acquisition client (CAC) vous aideront à déterminer la rentabilité de votre affaire sur le marché tête de pont. La LTV permet de vérifier la viabilité de votre projet et de vous assurer que vous comprenez clairement ce qui en assurera la pérennité et la rentabilité de façon à rester sur la bonne voie.

Pets.com constitue une étude de cas très onéreuse sur l'importance de la LTV, du CAC et de l'économie unitaire. Fondée en août 1998, l'entreprise devait vendre sur Internet des produits destinés aux animaux domestiques. Leurs propriétaires dépensant beaucoup d'argent pour eux, la start-up récupérerait ces ventes et connaîtrait une croissance rapide et rentable grâce à son nouveau business model qui lui épargnait les coûts liés à l'exploitation de magasins « en dur ».

Grâce à ce concept et une équipe de direction d'envergure, la start-up réussit facilement sa levée de fonds initiale, qui se chiffra en millions de dollars. Pour établir leur marque et acquérir des clients, les dirigeants lancèrent une grande campagne publicitaire, avec en particulier, en 2000, une publicité télévisée en plein Super Bowl. Ils acquirent certes des clients, mais ils n'avaient pas analysé rigoureusement l'économie unitaire du projet.

Quand ils finirent par le faire, ils prirent conscience qu'en raison de la faible marge des produits et du coût très élevé de l'acquisition de clients, resté relativement constant au lieu de diminuer comme prévu, chaque nouveau client leur faisait perdre de l'argent. Face à cette hémorragie, la direction affirmait que c'était simplement une question de volume, que lorsque la clientèle serait suffisamment nombreuse, le cash-flow serait positif. C'était plus un vœu pieux qu'une véritable analyse économique puisqu'elle n'avait pris aucune mesure claire ni pour augmenter la LTV, ni pour réduire significativement son CAC. L'hémorragie s'aggrava donc à mesure que les clients se faisaient plus nombreux.

C'est alors que les investisseurs se réveillèrent, comprenant que mathématiquement, Pets.com était mal parti. En novembre 2000, l'entreprise déposa le bilan et fut liquidée. Les investisseurs avaient perdu 300 millions de dollars. Pour voir les choses de façon positive, ces 300 millions serviront peut-être de leçon : avant d'investir trop de temps, d'argent et d'énergie dans un nouveau projet, il faut faire preuve de discipline et d'honnêteté intellectuelle pour procéder à l'analyse de son économie unitaire.

On aurait pu penser que cette leçon permettrait d'éviter d'autres erreurs du même type, mais cela n'a pas été le cas. Groupon sera vraisemblablement un

exemple plus coûteux encore de cette nécessité de se pencher sur l'économie unitaire d'une nouvelle entreprise. Groupon ne s'est pas attaché suffisamment à ces fondamentaux. La société, fondée en 2008, commença par se développer lentement, puis son produit, qui dans de nombreuses régions offrait chaque jour une réduction importante sur des produits très divers, connut une croissance rapide. L'entreprise bénéficia d'une publicité de bouche-à-oreille sur les médias sociaux et connut une croissance rapide – en termes de chiffre d'affaires. Elle avait certes de nombreux fans, dont les investisseurs, la presse et ses clients, mais il y avait un problème. Groupon n'avait pas de noyau dur viable, de sorte que lorsque la concurrence se ferait plus farouche, sa LTV diminuerait vraisemblablement et son CAC augmenterait puisqu'il deviendrait plus difficile de recruter de nouveaux clients. La direction ne s'était jamais penchée vraiment sur son économie unitaire et, une fois que le buzz se calma et que l'on se mit à regarder les données financières, le problème devint évident. Au moment où j'écris ces lignes, l'histoire ne s'est pas encore terminée aussi mal que celle de Pets.com, mais je peux vous assurer que beaucoup de gens se mordent les doigts de n'avoir pas consacré plus de temps à leur économie unitaire au début du projet.

Au cours des trois prochaines étapes, vous allez travailler à déterminer votre LTV et votre CAC, en commençant par la LTV. Les deux sont importants, car si le premier n'est pas considérablement supérieur au second, vous ne pourrez pas couvrir des coûts comme le développement de produit, les frais financiers, l'administration et les frais généraux.

Tout le travail que vous avez effectué au cours des étapes précédentes, comme identifier l'entité décisionnelle de votre client, répertorier ses processus d'acquisition, identifier et renforcer votre noyau dur, vous aidera à estimer logiquement l'économie unitaire de votre projet sur la durée. Si certains de ces facteurs, comme l'entité décisionnelle, changent beaucoup, cela peut affecter énormément votre économie unitaire ; il est donc crucial de coller autant à la réalité que possible et de noter tous les changements.

---

## LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU CALCUL DE LA LTV

Je vais maintenant vous montrer précisément comment calculer la valeur du cycle de vie d'un client acquis. Si le chiffre final sera sans doute un ordre de grandeur et pas nécessairement exact la première fois que vous le calculerez, il est très important de comprendre les composantes de la LTV. Autrement dit, vous devez en savoir beaucoup plus que ce simple chiffre – il faut en connaître les facteurs sous-jacents pour comprendre vos risques et identifier les leviers qui peuvent vous permettre d'augmenter votre LTV au fil du temps. Cela vous

aidera aussi quand vous aurez de véritables clients, des clients qui paient, et que vous devrez analyser leur LTV et son évolution. Vous pourrez ainsi procéder à des ajustements afin de vérifier, en continu, que votre économie unitaire peut vraiment déboucher sur un avenir viable, prometteur et durable. Vous trouverez ci-dessous les principaux éléments que vous devrez comprendre pour estimer votre LTV :

- **Les flux de revenus non récurrents,** s'il y en a. Exemple : votre client paie votre produit en une seule fois.
- **Les flux de revenus récurrents.** Les abonnements et les frais d'entretien, ainsi que les achats répétés de produits consommables, sont des recettes récurrentes.
- **Les opportunités de recettes additionnelles.** Si vous avez la possibilité de vendre à votre client des produits additionnels sans effort extraordinaire de vos commerciaux, intégrez ces sources de revenus dans votre calcul. N'oubliez pas de tenir compte de la DMU et du cycle de vente que vous avez calculé. Sous-estimer l'un de ces facteurs pourrait fausser le résultat.
- **La marge brute de chaque flux de revenus.** La marge brute, c'est le prix de votre produit moins son coût de production unitaire. Elle n'inclut ni les coûts de commercialisation et de marketing (qui entrent dans le calcul du CAC) ni les frais généraux comme la recherche & développement ou les dépenses administratives.
- **Le taux de rétention client.** Pour chaque flux de revenus récurrents, c'est le pourcentage de clients qui continuent à payer le prix récurrent du produit. Ce taux s'exprime généralement sur une base mensuelle ou annuelle (le contraire du taux de rétention, c'est le « *churn* », c'est-à-dire le pourcentage de clients que vous perdez). Partez du principe que, pour des raisons de simplicité, le client qui cesse de payer un prix récurrent ne se montrera pas réceptif à des ventes additionnelles (*upselling*). Ne croyez pas que les clients ayant un contrat pluriannuel ou plurimensuel vous verseront tous leurs paiements. Le calcul du taux de rétention doit tenir compte des clients qui mettront fin à leur contrat avant son terme.
- **La durée de vie du produit.** Pour chaque flux de revenus non récurrents, c'est le temps que votre produit durera avant que le client ait besoin de le remplacer ou cesse de l'utiliser.
- **Le taux d'achats de renouvellement.** Pour chaque flux de revenus non récurrents, c'est le pourcentage de clients qui vous achèteront un produit de remplacement quand le produit actuel sera arrivé au terme de sa vie.
- **Le coût du capital.** Exprimé à un taux annuel, c'est ce qu'il vous coûte, en crédit ou en actions, d'obtenir des fonds de vos investisseurs. Pour un entrepreneur

débutant, le chiffre se situe généralement entre 35 et 75 % par an<sup>1</sup>. Ce taux élevé s'explique par le manque de liquidités de l'investissement, que l'investisseur ne récupérera pas avant plusieurs années. Il prend aussi un gros risque car il s'agit d'une nouvelle entreprise. Ces deux facteurs expliquent que les investisseurs vous fassent payer cher le capital qu'ils vous apportent.

## COMMENT CALCULER LA VALEUR DU CYCLE DE VIE DU CLIENT

La valeur du cycle de vie du client est la valeur nette effective des profits qu'il vous permet de réaliser de l'année 0 à l'année 5. En tant que nouvelle entreprise, vous calculerez la LTV sur une période de cinq ans. En effet, si l'on projette au-delà de cinq ans, le coût cumulé du capital, pour une start-up, est si élevé qu'il remet en cause la valeur que votre client vous apportera au-delà de cette période. Il vous en apporte encore, mais vous devez aussi intégrer dans votre calcul le coût du capital.

La LTV s'exprime en dollars par client – pour la calculer, vous partirez donc du prix qu'il vous paie.

Pour chaque flux de revenus, vous utiliserez la marge brute et le taux de rétention pour calculer votre profit à partir de la première année où votre client achète votre produit (année 0), ainsi que pour les cinq années suivantes. (Pour les années où vous pensez que le client remplacera le premier produit, utilisez le taux d'achats de renouvellement.)

Ensuite, vous ferez le total des profits réalisés chaque année grâce à tous vos flux de revenus. Avant d'additionner tous ces chiffres pour obtenir votre LTV, vous devrez procéder à un dernier calcul : la valeur effective en deçà du coût du capital, qui consiste à déduire les sommes que vous devrez verser à vos investisseurs, y compris les intérêts, pour qu'ils rentrent dans leurs fonds. La valeur effective, en année 0, est égale aux profits réalisés cette année-là. Pour calculer la valeur effective des profits de chaque année au-delà de l'année 0, utilisez la formule suivante :

$$\text{Valeur effective} = \text{profit} / (1 + \text{coût du capital})^t$$

*t* étant le nombre d'années écoulées après l'année 0.

La valeur vie du client ne vous dira pas, à elle seule, si l'avenir de votre entreprise est prometteur ; pour le savoir, vous devrez également calculer le coût d'acquisition client, ce que vous ferez dans les étapes suivantes. Par exemple,

---

1. William Sahlman, « A Method for Valuing High-Risk, Long-Term Investments », *Harvard Business School*, Case 9-288-006, 12 août 2003.

une LTV de 10 000 dollars est parfaite si votre CAC est de 1 000 dollars par client, mais elle est faible ou, au mieux, « problématique » si votre CAC est de 50 000 dollars par client.

Le capital-risqueur David Skok a brillamment parlé de l'économie unitaire dans son blog [www.forentrepreneurs.com](http://www.forentrepreneurs.com) ; il simplifie les choses jusqu'à l'essence. Pour les entreprises de SaaS, il estime que le ratio LTV/CAC doit être de 3 à 1. Cela peut paraître beaucoup, mais il n'en est rien, pour trois raisons au moins. Premièrement, le CAC n'inclut pas nombre d'autres coûts de votre entreprise, comme la recherche & développement, le financement, l'administration et d'autres frais généraux (sans parler des profits). Il faut donc prévoir une marge importante pour tenir compte de ces facteurs. Deuxièmement, le calcul de la LTV et du CAC pèche souvent par optimisme, malgré tous vos efforts pour qu'ils soient réalistes ; un ratio de 3 pour 1 ménage donc une bonne marge d'erreur. Troisièmement, une start-up est un système hautement variable, de sorte qu'un ratio de 3 pour 1, voire plus, permet de faire face en cas de coup dur ou de mauvaise surprise (par exemple, retards de produits, réactions concurrents, récession).

---

## COMMENT CALCULER LA LTV : COÛT D'ACHAT + COÛTS ANNUELS DE MAINTENANCE

Voici un exemple de la façon de calculer la LTV fondé sur le cas conceptuel d'une entreprise qui fabrique un *widget*. Le business model prévoit un paiement unique à l'achat du *widget* plus un coût annuel récurrent pour sa maintenance.

- Revenu non récurrent : le *widget* est vendu au prix de 10 000 dollars.
- Revenus récurrents : coût annuel de la maintenance : 15 % du prix du *widget* après une période de garantie de six mois. La recette correspondante sera donc de 750 dollars en année 0 et de 1 500 dollars les années suivantes.
- Opportunités de recettes additionnelles : aucune.
- Marge brute par flux de revenus : 65 % pour le *widget*, 85 % pour la maintenance.
- Taux de rétention : maintenance 100 % par an la première année, 90 % par an les années suivantes.
- Durée de vie du produit : 5 ans.
- Taux d'achats de renouvellement : 75 % des clients qui paient encore la maintenance du produit précédent quand ils achètent le suivant.
- Coût du capital : 50 %.

Comme le montre le Tableau 17.1, tous les facteurs énumérés ci-dessus comptent pour calculer la LTV estimée. Parmi les facteurs les plus importants, il faut citer le coût élevé du capital pour les jeunes entreprises en raison de leur capacité très limitée à attirer les investissements. Cela veut dire que les profits de demain ont beaucoup moins de valeur que ceux d'aujourd'hui. Les business models fondés sur l'abonnement et les consommables ne sont donc pas aussi gagnants, dans ce cas de figure, qu'on pourrait le penser. Les autres facteurs importants sont la marge brute de vos divers flux de revenus et votre taux de rétention des clients. Il est généralement moins cher de conserver un client existant que d'en trouver un nouveau, ce point est un levier important.

**Tableau 17.1** La LTV du *widget* (Les lignes « taux de rétention » et « coût du capital » n'entrent pas dans le calcul direct, il faut les intégrer respectivement dans « taux de rétention cumulé » et « facteur valeur effective ».)

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Flux revenu : widget</b>						
Prix du widget	10 000 \$					10 000 \$
% achats renouvellement						75 %
Marge brute widget	65 %					65 %
Profit	6 500 \$					4 875 \$
<b>Flux revenu : maintenance</b>						
Prix contrat annuel maintenance	750 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	750 \$
Taux rétention	100 %	90 %	90 %	90 %	90 %	Voir taux achats renouvellement
Taux rétention cumulé*	100 %	90 %	81 %	72,9 %	65,6 %	65,6 %
Taux achats renouvellement						75 %
Marge brute maintenance	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %
Profit maintenance	637,50 \$	1 147,50 \$	1 032,75 \$	929,48 \$	836,40 \$	313,65 \$
Total profits	7 137,50 \$	1 147,50 \$	1 032,75 \$	929,48 \$	836,40 \$	5 188,65 \$
Coût capital	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %

	<b>Année 0</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Facteur valeur effective **	100 %	50 %	25 %	12,5 %	6,25 %	3,125 %
Valeur effective en deçà coût capital	7 137,50 \$	765,00 \$	459,00 \$	275,40 \$	165,21 \$	683,28 \$
Valeur effective profits (LTV)	9 485,40 \$					

\*Taux rétention cumulé =  $r^t$ , r = taux rétention et t = nombre d'années après l'année 0.

\*\* Facteur valeur effective =  $(1-cc)^t$ , cc = coût capital et t = nombre d'années après année 0

Les entrepreneurs négligent souvent de nombreux facteurs quand ils calculent la valeur vie de leurs clients, le plus important d'entre eux étant le coût du capital. Si vous avez accès à du capital peu coûteux, cela peut faire une immense différence. Quand les entrepreneurs font ce calcul, ils sont en général étonnés par la faiblesse de la valeur vie de leurs clients.

Il faut aussi noter que si nous utilisons le coût du capital pour déterminer la LTV, il est également intéressant de connaître le nombre absolu des flux de revenus et des utilisateurs dans les années non prises en compte. Ce chiffre déterminera la valeur de l'actif que vous avez créé, il vous sera alors beaucoup plus facile d'obtenir des fonds moins coûteux et de faire de votre entreprise une cible d'acquisition intéressante. Si la LTV est d'une importance vitale pour que votre entreprise soit viable et vous permette de ne pas dépendre des autres, il est également important d'en savoir plus que ce simple chiffre.

En règle générale vous, entrepreneur discipliné, ne devez pas faire preuve d'un optimisme aveugle mais, au contraire, devez tenir compte des chiffres réels et bien en comprendre les tenants et aboutissants.

## CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES

Il faut prendre en compte beaucoup d'autres facteurs secondaires quand vous déterminez la valeur vie de votre client. Même si votre LTV est trop faible pour que votre produit soit viable, commencez par vous demander si ces éléments sont exacts, puis si quelques ajustements vous permettraient de la faire évoluer dans le bon sens.

- **Le choix du business model est d'une importance primordiale.** Il peut beaucoup affecter votre LTV et vos recettes. Les modèles conduisant à des revenus récurrents comme les abonnements augmentent souvent les recettes, mais ils

exigent davantage de capitaux au départ, leur coût en capital est donc très élevé. Faire payer la totalité de l'achat en une seule fois permet de réduire les capitaux dont vous avez besoin au démarrage, mais cette formule est moins lucrative sur la durée.

- **La LTV mesure les profits, pas les recettes.** Votre marge brute et le coût des capitaux font partie intégrante d'un calcul exact de la LTV. L'erreur la plus fréquente des entrepreneurs qui calculent leur LTV est qu'ils se contentent d'additionner leurs flux de revenus, mais c'est le profit qui compte.
- **Le coût des frais généraux n'est pas négligeable.** Pour simplifier le calcul de la LTV, on en exclut les frais généraux, c'est la raison pour laquelle la LTV doit être nettement plus élevée que le CAC. Ces frais généraux, qui peuvent inclure la recherche & développement et les coûts administratifs, ne sont pas pris en compte dans le calcul de la marge brute d'un produit. Ces coûts peuvent être étalés sur le nombre total d'unités vendues, de sorte que lorsque le volume augmente, le coût unitaire des frais généraux diminue.
- **Les marges brutes modifient énormément la donne.** Si vous parvenez à ajouter des ventes additionnelles à forte marge à votre produit principal, dont la marge est plus faible, vous améliorerez nettement votre LTV. LARK Technologies avait commencé par vendre un réveille-matin silencieux, donc une solution de hardware, mais le business model n'a été viable que lorsque la start-up a développé un nouveau flux de revenus sous forme d'un abonnement à une analyse experte du sommeil transmise à l'utilisateur. Non seulement cela a augmenté le chiffre d'affaires total, mais cela a procuré à la start-up une source de revenus récurrents dotée d'une marge beaucoup plus importante tout en lui permettant de garder le contact avec ses clients pour leur vendre, à l'avenir, davantage de produits.
- **Les taux de rétention sont également très importants.** Plus vous gardez un client longtemps, plus votre LTV s'améliore. C'est l'un des rares leviers que vous pouvez facilement contrôler pour améliorer la rentabilité de votre entreprise. Une modeste augmentation de vos taux de rétention client débouche sur des améliorations significatives de vos profits cumulés.
- **Trouver de réelles opportunités d'*upselling* peut être très fructueux.** Vendre des produits additionnels à votre client peut améliorer nettement votre profit, comme nous l'avons vu plus haut avec l'exemple LARK Technologies. Veillez à fonder ces ventes sur les besoins de votre Persona, il ne s'agit pas simplement de faire du chiffre. Les entreprises qui en font trop en la matière peuvent perdre de vue la valeur qu'elles apportent à leur client et, du même coup, la confiance de ce dernier.

## EXEMPLES

### Helios

Nous l'avons vu dans l'étape 16, Helios avait créé une pellicule dégivrante à poser sur les pare-brise. Ils en avaient fixé le prix à 100 dollars pièce. Ce prix (prix net attendu après les remises) incluait la pellicule elle-même et le logiciel permettant de la commander à distance, sur son smartphone, pendant un an. En se fondant sur son business model, sur le prix qu'elle avait fixé et sur le nombre d'unités qu'achèterait le client moyen, l'équipe avait calculé que son chiffre d'affaires moyen par client serait de 100 000 dollars la première année. Elle ciblait des flottes de 1 000 véhicules (certains clients en avaient plus ou moins, mais c'était la moyenne du marché), d'où son estimation de 100 000 dollars de revenu net par nouveau client dès la première année. Les années suivantes, 20 % de la flotte seraient remplacés, les nouveaux véhicules auraient donc besoin du film Helios, ce qui se traduirait par un flux de revenus récurrents.

Comme le montre le Tableau 17.2, l'équipe pensait augmenter son prix de 5 % chaque année et comptait sur un taux de renouvellement des clients de 90 % (hypothèse fort optimiste !) et sur une marge brute de 97 % car elle offrirait un service additionnel et des coûts de maintenance pour chaque flotte de véhicules. Elle estimait le coût du capital à 40 %, car elle avait la chance d'avoir accès à une source de financement moins coûteuse que la moyenne pour démarrer. Comme le montrent ses calculs, quand le client considéré est une flotte automobile, la LTV découlant de ces diverses hypothèses se situait, d'après les estimations, entre 125 000 et 150 000 dollars.

L'exemple d'Helios soulève beaucoup de questions intéressantes, ce qui est généralement le cas lorsqu'on calcule la LTV ; ces calculs varient énormément et il s'avère essentiel de comprendre les causes sous-jacentes et les points de levier.

La jeune entreprise réalisa une grosse vente initiale puis, au lieu de chercher à ancrer son produit chez ce client existant (et satisfait) et de chercher à réaliser des ventes additionnelles, elle passa à d'autres clients. Elle signait son plus gros contrat dès la première année (100 000 dollars pour équiper tous les véhicules d'une flotte moyenne, chiffre qu'elle n'avait pas besoin de diminuer pour tenir compte de ses frais financiers), elle n'était donc pas très motivée pour décrocher la commande correspondant au renouvellement annuel de 20 % de la flotte. En outre, le taux de rétention de 90 %, fondé sur l'hypothèse selon laquelle 90 % des clients ayant initialement installé le produit continueraient à en équiper les nouveaux véhicules de leur flotte semblait optimiste, compte tenu des autres expériences de la firme.

**Tableau 17.2** Calcul de la valeur du cycle de vie client pour Helios. (Les additions de la LTV par flotte ne sont pas toujours exactes car les chiffres ont été arrondis.)

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires annuel (y compris augmentation de prix annuelle de 5 %)	100 000 \$	18 900 \$	17 861 \$	16 878 \$	15 950 \$	15 073 \$
Marge brute	97 000 \$	18 333 \$	17 325 \$	16 372 \$	15 471 \$	14 620 \$
Valeur effective après coût capital	97 000 \$	13 095 \$	8 839 \$	5 966 \$	4 027 \$	2 718 \$
LTV par flotte	131 646 \$					
Prix (unitaire)	100 \$					
Recettes moyennes par flotte en année 1	100 000 \$					
Marge brute	97 %					
Augmentation annuelle prix	5 %					
Durée de vie du produit	5 ans					
Taux de rétention	90 %					
Coûts du capital (est.)	40 %					

Il était surprenant aussi que la LTV ne soit pas plus élevée, mais c'était la conséquence du business model choisi. Vendre à une nouvelle flotte demanderait beaucoup de temps, d'énergie, et finirait par entraîner des coûts. Le CAC serait supérieur à 30 000 dollars et atteindrait probablement 50 000 dollars en raison du grand nombre de démarches commerciales indispensables.

Après avoir calculé sa LTV, l'équipe Helios constata qu'il lui fallait repenser son business model et sa politique de prix pour voir s'il existait une meilleure manière de monétiser et potentiellement d'étendre la proposition de valeur en y ajoutant davantage de fonctionnalités ; elle devait aussi réfléchir à de nouvelles manières d'exploiter l'application téléphone portable qui activait le système de dégivrage.

### Un exemple extrême de LTV : Pet Rock

J'utilise l'exemple de Pet Rock pour montrer que le hardware sans flux de revenus récurrents se révèle compliqué au niveau de l'économie unitaire. En 1975, Gary Dahl, directeur d'une agence de publicité, inventa le Pet Rock. C'était un

animal de compagnie qui ne demandait aucun soin et n'entraînait aucun coût après l'achat initial. Tels étaient les avantages de ce « produit » – que l'on peut considérer comme une mode passagère ou, pire, comme une arnaque. Il était vendu 3,95 dollars pièce.

C'était simple, les calculs furent donc faciles. Gary touchait 1 dollar par produit et c'était tout. Il n'y avait ni recettes récurrentes ni obsolescence du produit poussant le consommateur à en racheter. Il n'y avait pas non plus de consommables. Telle était la proposition de valeur pour le client cible, mais cela présentait un réel dilemme pour l'entreprise, comme le montre la démonstration ci-dessous :

- Le produit était payé en une seule fois, au prix de 3,95 dollars.
- Il n'y avait aucune recette récurrente.
- Aucune opportunité de ventes additionnelles.
- La marge brute s'élevait à 25 %.
- Le taux de rétention n'avait aucune pertinence puisque les clients n'achèteraient le produit qu'une seule fois.
- La durée de vie du produit était infinie.
- Le coût du capital s'élevait à 50 %.

Gary Dahl gagna donc 1 dollar par article vendu et son entreprise (où il était tout seul) gagna 1 million de dollars. Il n'y avait pas de noyau dur, on vit apparaître des concurrents... mais l'année n'était pas terminée que la mode du Pet Rock était terminée. La LTV était de 1 dollar et le TAM très limité. Ce n'était même pas une mode sociale ou interactive, il n'y avait guère d'élément viral dans cette affaire, ce qui était regrettable, puisque cela aurait pu augmenter le TAM et aussi laisser prévoir un retour en faveur du produit, comme pour le yo-yo ou le hula hoop. La LTV était de 1 dollar et il ne fallait rien espérer d'autre. Ce n'est pas un modèle pour la création d'entreprises axées sur l'innovation, le sujet de ce livre. Je vous déconseille formellement le business model de Pet Rock.

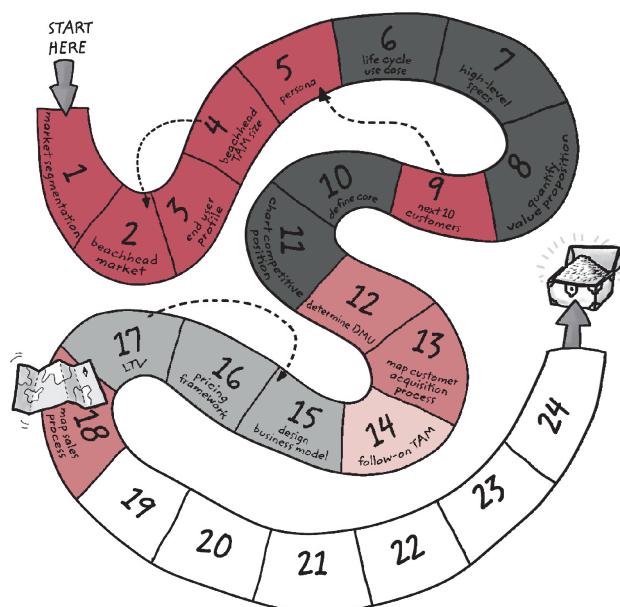
## SYNTHESE

La valeur du cycle de vie d'un client est le profit qu'un nouveau client vous permettra en moyenne de réaliser, minoré pour tenir compte du coût élevé du capital que doit lever une start-up. Il faut calculer sa LTV avec réalisme et savoir sur quels leviers on pourrait agir pour la faire évoluer dans le bon sens. Vous comparerez plus tard la valeur vie du client et son coût d'acquisition, en cherchant à atteindre un ratio de 3 pour 1.



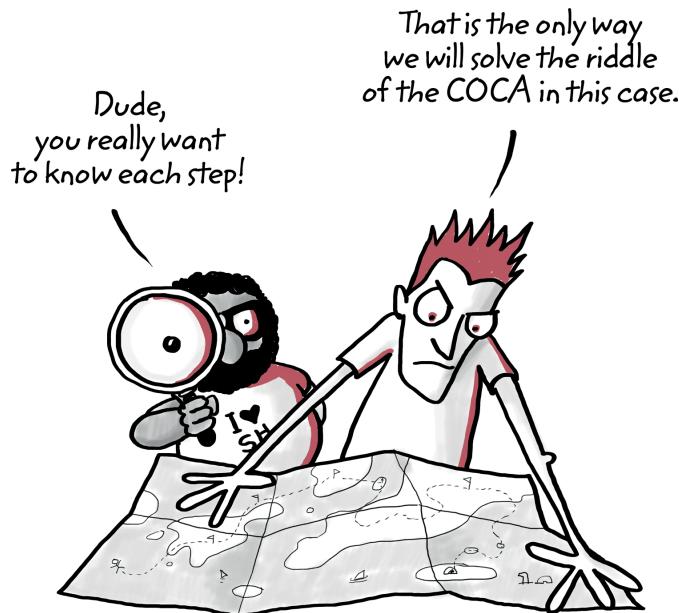
# ÉTAPE 18

Définissez votre processus de vente pour acquérir un client



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Développer des stratégies à court, moyen et long terme pour vendre votre produit.



*Si vous entrez dans le détail de la façon dont vous recrutez vos clients, vous comprendrez ce qui vous coûte cher, vous apprendrez ainsi, peu à peu, à raccourcir votre processus de vente et à le rendre plus performant.*

**V**ous venez de faire une première estimation de la valeur à vie que chacun de vos clients apporte à votre entreprise. La question qui se pose est désormais la suivante : « Combien cela coûte-t-il de recruter un nouveau client ? » Si le calcul de la LTV peut sembler compliqué, apprécier le coût d'acquisition client (CAC) l'est généralement encore plus et donne souvent lieu à des erreurs beaucoup plus graves.

Si le concept du CAC est relativement simple, les entrepreneurs (y compris moi) ont tendance à sous-estimer énormément le coût de recrutement d'un nouveau client.

Pour savoir vraiment quelles sommes vous devrez consacrer à votre processus de vente pour gagner des clients, vous allez conduire une évaluation rigoureuse, honnête, reposant sur des faits et non sur de belles espérances, en commençant par identifier votre futur processus commercial.

Au cours des deux prochaines étapes, vous allez, méthodiquement, établir une première estimation de votre CAC. Au départ, vous ne chiffrerez pas les données de votre processus de vente en dollars afin que les chiffres ne vous empêchent pas de tout inclure dans votre processus de vente.

La présente étape consiste à se pencher sur le processus de vente pour repérer vos circuits de vente à court, moyen et long terme. Vous utiliserez cette information dans l'étape suivante pour calculer le coût par client de vos initiatives commerciales et marketing. Une fois que vous aurez calculé votre CAC, vous reviendrez sans doute en arrière pour modifier votre processus de vente afin de le réduire.

Le CAC, combiné avec la LTV, vous aidera à comprendre la dynamique de votre affaire et les données collectées à cette occasion vous permettront de procéder à une première analyse intéressante de la viabilité et de la rentabilité de votre entreprise.

---

## QUATRE FACTEURS QU'OUBLIENT SOUVENT LES ENTREPRENEURS CONCERNANT LEURS COÛTS D'ACQUISITION CLIENT

D'un naturel optimiste, les entrepreneurs ont tendance à ne se souvenir que des clients qui ont réagi positivement à l'information sur leur produit ou qui l'ont acheté relativement vite. Ils ne tiennent souvent pas compte de nombreux facteurs et scénarios affectant communément le processus d'acquisition de nouveaux clients. Parmi les plus fréquemment oubliés, citons :

- Les coûts entraînés par tous les efforts commerciaux et marketing requis pour toucher leurs prospects : le salaire des commerciaux, l'impression de brochures,

la création de sites web, le coût des salons professionnels, la publicité dans les revues professionnelles, le développement de dossiers techniques, etc.

- Les cycles de vente longs, qui coûtent très cher. Les entrepreneurs ne se souviennent en général que des plus courts.
- Tous les clients qui n'ont pas acheté leur produit alors que les entrepreneurs avaient dépensé de l'argent pour les atteindre.
- Les changements de direction qui affectent l'entité décisionnelle du client. Les nouveaux dirigeants introduisent de nouveaux produits et de nouveaux collaborateurs pour atteindre leurs objectifs, ce qui peut compromettre l'efficacité des efforts de l'entrepreneur.

## VOTRE PROCESSUS DE VENTE CHANGE AU FIL DU TEMPS

Pratiquement pour toutes les nouvelles entreprises, le CAC commence par être très élevé et diminue à mesure que le temps passe. Le processus commercial nécessaire pour atteindre les clients et faire affaire avec eux demande beaucoup plus de temps et d'investissements au moment où l'on fonde une nouvelle entreprise que lorsque celle-ci a mûri et commence à passer à l'échelle supérieure.

Pour les besoins de l'analyse, le processus commercial est généralement divisé en trois périodes. Vous utiliserez des méthodes ou des combinaisons de méthodes de vente différentes à chacune de ces périodes.

**1. À court terme :** votre processus de vente s'attache essentiellement à créer une demande pour votre produit et à en satisfaire les commandes. Si votre orientation client vous a permis de créer un produit dont le client a besoin, il est encore tout nouveau, vous devrez donc organiser des interactions directes avec le client pour lui expliquer votre proposition de valeur et en quoi votre produit est unique. Faute de quoi le marché n'en entendra jamais parler. En outre, ces contacts directs avec les clients initiaux vous permettent de procéder rapidement à des itérations afin d'améliorer votre produit en fonction du feedback – ce serait plus difficile si vous passiez par des intermédiaires comme des distributeurs. C'est la phase missionnaire, qui se termine quand vous commencez à enregistrer une demande que vous n'avez pas directement générée.

• Les commerciaux pratiquant la vente directe – que l'on appelle souvent « business development », sont traditionnellement un investissement sage et efficace à ce stade. Mais ils sont très chers et il faut du temps pour prendre le rythme. Il est difficile de conserver les bons, difficile aussi de les distinguer des médiocres avant de les recruter. Assurez-vous que c'est le cas dès le stade de la vente missionnaire, n'attendez pas que votre entreprise ait

fait ses preuves. Malgré les difficultés évoquées, ils restent sans doute votre seule et donc votre meilleure option.

- Les techniques fondées sur le web, comme l'*inbound* marketing, les e-mails, le marketing par les médias sociaux et le télémarketing peuvent réduire le besoin de commerciaux pratiquant la vente directe, même à ce stade. Certains produits, en particulier les applications web, peuvent réussir grâce à l'essai gratuit et à une solide documentation. Ces techniques présentent l'immense avantage de permettre une analyse approfondie de votre client qui n'est pas possible avec des équipes humaines.

**2. À moyen terme :** à ce stade, on passe de la création de demande à la satisfaction des commandes, car le bouche-à-oreille et les circuits de distribution prennent le relais de la création de demande. Dans le même temps, vous vous attaquerez aussi à la gestion de la relation client, qui consiste à faire en sorte de retenir les clients existants auxquels vous proposerez le cas échéant des ventes additionnelles. On utilise souvent les distributeurs ou les revendeurs à valeur ajoutée (VAR, pour *Value Added Reseller*), surtout pour servir des marchés plus éloignés ou de petits clients dont la LTV est plus faible. Vos commerciaux (qui vous coûtent plus cher) peuvent ainsi se concentrer sur les plus gros clients dont la LTV est plus élevée. Passer par des distributeurs ou des revendeurs à valeur ajoutée réduit sensiblement le coût d'acquisition client mais suppose de leur rétrocéder une partie de votre marge – entre 15 et 45 %, en fonction du secteur d'activité. Ce sacrifice est généralement plus que compensé par la réduction du CAC qui en résulte et par la vitesse à laquelle vous pouvez pénétrer de nouveaux marchés grâce à ces circuits de distribution existants. Plus la LTV de votre produit est élevée, plus vous mettrez longtemps à atteindre ce stade, mais il est toujours bon de le faire aussi rapidement que possible, surtout si votre LTV est faible.

**3. À long terme :** votre force de vente concentre ses efforts sur la satisfaction des commandes. Vous ferez à ce stade très peu de création de demande et continuerez à gérer la relation client. La stratégie à long terme fait souvent appel à l'Internet et au télémarketing. Par ailleurs, des concurrents risquant de faire irruption sur votre marché, vous devrez alors procéder à des ajustements.

## COMMENT REPÉRER VOTRE PROCESSUS DE VENTE

Pour développer cette stratégie à court, moyen et long terme, vous devez savoir quels circuits commerciaux vous utiliserez et comment cela changera au fil du temps. Le travail que vous avez déjà effectué pour le cas d'utilisation du cycle complet devrait vous être utile à ce stade.

Il convient de se poser les questions clés suivantes :

- Comment votre client-cible se rend-il compte qu'il a un problème ou une opportunité ?
- Comment découvre-t-il qu'il existe une solution à son problème ou une opportunité qu'il ne connaissait pas auparavant ?
- Une fois que le client-cible vous connaît, comment lui donner les éléments d'une analyse bien informée aboutissant, ou non, à la décision d'acheter votre produit ?
- Comment bouclerez-vous la vente ?
- Comment serez-vous payé ?

Une fois que vous aurez développé votre processus de vente, examinez-le avec des professionnels expérimentés de votre secteur d'activité. La Figure 18.1 montre une stratégie de vente et de distribution assez traditionnelle pour les entreprises de B2B.

#### **Short Term**

- Direct Sales (100%)  All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment ...*

#### **Medium Term**

- Direct Sales (50%)  Largest customers
- Selected Regional Exclusive VARS (50%)  Medium and small accounts in target market

*This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3*

#### **Long Term**

- Direct Sales (25%)  Top 50 accounts & new market
- Selected Regional Exclusive VARS (40%)  Accounts below Top 50 & non-core markets
- Through Web Site & Direct Telemarketing (35%)  All customers in core market (with commission to VARS & Direct Sales)

*Figure 18.1. Exemple de schéma du processus de vente.*

## COMPARAISONS DE DIVERS PROCESSUS DE VENTE : ZYNGA, Groupon, LINKEDIN, FACEBOOK

Quand on regarde les entreprises du Web, on constate que diverses stratégies peuvent être déployées pour atteindre les clients – cela va du recours exclusif aux commerciaux à leur absence totale. Zynga, le fabricant du jeu Farmville, a choisi une approche virale pour réduire la nécessité de faire appel à des commerciaux. Le modèle de Groupon, au contraire, exigeait une importante force de vente directe pour acquérir ses clients commerçants ; il en résultait un CAC élevé et régulier qui affectait la marge bénéficiaire ; dans le même temps cependant, Groupon a réussi à développer viralement ses offres de réduction quotidiennes en incitant efficacement ses consommateurs à parler du site à leurs amis.

Le modèle de LinkedIn est plus raffiné. La firme a commencé par mettre en ligne des publicités hautement sélectives tout en recrutant des commerciaux afin de vendre directement (son « package » destiné aux recruteurs). Une fois établie la traction du marché, quand elle a atteint une masse critique raisonnable, elle s'est mise à compter beaucoup plus sur ses utilisateurs pour recruter leurs collègues grâce à un système très au point d'invitations faciles à envoyer, couplé avec un algorithme efficace suggérant de nouvelles connexions. Ce système a rapidement commencé à envoyer des e-mails à des destinataires n'appartenant pas encore au réseau pour les inciter à y entrer. Dès que LinkedIn a bénéficié d'une forte pénétration du marché, il a modifié son algorithme, formulant des recommandations de personnes déjà présentes sur le site afin d'encourager l'utilisateur à multiplier les connexions, de sorte qu'il y revenait sans cesse et qu'il lui serait plus difficile de passer à un site concurrent. De la même manière, Facebook a réussi à exploiter un effet de réseau afin d'attirer de nouveaux utilisateurs pour un coût minime, puis à se les attacher grâce à un algorithme similaire suggérant des personnes avec lesquelles l'utilisateur aimerait entrer en contact.

## EXEMPLE

### LARK Technologies

LARK Technologies, le fabricant de réveils silencieux, a réalisé en étudiant son processus de vente la nécessité d'expliquer le fonctionnement de son appareil et de son application de suivi du sommeil (Figure 18.2). Faire démarrer le marché promettait d'être difficile. La PDG, Julia Hu, a élaboré des plans à court, moyen et long terme.

À court terme : faute d'alternative, Julia a commencé par vendre en face-à-face à des clients potentiels, allant jusqu'à installer une table sur le campus du MIT le jour de la remise des diplômes pour expliquer le fonctionnement et l'intérêt de son produit. Julia a aussi cherché et trouvé de nombreuses occasions de prendre la parole en public pour le faire connaître. Cette stratégie avait un coût dans la mesure où elle l'éloignait d'autres aspects essentiels au développement de son entreprise.

Les premières unités furent souvent vendues à des amis ou à des membres de sa famille, qui pouvaient répandre la bonne parole concernant le produit. Julia engagea également les principaux influenceurs de son Persona, comme le site web Urban Daddy, avec une newsletter quotidienne ciblant spécifiquement les jeunes professionnels jouissant de revenus élevés.

LARK Technologies créa un site web sur lequel les clients pouvaient acheter le produit. Julia expérimenta également l'optimisation du moteur de recherche (SEO, pour *Search Engine Optimization*) pour contribuer à attirer du trafic sur son site. Elle commença aussi à expérimenter avec des réseaux sociaux comme Twitter, mais les résultats furent marginaux.

À moyen terme : LARK signa ensuite un accord avec Apple, qui distribuerait le produit dans les magasins Apple Store, sans demander d'exclusivité. Cette stratégie donna au produit LARK une crédibilité instantanée (grâce à l'approbation d'Apple). LARK gagna aussi énormément en visibilité, mais en abandonnant une bonne partie de sa marge, ce qui était normal puisque les magasins devaient avoir du stock.



Figure 18.2. L'offre LARK.

En revanche, Julia, qui n'avait plus à se consacrer à la vente en *one-to-one*, pouvait ainsi dédier du temps au recrutement de distributeurs et à l'amélioration du site LARK.

À long terme : le site web est l'endroit idéal pour obtenir de l'information sur le produit et l'acheter. Julia estime que 40 % de ses commandes viendront à terme à partir de son site (et d'autres circuits directs en ligne), 50 % de la vente en magasin et 10 % d'autres circuits de vente<sup>1</sup>.

## SYNTHESE

L'étude de votre processus de vente vous offre un premier aperçu de la façon dont vous allez entrer sur le marché, affiner votre stratégie commerciale au fil du temps et, finalement, établir une stratégie à long terme peu coûteuse en matière de recrutement des clients. Le processus de vente suppose de se faire connaître, de former le client, de boucler et de gérer la vente. Il est directement lié au CAC, l'une des variables – avec la LTV – qui reflètent la rentabilité de votre entreprise.

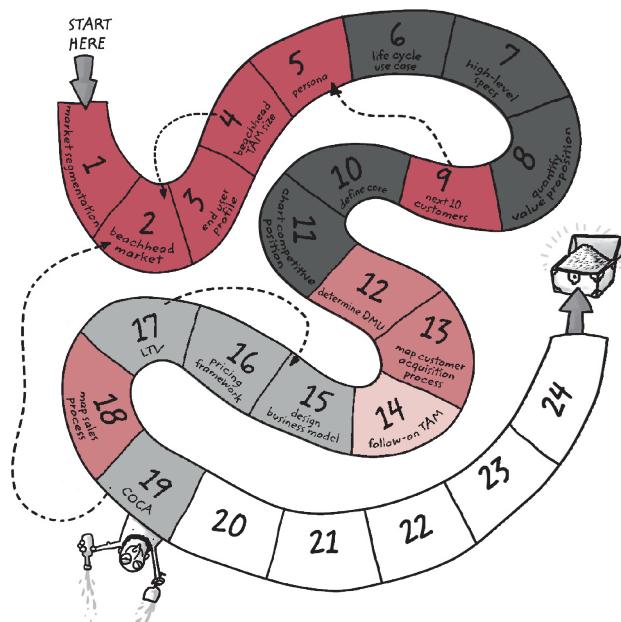
---

1. Ces chiffres ont été modifiés pour illustrer notre propos, ce ne sont pas les véritables projections à long terme de Julia.



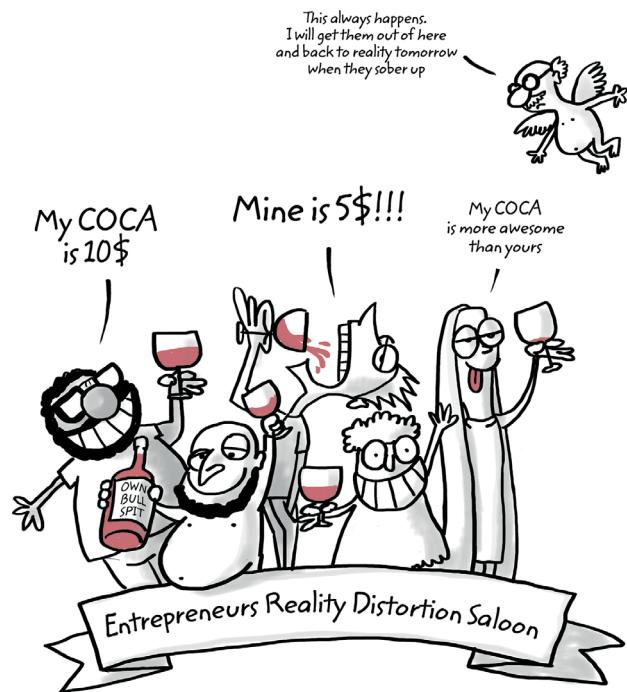
# ÉTAPE 19

Calculez le coût  
de l'acquisition client (CAC)



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Déterminer, à partir de votre processus de vente, ce que cela vous coûte d'acquérir un client à court, moyen et long terme.



*Nous adorons les entrepreneurs et leur optimisme, mais celui-ci les empêche presque toujours de voir le coût réel de l'acquisition de clients. Vous devez impérativement faire des calculs réalistes, puis procéder aux ajustements nécessaires.*

**A**vertissement : le coût de l'acquisition client (CAC) est un indicateur d'une importance extrême qui peut, au début, être difficile à saisir et à calculer. Ce chapitre explique le CAC en détail, et vous devez justement accorder beaucoup d'attention aux détails pour le calculer correctement. Cela demande beaucoup d'efforts et une réflexion systématique. Ne sautez pas cette étape, ne la bâchez pas, car il est à la fois difficile et crucial de bien calculer son CAC.

Le processus de vente que vous venez de définir influence directement votre CAC. Pour déterminer ce dernier, vous devez quantifier tous les coûts commerciaux et marketing liés à l'acquisition d'un seul client stable. Le CAC n'inclut ni les coûts de production ni les autres frais, comme la recherche & développement, la finance et l'administration ou encore les frais généraux. Mais il inclut tous les coûts liés à la commercialisation et au marketing, même lorsqu'un client potentiel décide de ne pas acheter votre produit. Au cours de la présente étape, vous allez calculer votre CAC pour trois périodes contiguës, la première commençant avec vos premières dépenses commerciales.

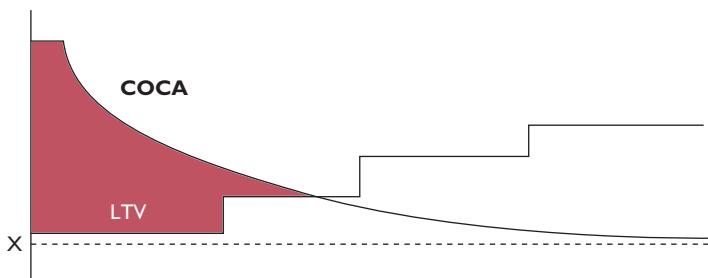
Vous affinerez le calcul à mesure que se déroulera votre processus de vente. Pour déterminer votre CAC de départ, vous devez identifier les facteurs qui l'influencent, leur assigner une valeur réaliste et voir ce que vous pourrez mettre en place pour le faire baisser par la suite.

## POURQUOI LE CAC A-T-IL UNE TELLE IMPORTANCE ?

Typiquement, aux premiers stades du processus de vente, le CAC dépasse la valeur vie du client. Dans une entreprise viable, le CAC diminue au fil du temps pour finir par atteindre un niveau nettement inférieur à la LTV. L'une des questions clés, pour votre entreprise, est de savoir en combien de temps votre CAC tombera à un niveau inférieur à la LTV, car tant que vous n'avez pas atteint ce stade, votre entreprise dépense plus d'argent qu'elle n'en gagne (Figure 19.1).

## COMMENT NE PAS CALCULER LE CAC DU BAS VERS LE HAUT

Disons que nous vendons un *widget* dont le cycle de vente est de six mois et que notre commercial consacre le vingtième de son temps de travail à identifier un client, prendre contact avec lui, le suivre, boucler la vente et en obtenir le règlement. Nous payons ce commercial 150 000 dollars par an s'il réalise 100 % de ses objectifs. Dans cet exemple, nous supposerons que c'est le cas.



*Figure 19.1. Dans une entreprise viable, le coût d'acquisition client (CAC) finit par tomber à un niveau inférieur à la valeur vie client (LTV). Pendant la phase à long terme du processus de vente, le CAC se stabilise et continue à exiger un investissement continu (représenté sur ce graphique par la ligne en pointillés x), mais ce coût est inférieur à la LTV, qui augmente souvent au fil du temps, en raison des opportunités de ventes additionnelles à des clients existants (c'est ce que David Skok appelle le « negative churn »). Vous pourrez peut-être parfois augmenter vos prix, si votre produit s'impose sans être confronté à une concurrence farouche. Cette représentation graphique montre une augmentation particulièrement marquée de la LTV, ce qui n'est pas habituellement le cas. La zone rouge indique votre trésorerie négative avant que votre cash-flow ne devienne positif.*

Dans ces conditions, combien cela coûte-t-il de payer un commercial pour acquérir un client ? Pour calculer le coût d'un commercial par cycle de vente, nous multiplions son salaire annuel par la durée du cycle de vente, soit  $150\,000\ $ \times 1/2 \text{ année} = 75\,000 \text{ dollars}$  par cycle de vente. Ensuite, si le commercial consacre le vingtième de son temps à boucler une vente, le coût de son salaire pour chaque vente est de  $75\,000\ \$ \times 1/20 = 3\,750 \text{ \$}$ . Si cela semble logique, c'est loin de représenter le véritable coût d'acquisition client. C'est simplement le coût d'une composante de la vente – le commercial.

Pour commencer, le calcul que nous venons de faire ne prend pas en considération tous les autres coûts associés à la réalisation de cette vente. Les avantages sociaux dont bénéficie votre commercial (couverture santé, congés payés, etc.) vous coûtent l'équivalent de 25 à 30 % de son salaire. Ensuite, il y a le coût des déplacements, les frais de représentation, les démos, le support technique, la facture de son téléphone portable, les salons professionnels, les campagnes marketing destinées à générer des prospects, le coût des données internet, etc. Nous pourrions conduire l'analyse au ras des pâquerettes, en vérifiant méticuleusement toutes les factures et en affectant ces dépenses à chaque client individuel. Nous devons aussi tenir compte des autres dépenses associées à votre commercial : fournitures de bureau, ordinateur, frais d'Internet et de téléphone, coût de la location ou de l'achat du bureau où il travaille, la liste n'est pas exhaustive. Disons que tous ces coûts, additionnés puis divisés par le nombre de nouveaux

clients, donnent 2 500 dollars de plus par client. Votre CAC est donc en fait de :  $3\ 750 + 2\ 500 = 6\ 250 \$$ . Eh bien, non !

Par ailleurs, quand nous avons dit que le commercial passe le vingtième de son temps à boucler une vente, et que nous avons divisé son salaire durant ce cycle de vente par 20 pour obtenir le coût par client, nous avons postulé que le commercial réalise 100 % des ventes auxquelles il travaille, ce qui fait au total 20 ventes par cycle de six mois. Cette hypothèse est extrêmement improbable, aucun commercial ne bouclant toutes ses ventes. S'il vendait à 50 % des clients qu'il contacte, il serait certainement payé plus que 150 000 dollars par an ; il ne travaillerait donc pas chez vous.

Même en postulant que le commercial boucle 25 % de ses ventes, ce qui est très optimiste, cela voudrait dire qu'il vend 5 unités par cycle de vente et non pas 20. Donc pour chaque vingtième de son temps consacré à un client qui achète, il en consacre trois vingtièmes à des clients potentiels qui n'achètent pas. Ces coûts-là aussi doivent entrer dans le calcul du CAC.

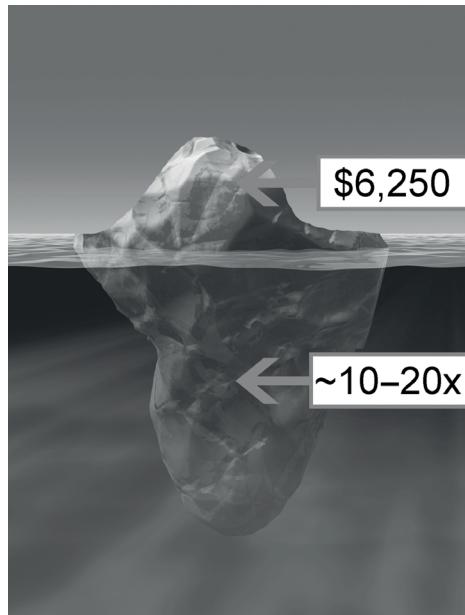
Une analyse en partant du ras des pâquerettes et prenant en compte tous ces autres frais devient vite d'une complexité inextricable tout en créant souvent une trompeuse impression d'exactitude. D'après mon expérience, cette méthode ne marche pas. Il est difficile de projeter une estimation totalement exacte du coût d'acquisition client. Ce dont nous pouvons être certain, c'est qu'estimer ce CAC à 6 250 dollars est très inférieur à la réalité, ce n'est que la pointe de l'iceberg. Dans cet exemple, le chiffre réaliste est sans doute au moins 10 à 20 fois supérieur à cette estimation (Figure 19.2).

## LA BONNE MANIÈRE DE CALCULER LE CAC : DU HAUT VERS LE BAS

Une meilleure façon de calculer un CAC exact est de compiler vos dépenses commerciales et marketing totales sur une période donnée, puis de diviser ce chiffre par le nombre total de nouveaux clients acquis durant cette même période. Comme votre CAC(t) est appelé à varier quand votre processus de vente changera, que votre entreprise est sur la courbe d'apprentissage et que vous bénéficierez d'une bonne publicité de bouche-à-oreille au sein du groupe de clients que vous ciblez, il faut le calculer à un moment donné. Je recommande trois périodes afin de faire ressortir son évolution.

La périodicité appropriée dépend du cycle de vie de votre produit, elle-même directement liée au temps que met votre client à réaliser la proposition de valeur de votre produit. Une façon typique de définir les trois premières périodes de calcul du CAC consiste à retenir votre première année de ventes,

vos deuxième et troisième années, et vos quatrième et cinquième années. Ces périodes pourraient être différentes. En cas de doute, prenez comme périodes de calcul l'année 1, les années 2 et 3 et les années 4 et 5.



*Figure 19.2. Méfiez-vous des calculs partant du ras des pâquerettes, ils ont tendance à sous-estimer largement la réalité.*

Quand vous ferez le total de vos dépenses commerciales et marketing, veillez à y inclure tous les coûts : les représentants, leurs déplacements, le téléphone, Internet, les démos, le support technique, le développement du site web, les consultants, les salons professionnels, l'immobilier, l'administratif, les ordinateurs, et ainsi de suite. Calculez aussi le coût, très réel et important, du temps que les dirigeants de l'équipe consacrent à la vente.

Ce calcul suppose que vous connaissiez bien votre processus de vente. Ne vous inquiétez pas s'il n'est pas parfaitement exact, mais faites appel à une personne expérimentée qui vous aidera à développer des projections budgétaires ; enfin assurez-vous que vous comprenez bien qu'ajuster les coûts affecte la rentabilité de votre entreprise.

Diviser le coût de vos dépenses commerciales et marketing par la période définie vous donnera le total des dépenses marketing et commercial (TMSE,

pour *Total Marketing and Sales Expense*) pour cette période. C'est le TMSE( $t$ ), où  $t$  représente la première, la deuxième ou la troisième période. Si une portion non négligeable de votre TMSE( $t$ ) correspond au coût de rétention de vos clients existants et non à l'acquisition de nouveaux clients, soustrayez ce chiffre de votre TMSE( $t$ ). Ce coût de rétention, nous l'appelons coût de maintien de la base installée (IBSE)( $t$ ), pour *Install Base Support Expense over Time*). Ensuite, vous déterminerez le nombre de nouveaux clients recrutés durant cette période (ceux à qui vous avez livré le produit et qui vous l'ont payé) (NC( $t$ ), pour *New Customers over Time*).

Ayant précisé ces définitions, nous pouvons explicitement définir le calcul du CAC pour une période donnée de la manière suivante :

$$\text{CAC}(t) = \frac{\text{TMSE}(t) - \text{IBSE}(t)}{\text{NC}(t)}$$

$$\text{Coût acquisition client}(t) = \frac{\text{Total dépenses marketing et commerciales}(t) - \text{Coût de maintien de la base installée}(t)}{\text{Nombre de nouveaux clients}(t)}$$

Une fois que vous avez les chiffres pour chacune de vos trois premières périodes, reportez-les sur un graphique où l'abscisse représente le temps et l'ordonnée le CAC de la période. Vous pouvez aussi tracer une courbe.

Le graphique de la Figure 19.3 illustre un bon CAC, qui diminue au fil du temps. La ligne horizontale  $x$  représente le CAC à l'état stable, quand le volume des ventes aura augmenté et que le produit, l'entreprise et le marché auront mûri. On y parvient généralement pendant la phase à long terme du processus de vente.

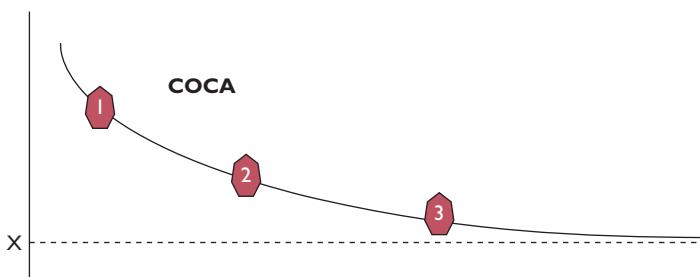


Figure 19.3. Le CAC au fil du temps.

## COMMENT RÉDUIRE LE CAC

Comme le montre la Figure 19.3, le CAC commence presque toujours par être très élevé (autrement dit, il est bien supérieur à votre CAC final et sans doute supérieur à votre LTV) car il vous faut commencer par créer votre marché. Votre organisation cherchera ensuite comment réduire ces coûts. Voici quelques façons de le faire :

- **Utilisez la vente directe judicieusement** : c'est efficace mais très cher. Il peut être nécessaire, pour commencer, de recruter une équipe de commerciaux, mais il faut par la suite envisager d'investir dans des alternatives technologiques, du télémarketing à une présence effective sur le Web, en passant par les médias sociaux, pour réduire vos coûts autant que possible.
- **Automatisez autant que possible.** Même si cela exige des investissements importants, essayez d'automatiser le processus d'acquisition client chaque fois que c'est possible. Si vous pouvez promouvoir votre produit par le biais de sites disposant de vastes réseaux, sur lesquels votre message pourrait devenir viral, depuis les effets de réseau de Facebook, Snapchat et LinkedIn jusqu'au moteur de recommandation d'Amazon et d'Instagram, ces circuits permettent de communiquer sur les détails de votre produit. Vous pourriez aussi automatiser votre marketing en créant des systèmes incitatifs pour vos clients, similaires à ceux qu'Avon a naguère rendus célèbres ou à celui de Groupon, dont la valorisation boursière se chiffre en milliards de dollars.
- **Améliorez inlassablement le taux de conversion de vos prospects.** Comme le montre le calcul du bas vers le haut, cela coûte extrêmement cher de courir après des ventes qui ne se concrétisent pas. Un meilleur taux de conversion des prospects débouche sur davantage de ventes, ce qui augmente vos recettes et diminue votre CAC.
- **Diminuez le coût de vos leads et améliorez-en la qualité.** Ramasser un paquet de cartes de visites à un salon professionnel vous donne sans doute un certain nombre de prospects (à un faible coût unitaire), mais ils sont probablement de piètre qualité. Vous pouvez réduire le coût de vos *leads* sans sacrifier leur qualité grâce à des techniques comme la stratégie d'*inbound* marketing de Hubspot. Incorporer dans votre processus de vente des outils et des techniques qui améliorent la qualité de vos *leads* et regarder d'où viennent ces derniers améliorera votre taux de conversion.
- **Accélérez votre cycle de vente.** En vous attachant à la vitesse à laquelle les prospects cheminent dans le cycle de vente, vous pouvez raccourcir ce dernier, ce qui aura un effet positif spectaculaire sur la réduction du CAC.

- **Choisissez votre business model en pensant au CAC.** Votre business model peut affecter énormément votre CAC, comme l'a appris Jim Dougherty chez IntraLinks. L'entreprise offrait un espace en ligne sécurisé aux banques d'affaires et aux avocats afin qu'ils puissent y partager des documents avec leurs clients. Son business model reposait sur la fréquentation, mais il était difficile à vendre aux clients, qui pouvaient difficilement planifier leur utilisation du produit. Il passa donc à un business model de type « forfait téléphone portable » – les clients payaient chaque mois une somme fixe pour un type de service convenu à l'avance, ce forfait n'excluant pas la flexibilité d'acheter un service additionnel sur la base de son utilisation. Il devint alors beaucoup plus facile à vendre, et la durée du cycle de vente diminua de façon spectaculaire.
- **Le bouche-à-oreille.** La façon la plus efficace de réduire le CAC est le bouche-à-oreille positif sur une entreprise et son produit. Cela raccourcit énormément le cycle de vente, diminue les demandes de remises, et vous offre des clients qualifiés qui correspondent déjà bien à votre produit, l'action des commerciaux étant alors beaucoup plus productive. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises, grandes et petites, tentent de gérer le phénomène en le mesurant grâce au système Net Promoter Score<sup>®1</sup>. Elles suivent leur score de très près, en parlent dans les réunions de terrain, de direction et même lors du conseil d'administration. Les bonus y sont liés car les dirigeants ont la conviction, validée dans la vraie vie, qu'il représente valablement la puissance du bouche-à-oreille émanant de vos clients.
- **Ne perdez jamais de vue votre marché cible.** Rester rivé à votre marché tête de pont, refuser de vous laisser distraire par des clients extérieurs à ce marché choisi dès le début du processus, vous aidera à améliorer le bouche-à-oreille ; vos commerciaux seront également beaucoup plus productifs. Ils deviendront experts de votre secteur d'activité et le cycle de vente se raccourcira (les ventes répétées à la même entité décisionnaire et le processus d'acquisition d'un nouveau client améliorent beaucoup la productivité des commerciaux), diminuant du même coup le CAC.

---

1. [www.netpromoter.com](http://www.netpromoter.com). Net Promoter Score<sup>®</sup> est une approche systématique pour mesurer et entraîner le bouche-à-oreille.

---

## EXEMPLES

### La vente directe : Associated Gas Energy

La prospection pétrolière permet en général de découvrir aussi des « gaz associés » dont l'élimination est coûteuse et problématique pour l'environnement. Il n'existe souvent aucune infrastructure sur le site permettant de transporter ce gaz là où l'on pourrait le vendre. Associated Gas Energy était un projet développé par mes étudiants pour permettre aux producteurs de pétrole de transformer ce coût d'exploitation en profit. La technologie GTL (Gas to Liquid) permet de convertir les gaz associés en pétrole brut à un coût, pour le client, de 70 dollars le baril. Le client peut vendre ce pétrole au prix du marché. Si ce dernier se situe autour de 100 dollars le baril, le client y gagne 30 dollars le baril, auxquels il faut ajouter 10 dollars si l'on réinjecte les économies de coûts.

L'idée était très astucieuse, l'aspect financier apparemment très convaincant, restait à étudier attentivement le CAC. Le client cible était un acheteur très traditionnel, avec lequel il fallait utiliser les méthodes démodées de vente directe, surtout au début. Il faudrait beaucoup de travail d'évangélisation pour faire décoller la jeune entreprise.

On pensait que le cycle de vente de ce produit coûteux (300 000 dollars pour l'installation initiale, auxquels s'ajouteraient des frais annuels de maintenance) durerait un an environ, malgré la qualité de la proposition de valeur. La jeune entreprise avait une bonne technologie, mais devait recruter un commercial expérimenté ainsi qu'un technicien crédible, qui connaissait la dynamique des ventes. En outre, les étudiants avaient décidé de faire appel à un consultant la première année, ce dernier devant les aider à briser l'inertie du client, qui hésitait à être le premier à utiliser le système (n'oubliez pas qu'il s'agit, nous l'avons dit, d'un marché très conservateur !) et à gérer toutes les questions réglementaires qui vont de pair avec ce type de projet, associant l'énergie et l'environnement. Ils pensaient que les commerciaux auraient besoin de temps avant de vendre efficacement le produit ; pour la première année, ils eurent le réalisme de ne prévoir qu'une seule vente. Cette vente serait la plus difficile, ils n'auraient plus besoin du consultant ensuite. Quand elle aurait appris le métier, la jeune équipe serait capable de vendre le système elle-même. En outre, la référence d'une installation réussie réduirait certainement beaucoup la durée du cycle de vente.

Le CAC serait certes très élevé la première année, mais si le produit fonctionnait aussi bien qu'ils le pensaient, ils valideraient la proposition de valeur, élimineraient un grand risque, s'assureraient un site de référence et leur processus de vente deviendrait efficace.

En année 2, ils pourraient recruter un second commercial et un technicien afin de stimuler leurs ventes. Le Tableau 19.1 montre comment ils ont intégré leur premier budget marketing et commercial complet et la façon dont il augmente au fil du temps. Au bout du compte, ils avaient ramené leur CAC à 150 000 dollars environ, niveau encore élevé, mais qui continuerait à diminuer au cours des années suivantes.

**Tableau 19.1** Calcul du CAC d'Associated Gas Energy

Éléments du budget commercial et marketing	Année		
	1	2	3
Nombre commerciaux = nombre technico-commerciaux	1	2	3
Salaires commerciaux (175 000 \$/an)	175 000 \$	350 000 \$	525 000 \$
Salaires technico-commerciaux (125 000 \$/an)	125 000 \$	250 000 \$	375 000 \$
Déplacements	24 000 \$	40 000 \$	52 500 \$
Représentation	15 000 \$	24 000 \$	30 000 \$
Événementiel	30 000 \$	35 000 \$	40 000 \$
Coût site web	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$
Consultant	15 000 \$	-	-
Total	394 000 \$	709 000 \$	1 032 500 \$
Nombre de clients	1	3	7
CAC de l'année	394 000 \$	236 733 \$	147 500 \$

### Exemple d'utilisation du benchmarking : SpeakEasy

Voici une autre technique permettant de déterminer si votre CAC est raisonnable. Speakeeasy proposait à ses utilisateurs d'améliorer leur expression orale grâce à des tutoriaux sur Internet. Il n'y aurait aucune force de vente directe ; la jeune entreprise comptait sur son client cible pour la trouver sur les plateformes des médias sociaux. Ils avaient calculé leur CAC de la façon suivante, que j'ai trouvée excellente :

**SpeakEasy : coût d'acquisition client.** Pour déterminer notre coût d'acquisition client, nous avons comparé nos propres coûts avec d'autres SaaS employant elles aussi l'*inbound* marketing, essentiellement Zynga et Groupon. Nous étions conscients que notre jeune entreprise n'avait pas leur maturité, mais les chiffres offrent cependant un point de comparaison raisonnablement valable.

A detailed visualization of the Company's overall marketing strategy—including estimated costs and consumer leads generated for year 1—is displayed below:



FillBee ascribes to a technology-driven sales strategy with an aim toward dynamically optimizing the user experience. The Company focuses on delivering highly targeted content and offers to its consumers, thereby maximizing purchase conversions of both furniture and custom designs.

A detailed visualization of the Company's sales strategy and accompanying funnel is displayed below:

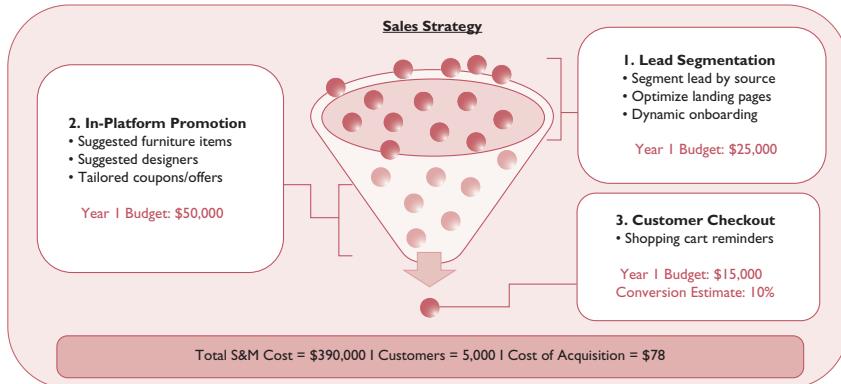


Figure 19.4. Calcul du CAC de SpeakEasy

**Tableau 19.2** Les CAC de Zynga et de Groupon

Société	CAC (2012)
Groupon	5,40 \$
Zynga	0,85 \$

**Tableau 19.3** Le CAC de SpeakEasy

<b>Hypothèses coûts marketing</b>			
	Année 1	Année 2	Année 3
CAC/utilisateur	1,60 \$	0,85 \$	0,85 \$

Comme notre stratégie d'acquisition de clients est plus semblable à celle de Zynga qu'à celle de Groupon, nous avons retenu les chiffres de Zynga comme base pour nos propres estimations (Tableau 19.2). Ces derniers trimestres, le CAC de Zynga a oscillé entre 0,30 et 0,85 \$. Par prudence, nous avons retenu le chiffre le plus élevé. Les estimations de notre propre CAC pour les premières années sont plus élevées car nous faisons davantage appel au marketing classique en complément de l'*inbound* marketing. En années 2 et 3, notre stratégie fera exclusivement appel à l'*inbound* marketing et au bouche-à-oreille. Enfin, nous considérons qu'utiliser le CAC unitaire comme étant représentatif du coût marketing total est raisonnable puisqu'il permet de comparer ce qui est comparable, c'est-à-dire de nous comparer aux autres SaaS (Tableau 19.3).

### **Exemple d'une méthode créative pour réduire le CAC : le Dollar Shave Club**

Dollar Shave Club est l'un de mes exemples favoris de la façon de faire preuve d'imagination pour réduire le CAC ; Mike Rubin, le président-fondateur, avait repéré une belle opportunité de gagner une part de marché significative sur le marché des rasoirs – il avait choisi de se battre sur le terrain des prix. Dans cette perspective, il éliminerait les intermédiaires comme les magasins de détail et proposerait un rasoir dépourvu de gadgets. Sa proposition de valeur aux clients n'était pas simplement le prix avantageux, mais le fait que les rasoirs leur seraient livrés, ils gagneraient donc du temps puisqu'ils n'auraient plus à aller les acheter en magasin. Cette proposition de valeur était renforcée par son business model novateur, qui pour la première fois appliquait le système de l'abonnement au monde des rasoirs.

Tout cela représentait une magnifique stratégie de type Océan Bleu, mais il y avait tout de même un problème. Il fallait faire passer le mot aux clients, sachant que le marché appartenait à des mastodontes disposant d'énormes budgets marketing qui pouvaient le noyer ou l'écraser. Jeune entrepreneur, il ne pouvait s'offrir ni force de vente directe ni même distributeurs, ce n'était d'ailleurs pas le modèle qu'il avait choisi. Il pouvait tenter de se faire un peu de notoriété grâce à la publicité, mais le coût serait prohibitif et déclencherait certainement une réaction foudroyante des acteurs établis. Le CAC de Mike serait trop élevé. Il lui fallait faire preuve de créativité.

Dollar Shave Club décida de se battre avec les armes qu'il avait à sa disposition. Mike avait été comédien, il avait fait du cinéma et avait encore des amis dans le métier. En sa qualité de start-up, il pouvait créer une vidéo décalée, impensable pour un Procter & Gamble. Mike décida donc de consacrer l'essentiel de ses ressources à la réalisation d'une vidéo excentrique et bien ficelée sur Dollar Shave Club (Figure 19.5). Mike commence par y décrire la mission de son entreprise (<> pour un dollar par mois, nous livrons chez vous des rasoirs de grande qualité » avec le slogan « gagnez du temps. Gagnez de l'argent »). Tout cela coïncidait parfaitement avec sa proposition de valeur.

Mais tout à coup il s'approche de la caméra, il va créer le moment dont tout le monde se souvient. Il demande : « Elles sont bonnes, vos lames ? » La caméra se braque sur une affiche qui répond à la question et donne le ton du reste de la vidéo. « Non. Elles sont P\*\*AIN de géniales ! » Mike continue à faire de l'humour et à se moquer des marchands de rasoirs, se positionnant, aux yeux de son client cible (un homme jeune, moderne, citadin, toujours pressé) comme l'adorable petit David affrontant Goliath.



Figure 19.5. Capture d'écran de la vidéo Dollar Shave Club.

La vidéo devint immédiatement virale. Le temps et l'énergie que Dollar Shave Club lui avait consacrés fut à n'en pas douter un excellent investissement. Si cela n'a pas nécessairement réduit son CAC (car regarder la vidéo ne veut pas dire acquérir le produit), la vidéo a produit de nombreux prospects à très faible coût, la question étant maintenant de savoir si Dollar Shave Club pourra les convertir en abonnés.

Pour voir le produit final, vous pouvez aller sur [www.dollarshaveclub.com](http://www.dollarshaveclub.com) et vous en inspirer pour trouver des façons créatives de réduire votre CAC.

---

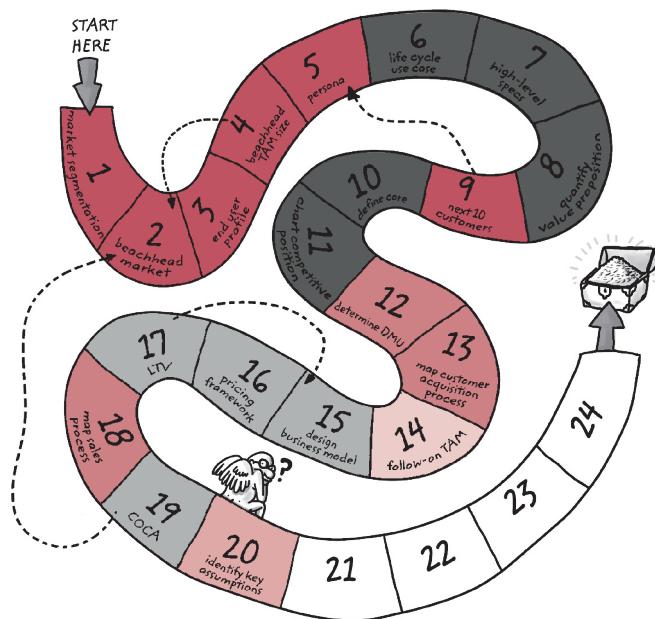
## SYNTHÈSE

Vous savez désormais si les finances de votre entreprise sont viables. L'analyse de la LTV et du CAC peut tuer beaucoup de jeunes entreprises en identifiant des problèmes en début de processus ; mais, le plus souvent, elle souligne l'importance de ne jamais perdre de vue les facteurs qui feront la réussite de votre entreprise. Elle offre un tableau de bord plus simple que les tableaux financiers et vous permet de procéder à des ajustements et d'affiner votre business. Le chemin qui vous mènera au succès apparaît ainsi plus clairement. Ne laissez pas votre optimisme vous aveugler quand vous faites ces calculs. Arrangez-vous pour que les chiffres soient réels et non pas ce que vous voudriez qu'ils soient.



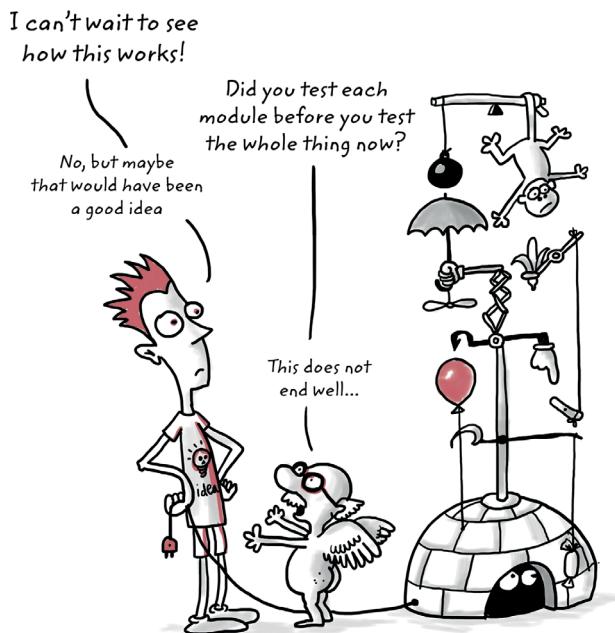
# ÉTAPE 20

## Identification des hypothèses clés



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Déterminer les hypothèses qui n'ont pas été vérifiées.
- Classer vos 5 à 10 premières hypothèses par ordre d'importance.



Tout semble bien se présenter, mais avant d'aller plus loin, prenez un peu de recul et revoyez, armé de tout ce que vous venez d'apprendre, les hypothèses qui doivent être vérifiées pour que votre entreprise réussisse.

**V**ous savez maintenant qui sont vos clients, quelle valeur vous leur apportez, comment ils achètent votre produit, combien cela vous coûte d'acquérir un nouveau client et combien de profit il vous apportera. Mais vous êtes une jeune entreprise, votre produit n'existe pas auparavant. La logique et la recherche vous ont conduit à poser certaines hypothèses mais, faute de les identifier et de les tester rigoureusement, vous ne pouvez pas savoir si elles sont valides. En réalité, vous en avez déjà testé certaines au cours des étapes précédentes, mais vous allez maintenant tester directement et rigoureusement les principales d'entre elles.

Oui, vous avez parlé à vos clients, vous les avez regardés travailler, vous les avez interrogés sans relâche pour voir s'ils trouvent que votre projet répond à leurs besoins. Vous allez maintenant prendre du recul pour réfléchir à vos grandes hypothèses et vérifier si elles reflètent bien la façon dont ça marche dans le monde réel, et non la façon dont vous pensez ou dont le client dit que ça marche.

Il n'est pas difficile d'identifier les hypothèses sur lesquelles repose votre projet, mais les entrepreneurs ont tendance à sauter cette étape, comptant sur leur intuition ou leur recherche pour se substituer à la vérification des hypothèses concernant leur business et le comportement du client. Mais tant que vous ne l'avez pas fait, tant que vous n'avez pas montré comment vous réagirez dans tel ou tel cas, votre beau projet est un saut dans l'inconnu, inacceptable dans le cadre de l'approche entrepreneuriale disciplinée que je vous conseille. Les actes parlent plus fort que les mots.

Ceux d'entre vous qui connaissent la méthodologie du Lean start-up verront des similarités avec le concept du « produit minimum viable » (MVP, pour *minimum viable product*). Néanmoins, dans le cadre de nos 24 étapes, le « produit » doit toujours être suffisamment complet pour que le client en tire de la valeur. Ce n'est pas le cas dans le cadre du MVP, qui inclut dans sa définition du « produit » des actions qui se contentent de tester des hypothèses. Pour ma part, je détaille le processus d'identification et de validation des hypothèses dans les étapes 20 et 21, avant, dans l'étape 22, d'établir ce que j'appelle le produit minimum business viable (MVBp pour *Minimum Viable Business Product*), concept différent du MVP. En effet, le processus permettant d'établir un produit minimum business viable ne se contente pas de tester une hypothèse – il fournit un « test système » qui vous permettra de savoir si votre client paiera ce que vous lui offrez. Vous n'avez pas d'entreprise tant que vous n'avez pas de client qui paie votre offre – de la même manière, votre entreprise n'a pas de produit tant que personne ne l'achète, en tire de la valeur et peut vous apporter un précieux feedback.

Au cours de cette étape et de la suivante, vous allez débusquer les hypothèses sur lesquelles repose votre projet et en dresser la liste par ordre de priorité avant de les tester empiriquement. Vous pourrez ensuite lancer votre MVBp.

## COMMENT IDENTIFIER VOS PRINCIPALES HYPOTHÈSES ?

Commencez par passer en revue chacune des étapes précédentes et dressez la liste des domaines dans lesquels vous avez tiré des conclusions logiques de votre étude préliminaire de marché. Avez-vous correctement identifié les priorités de votre Persona ? Votre client trouvera-t-il encore votre proposition de valeur intéressante quand le moment viendra de passer à l'achat ? Prendra-t-il le temps, se donnera-t-il le mal d'intégrer votre produit dans ses opérations ?

Un domaine essentiel dans lequel vous devez vérifier vos hypothèses est celui de la marge brute. Avez-vous bien calculé vos coûts ? Si votre produit est un objet, passez au crible votre nomenclature et analysez attentivement le coût des principaux articles qui y figurent. Si vous vous préparez à lancer un logiciel, faites la même chose, dressez la liste des principales difficultés de développement, des postulats et des coûts. Le fait d'identifier et de regarder de plus près ces hypothèses faciles à vérifier constitue un niveau d'analyse supplémentaire des domaines les plus importants.

Il convient également de tester en priorité la liste des 10 prochains clients et leur entité décisionnelle. Parmi les premiers, certains sont-ils des « clients icônes », incitant d'autres clients à acheter s'ils le font ? Y en a-t-il qui, s'ils n'achètent pas, en inciteront d'autres à ne pas acheter non plus ? Y en a-t-il d'autres, dans cette seconde catégorie, que vous n'avez pas encore identifiés ? Surtout, ces deux catégories de clients influents achèteront-ils votre produit ?

## EXEMPLE

### Sasa

Lancée par trois dynamiques jeunes femmes – Ella Peinovich, Gwen Floyd et Catherine Mahugu –, Sasa est une entreprise à but lucratif et à vocation sociale qui permet aux femmes africaines de vendre le fruit de leur artisanat dans le monde entier grâce à leur téléphone portable. Comme l'équipe voulait lancer sa start-up et la développer, mais manquait de capitaux, ces jeunes femmes ont fait l'effort d'identifier leurs hypothèses avec le plus grand soin afin de pouvoir les tester – cela leur éviterait de gaspiller du temps et de l'argent. C'était un marché bilatéral dont les producteurs étaient des Africaines et les consommateurs des clients du monde entier (avec un marché tête de pont aux États-Unis). Elles identifièrent plusieurs hypothèses, d'un côté comme de l'autre (Figures 20.1 et 20.2).

Notons que les hypothèses concernant les consommateurs ne sont pas assez spécifiques, il faudra les scinder en sous-hypothèses.

**Producers Assumptions**

1. Craftswomen (i.e., Producers) want to be economically empowered.
2. Craftswomen will adopt the Sasa platform into their market practices.
3. The vendors will earn a sustainable income.
4. Vendors will trust the Sasa technology and services.
5. Existing infrastructures will be consistent and expand with demand.
6. Vendors will earn more using Sasa than by selling in the open-air markets.
7. A vendor can afford to buy a simple feature phone, which is camera-enabled.
8. A vendor is familiar with using SMS.
9. A vendor is able to leverage their knowledge of SMS to quickly adopt the use of MMS.



Customer—Assumptions about the producers

*Figure 20.1. Les hypothèses de Sasa concernant les productrices.*

**Web Consumer Assumptions**

1. Consumers not only value, but prefer handmade goods.
2. Consumers want to know who made their products and how.
3. International consumers will trust the Sasa technology and services.
4. International consumers will be compelled to buy products on the Sasa platform.
5. Sasa customers will return to Sasa to buy more products.
6. International consumers will happily wait for up to three weeks to receive products from Africa.
7. Sasa can profit greatly just from selling jewelry to start.
8. The necessary infrastructure and policy will be consistent and expand with demand.



Customer—Assumptions about the web consumer

*Figure 20.2. Les hypothèses de Sasa concernant ses clients.*

---

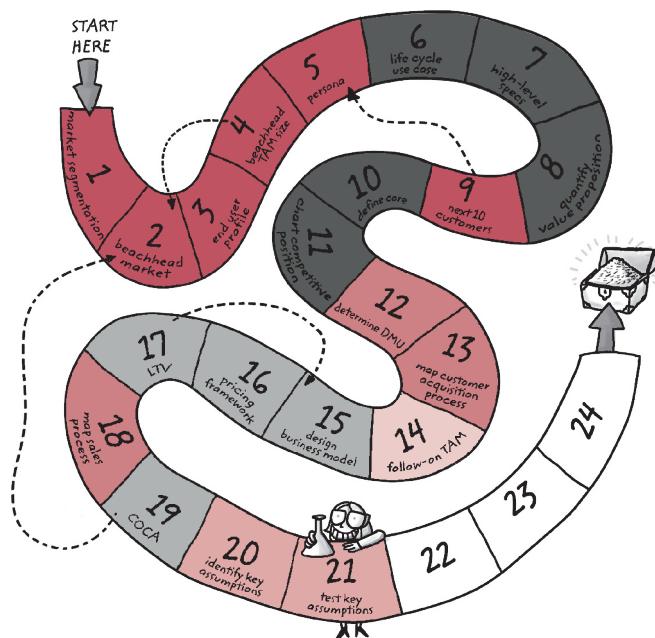
**SYNTHÈSE**

Identifier vos hypothèses est la première partie du processus qui vous permettra de valider votre étude préliminaire de marché. Avant de pouvoir tester ces hypothèses, il faut les décomposer en sous-hypothèses dont chacune représente une idée spécifique, étroite, qui peut être testée empiriquement au cours de la prochaine étape à l'aide d'une expérience simple. Veillez à décomposer ainsi toutes vos hypothèses, car si vous en sautez une en pensant qu'il sera difficile de la tester, vous négligerez un facteur potentiellement important pour la bonne santé de votre entreprise.



# ÉTAPE 2 I

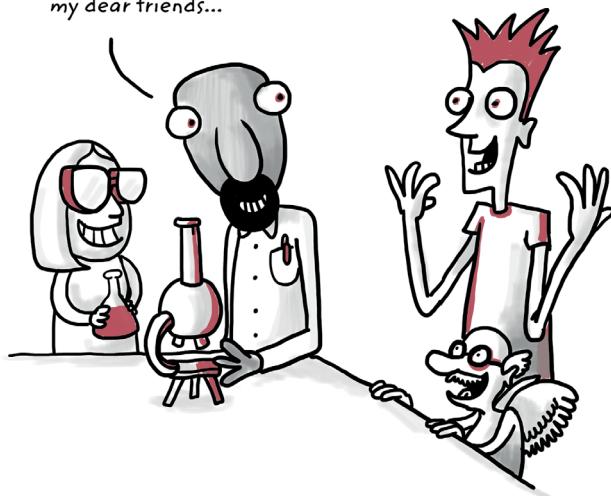
## Validation des hypothèses clés



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Prendre la liste d'hypothèses que vous venez de dresser et imaginer des tests empiriques pour les valider ou les réfuter.
- Effectuer ces tests empiriques, rapidement et efficacement, pour réduire le risque de votre start-up.

While trying to find  
that entrepreneurship gene  
was a waste of time,  
this seems very doable  
and productive  
my dear friends...



*Maintenant que nous avons identifié vos principales hypothèses, utilisons une approche scientifique pour les tester individuellement avant de les rassembler pour voir si elles fonctionnent.*

**V**oilà ! Vous savez désormais quelles hypothèses conditionnent la réussite de votre projet. Vous allez maintenant procéder à des expériences afin de les tester de la façon la moins chère, la plus rapide et la plus facile possible. L'objectif est de rassembler des données empiriques probantes de nature à les confirmer ou les infirmer. Il ne s'agit pas de construire une usine à gaz ou d'écrire une profusion de lignes de codes, mais de mener une réflexion logique pour imaginer des tests simples mais efficaces. L'étude rigoureuse de marché que vous avez faite, votre focalisation sur votre Persona signifient que lorsque vous testerez vos hypothèses, vous obtiendrez des résultats pertinents par rapport à votre projet.

Rétrospectivement, certaines de ces expériences peuvent paraître si simples qu'elles auraient pu être conduites plus tôt. Ne vous en inquiétez pas, ce que vous avez appris jusqu'ici vous orientera plus clairement vers les hypothèses qu'il importe de vérifier. Avec tout ce que vous savez, focalisé comme vous l'êtes sur l'adéquation de votre produit et de son marché, vous devriez pouvoir concevoir et conduire des expériences vraiment utiles.

En outre, si vous conduisez un certain nombre d'expériences sur différentes hypothèses et que certaines semblent réussir, cela ne suffit pas à garantir votre propre réussite. Souvenez-vous que, en matière de sciences humaines, la recherche vise moins à prouver des hypothèses qu'à en réfuter ; une expérience réussie ne peut donc que *suggérer* la réussite de la start-up. La combinaison de votre étude préliminaire de marché et des expériences empiriques que vous allez réaliser dans la présente étape vous permettra de comprendre plus complètement votre client et d'accroître la probabilité de votre réussite.

---

## MAINTENANT QUE NOUS AVONS IDENTIFIÉ LES HYPOTHÈSES, TESTONS-LES

Une fois que nous avons identifié les principales hypothèses, il n'est, souvent, pas difficile de les tester. Par exemple, pour tester vos objectifs en matière de coûts, demandez leurs tarifs à un certain nombre de fournisseurs pour voir si vos projections de coûts sont exactes pour les volumes que vous devrez acheter. Vous devriez pouvoir rapidement identifier les erreurs éventuelles.

Pour tester l'intérêt que les clients phare portent à votre produit, voyez s'ils accepteraient :

- De payer votre solution à l'avance (idéal).
- De verser un dépôt (bien).
- De vous adresser une lettre d'intention (pas mal).
- Une opération pilote (acceptable).

- D'exprimer un fort intérêt d'acheter sous réserve de certaines conditions (pas très rassurant, mais acceptable).

Si vous rencontrez des clients en personne, faites-vous accompagner d'une personne expérimentée qui vous aidera à déterminer si le client est vraiment intéressé par votre produit et veut l'acheter, ou s'il est simplement poli, ou en train de s'informer.

Pour voir si certains clients sont susceptibles d'en entraîner d'autres, répétez le processus ci-dessus mais avec d'autres clients ; voyez s'ils attribuent leur décision d'achat à certains autres clients, soyez à l'affût des schémas répétitifs.

---

## **EXEMPLES D'HYPOTHÈSES FACILES À VÉRIFIER : CELLES DE NOS ÉQUIPES D'ÉTUDIANTS**

### **Hypothèse : les utilisateurs de smartphones de 25 à 34 ans consultent les prévisions météo sur leur téléphone avant de s'habiller**

Une équipe avait proposé cela comme étant une seule hypothèse, mais en fait elle en recouvrail deux qu'il fallait découpler. Hypothèse 1 : les gens qui ont un smartphone s'en servent pour voir la météo. Hypothèse 2 : ils consultent la météo sur leur smartphone pour décider ce qu'ils vont se mettre sur le dos.

Pour tester la première, l'équipe approcha ses clients cibles (dans un club de sport, au restaurant, sur le trottoir près de leur lieu de travail) et leur demanda s'ils avaient une appli météo sur leur téléphone et s'ils s'en servaient. Plus de 90 % des personnes interrogées répondirent par l'affirmative, validant ainsi la première hypothèse. L'équipe consulta aussi les études de marché et constata que les applis météo étaient parmi les plus populaires, confirmant ainsi la validation de l'hypothèse.

Quand ils testèrent la seconde hypothèse, les résultats furent mitigés. Dans un groupe, moins de 30 % des personnes interrogées consultaient la météo avant de s'habiller, tandis que dans un autre groupe, plus de 70 % d'entre elles le faisaient. L'équipe s'aperçut que la caractéristique du premier groupe était d'être constitué d'hommes. Le second groupe, lui, était féminin, ce qui montrait que l'équipe venait d'identifier un important facteur de segmentation et qu'elle n'avait jusqu'ici pas suffisamment segmenté son marché, puisque les priorités étaient si différentes d'un sexe à l'autre. L'expérience fournit à l'équipe une information précieuse dont elle ne disposait pas encore. Cela ne lui avait pas coûté cher et avait été très rapide. Cela fait, elle valida son hypothèse, mais pour un groupe de clients beaucoup mieux défini.

### **Hypothèse : les « néohippies » de 25 à 30 ans utilisent leur smartphone pour faire leurs courses**

Cette équipe voulait offrir un assistant personnel sur téléphone portable aux jeunes qui fréquentent des magasins comme Whole Foods Market. Les étudiants de l'équipe utilisaient leur smartphone quand ils faisaient leurs courses, et ils pensaient que d'autres en faisaient autant. Il fallait vérifier cette hypothèse.

Dans cette perspective, l'équipe se rendit dans un magasin Whole Foods et se mit à observer les clients appartenant au groupe démographique choisi pour cible. Pratiquement aucun d'entre eux ne se servait de son portable dans le magasin. L'équipe était incrédule, mais le résultat fut confirmé dans un autre magasin Whole Foods. L'équipe interrogea les clients et constata que si beaucoup d'entre eux avaient un smartphone (l'expérience est à peu près contemporaine de la sortie du premier iPhone), ils n'avaient pas envie de s'en servir pour faire leurs courses car ils avaient déjà une méthode qui marchait bien et n'avaient pas envie de changer. Résultat, l'équipe changea carrément son fusil d'épaule et se mit à travailler à une appli différente, conçue pour un client cible différent. Il y aurait peut-être un jour un marché pour la première appli, mais ce n'était pas encore le cas.

### **Hypothèse : il vaut beaucoup mieux conduire des enquêtes d'opinion sur Facebook qu'avec les méthodes traditionnelles, reposant sur le téléphone**

Un étudiant, dont la matière principale était les sciences politiques, s'intéressait aux sondages d'opinion et se demandait si leur exactitude ne risquait pas d'être affectée par le nombre croissant de personnes qui abandonnent leur téléphone fixe en faveur des portables. La législation américaine interdit de contacter les utilisateurs de ces derniers avec des machines qui composent automatiquement le numéro, de sorte que les instituts de sondage qui veulent appeler des portables doivent composer individuellement chaque numéro ; il est dès lors beaucoup plus cher de les contacter que d'appeler des utilisateurs de téléphone fixe.

Les sondages risquaient d'être faussés car certains groupes démographiques utilisaient plus le portable que d'autres. Notre étudiant se dit que puisque Facebook permet d'adresser des publicités ciblées à certains groupes démographiques et d'accéder aux données démographiques des personnes ayant cliqué dessus, il pouvait utiliser les publicités de Facebook pour conduire sans se ruiner des sondages plus exacts et demandant beaucoup moins de travail que les sondages téléphoniques.

Il réussit à tester son hypothèse la nuit même, en dépensant moins de 100 dollars en publicité sur Facebook. Sa première expérience comparait le taux de clics de sa publicité pour les primaires présidentielles dans le New Hampshire en 2012 aux résultats cumulés des sondages professionnels réalisés durant cette

primaire. Son taux de clics ne permettait pas de prédire exactement le résultat de la primaire, il se dit alors que s'il changeait ses publicités, il obtiendrait des résultats plus exacts. Moins d'une semaine plus tard, ayant encore investi 50 dollars en publicité sur Facebook, il essaya un nouveau format pour les titres de ses publicités (Figure 21.1).

Il compara cette seconde tentative à la primaire présidentielle d'un autre État et obtint cette fois des résultats similaires à ceux des sondages professionnels, dont la production demandait plusieurs jours et coûtait 100 000 dollars. Tout en validant son hypothèse, il découvrit une utilisation encore plus intéressante de son idée – les instituts d'études de marché pourraient utiliser le ciblage démographique des publicités Facebook pour organiser des focus groupes hyperciblés, opportunité de marché dont l'application est autrement plus vaste que la prédiction des résultats d'une élection.

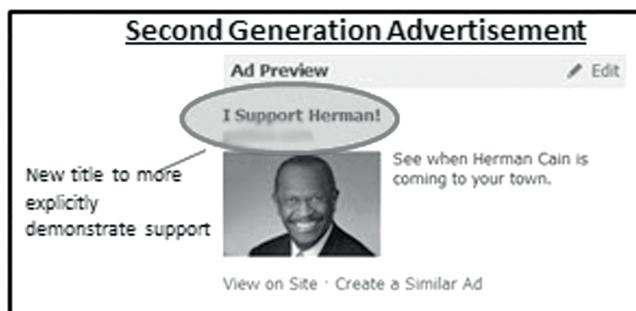


Figure 21.1. La seconde génération de publicité pour Herman Cain.

### **Hypothèse : les gens écriront sur les tableaux noirs si l'on stimule leur imagination**

Une équipe d'étudiants nous a présenté un jour une idée qui n'était pas particulièrement logique ni novatrice. L'idée était de capitaliser sur la tendance des foodtrucks et celle de la consommation de café de qualité pour lancer un camion de café tout proche des campus où les points de vente de bon café près des bâtiments académiques brillent par leur absence.

Les étudiants avaient appelé leur camion « Inspired » car ils étaient convaincus de pouvoir attirer une clientèle fidèle en le couvrant de tableaux noirs (Figure 21.2). Quelques mots bien choisis ne demanderaient qu'à être complétés et le message final inspirerait tout le monde. Combiné avec le café de grande qualité que servirait le camion, cela attirerait les clients. Une hypothèse clé (mais pas la seule) était qu'il était possible d'attirer et d'établir le contact avec des clients potentiels en leur demandant d'écrire sur un tableau noir.



Figure 21.2. Le camion café Inspired.

L'équipe entreprit ensuite de vérifier la simple hypothèse que les gens écriraient d'eux-mêmes des choses intéressantes. Ils trouvèrent un immense tableau noir sur le mur d'un couloir très fréquenté du MIT (cela rappelait l'environnement où ils voulaient stationner leur camion-café) et y écrivirent les quelques mots suivants (voir Figure 21.3) « ----- me fait sourire ». Ils attendirent ensuite pour voir si des étudiants remplissaient les blancs. À midi (quatre heures plus tard), le mur ressemblait à la photo de la Figure 21.4. Le tableau était entièrement rempli ; les étudiants s'étaient manifestement pris au jeu, cela les avait amusés de s'exprimer à partir d'une accroche très astucieuse ; beaucoup d'entre eux avaient tenu à faire, eux aussi, preuve d'imagination. Quelqu'un, curieusement, avait écrit : « Le café me fait sourire », c'était de bon augure.



Figure 21.3. Le tableau « me fait sourire » à 8 h du matin.



Figure 21.4. Le tableau « me fait sourire » à midi.

L'équipe renouvela l'expérience un autre jour, avec une accroche différente (Figure 21.5) : « Avant de mourir, je voudrais ----- » et, pour son plus grand bonheur, cette fois non seulement le tableau était plein, mais il débordait, les étudiants ayant ajouté des commentaires dans l'espace disponible sur les côtés.

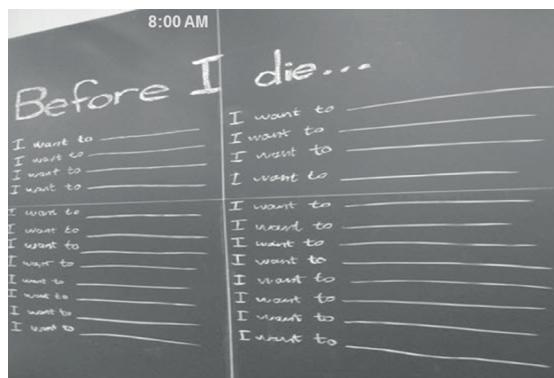


Figure 21.5. Le tableau « Avant de mourir, je voudrais » à 8 h du matin.



Figure 21.6. Le tableau « Avant de mourir, je voudrais » à midi.

Inutile de dire que l'équipe avait validé une hypothèse importante de façon beaucoup plus convaincante que par une démonstration logique : elle pouvait s'appuyer sur des données de la vraie vie. Je leur ai donné un « A » pour ce travail. Vérifier leur hypothèse s'était aussi avéré beaucoup plus amusant qu'un raisonnement abstrait.

Certaines des hypothèses que nous venons d'évoquer auraient dû être validées au moment où les équipes travaillaient sur leur Persona, mais si je place ici l'étape précédente et celle-ci, c'est pour que vous puissiez revenir en arrière avec toute la sagesse collective que vous venez d'acquérir afin de mieux évaluer la situation avant de vous lancer dans le grand bain. Armé de votre nouvelle sagesse, vous devriez pouvoir identifier les hypothèses sur lesquelles vous avez peut-être déjà travaillé ou que vous avez négligées et vérifier que vous êtes vraiment sur la bonne voie. Il est impossible de supprimer le risque inhérent à la création d'une start-up, mais il faut le réduire autant que possible tout en progressant rapidement et efficacement tout au long du processus.

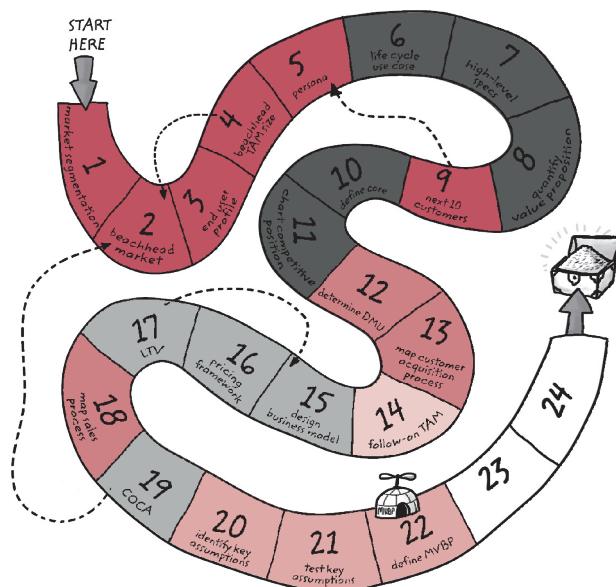
SYNTHESE

Vérifier les hypothèses, surtout les plus cruciales, comme vos objectifs en termes de coûts et l'intérêt que vous portent les clients icônes, constitue une bonne préparation pour vendre votre produit car elle complète l'approche de l'étude préliminaire de marché. Si tout converge, vous allez pouvoir vous lancer.



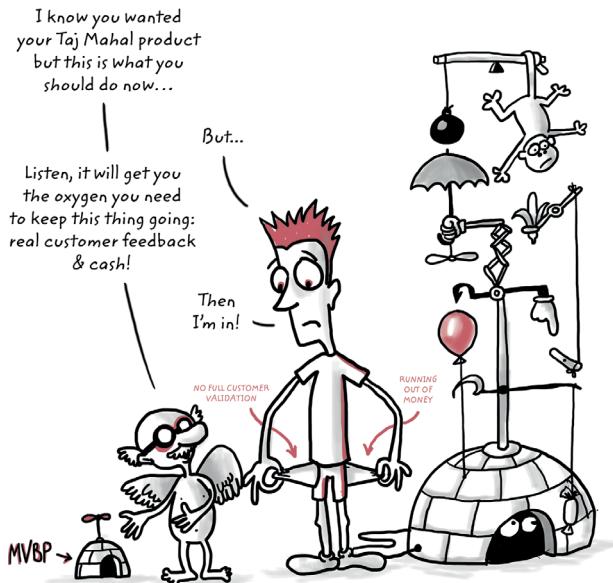
# ÉTAPE 22

Définissez le produit  
minimum business viable  
(MVBP)



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Intégrer vos hypothèses dans un test système, le produit minimal que le client acceptera encore de payer.



*Nous pensons le plus grand bien de votre produit, mais il faut faire preuve de prudence, nous allons franchir le Rubicon et lancer un produit minimum viable que le client paiera, mais avec des fonctionnalités aussi simples que possible afin de minimiser les risques et de continuer à tester scientifiquement nos hypothèses.*

**A**u cours des deux précédentes étapes, nous avons testé des hypothèses individuelles. Dans celle-ci et dans la suivante, nous allons développer et tester ce que j'appelle le produit minimum business viable (MVBP). Ce concept combine vos hypothèses les plus importantes en un seul produit intégré et commercialisable. Le MVBP va vous permettre de tester l'hypothèse la plus fondamentale de toutes, qui intègre tout le reste – celle qui postule que les clients accepteront de payer votre produit. Comme nous l'avons indiqué dans l'étape précédente, la définition que donne le Lean start-up du produit minimum viable est trop limitée et ne décrit pas correctement un « produit ». Celui que vous allez bâtir au cours de cette étape remplira les trois conditions d'un MVBP.

## LES TROIS CONDITIONS D'UN MVBP

Trois éléments sont nécessaires pour avoir un MVBP. Ces conditions doivent être remplies toutes les trois pour que cette étape soit réussie. Ce sont les suivantes :

- Le client tire de la valeur de votre produit.
- Le client achète votre produit.
- Le produit suffit pour lancer la boucle de rétroaction grâce à laquelle le client vous aide à parvenir, par itérations successives, à l'améliorer constamment.

Comme nous l'avons vu dans l'étape 1, consacrée à la segmentation de marché, certains business models reposent sur l'implication d'un client dit « primaire », qui utilise le produit en ne le payant pas à son prix, voire pas du tout. Le client dit « secondaire » paie le produit, typiquement par l'accès au client ou à l'information du client. Dans ce cas de figure, vous élaborerez votre MVBP de façon à ce que la première et la troisième condition d'un produit minimum viable soient remplies par votre client primaire, et que les trois conditions soient remplies par votre client secondaire. Nous présentons ci-dessous un exemple de MVBP pour un business model destiné à ces deux types de clients.

Votre MVBP doit être à la fois simple et suffisant. Comme l'a dit un jour Einstein, « Tout doit être aussi simple que possible, mais pas plus. » Vous améliorez vos chances de réussir en limitant le nombre de variables de votre produit initial – il s'agit de mettre entre les mains du client quelque chose qui marche tout de suite, même s'il n'a pas toutes les fonctionnalités que vous voudriez.

La démarche est simple : dressez la liste de vos hypothèses principales, réduisez-les aux plus importantes, et intégrez-les dans un produit que le client peut utiliser, puis voyez s'il veut l'acheter.

## EXEMPLES

### **Home Team Therapy**

L'étudiant qui nous a présenté cette idée, Tim Fu, avait fait de la rééducation après avoir été opéré des ligaments croisés. Il trouvait que l'on pouvait faire beaucoup mieux. Quand Microsoft sortit le système Kinect, il y vit l'opportunité de l'utiliser pour offrir aux patients un feedback en temps réel sur leurs exercices de rééducation à la maison. Les médecins pourraient aussi voir les patients et réagir. L'appareil Kinect et le système logiciel étaient conçus pour permettre aux utilisateurs d'interagir avec une console Xbox, utilisant les gestes, et non un clavier, la voix ou un écran tactile ; le Kinect pouvait également fonctionner sur ordinateur. Si le produit original avait été conçu pour le marché des jeux, Tim y voyait un instrument idéal pour faire fonctionner son application.

La mise en œuvre de son idée s'avéra compliquée, en partie parce qu'il disposait de peu de ressources. Il commença donc à définir son MVBP en se demandant si les médecins et les patients utiliserait son système en ligne pour faciliter la rééducation et s'ils le paieraient.

Au début, pour des raisons affectives, Tim voulait inclure le système Kinect dans son produit. L'appareil réclamait énormément d'attention, c'est pourquoi ses premières idées sur le produit ressemblaient à ce que vous voyez Figure 22.1.

À la réflexion, après s'être posé de sérieuses questions sur ce qu'il lui fallait pour lancer son application de façon minimale afin de tester ses hypothèses cruciales et entrer dans un cycle de feedback avec son client, il le simplifia – cela ressemblait désormais à ce qui est représenté sur la Figure 22.2.

Vous remarquerez que tout ce qui concernait le système Kinect a disparu, ce que j'ai commencé par trouver déconcertant car initialement, c'était l'essence même de la vision de Tim. Il avait néanmoins raison : il pouvait se contenter, pour son MVBP, d'utiliser une vidéo en ligne et une connexion très simple avec le kinésithérapeute. Cela éliminait non seulement le risque technologique, mais beaucoup d'autres : comment le patient se procurerait-il la console, serait-elle compatible avec son ordinateur, serait-il à l'aise avec Kinect... ?

Dans cet exemple, déterminer le MVBP testait les hypothèses les plus importantes et permettait de commencer la boucle de rétroaction :

- Poumons-nous convaincre les patients d'adopter le système ?
- L'utiliseront-ils ?
- Poumons-nous convaincre les médecins d'adopter le système ?
- Poumons-nous faire payer pour ce service, d'une manière générale ?

- Notre recherche ne nous dit pas si nous proposons des fonctionnalités que les clients veulent vraiment.
- Accepteront-ils de les payer ?
- Peut-on penser que leurs préférences évolueront au fil du temps ?

Tous les détails « sexy » comme le système Kinect pourraient être ajoutés plus tard, mais, pour l'heure, Tim avait eu la sagesse de choisir son MVBP sans se laisser distraire par sa vision et la technologie. Il avait simplifié la définition de son MVBP et pouvait maintenant tester ses hypothèses par le truchement d'un produit et commencer la boucle de feedback qui fonderait sa réussite.

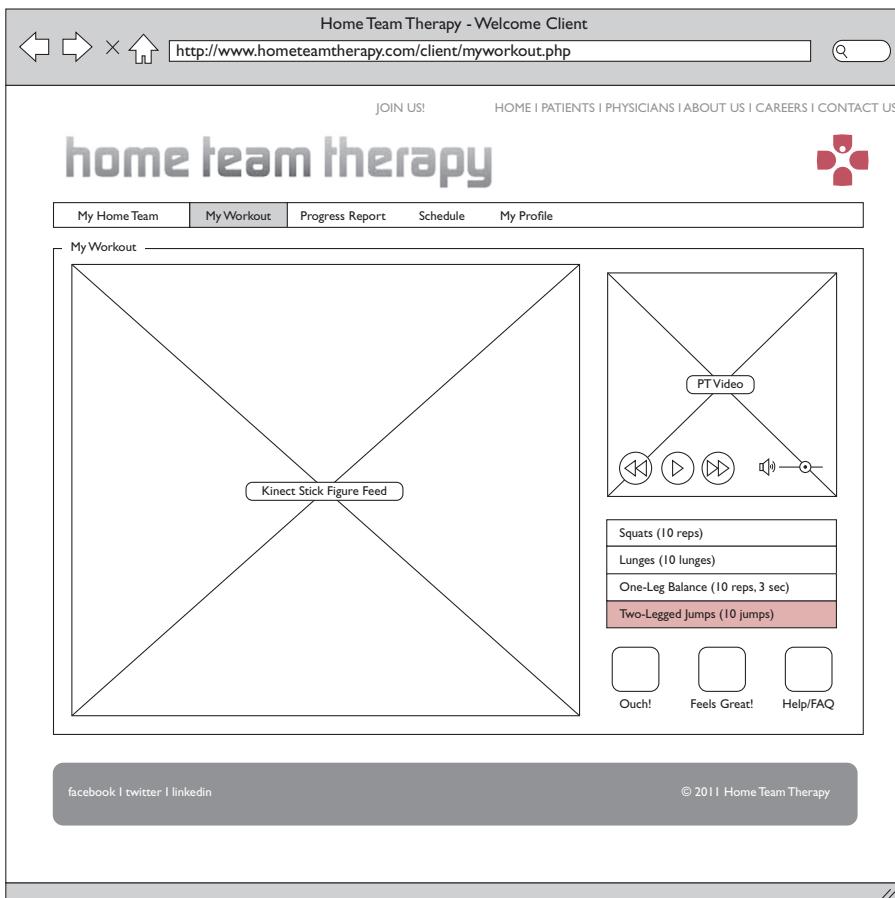
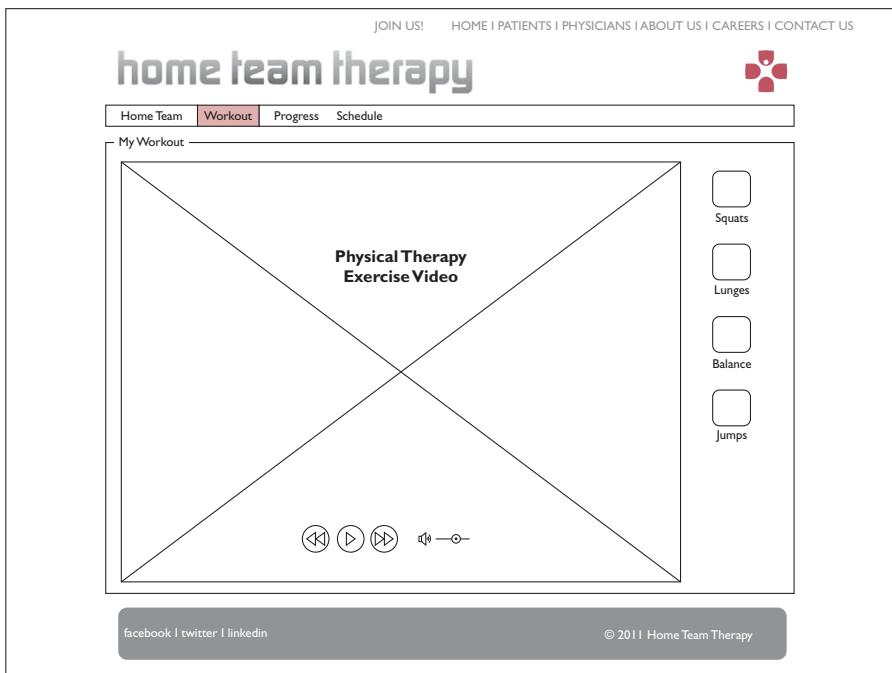


Figure 22.1. L'écran de Home Team Therapy.



*Figure 22.2. L'écran simplifié de Home Team Therapy.*

Tim testa ces hypothèses avec des amis, sa famille et finalement d'autres patients en rééducation.

Il s'avéra que les vidéos montrant comment faire les exercices étaient surtout utiles aux patients qui en étaient encore à rassembler des informations ; mais ils cherchaient en fait des fonctionnalités plus importantes à long terme. Quand vous développerez votre propre MVBP, il vous appartiendra de déterminer ces dernières et de concevoir votre offre produit de façon à maximiser la valeur pour les clients et pour votre entreprise.

## StyleUp

L'une de mes étudiantes, Kendall Herbst, avait été rédactrice dans des magazines de mode. Elle avait remarqué qu'il y a un gouffre entre les pages d'un magazine de mode traditionnel et ce qui aide vraiment les femmes à décider ce qu'elles portent et ce qu'elles achètent. Cela lui avait donné une idée qui l'avait poussée à venir en business school. En première année, elle eut l'idée d'envoyer aux femmes des conseils adaptés aux goûts de chacune et à la météo locale du jour. Elle soupçonnait qu'elles aimeraient recevoir une dose d'inspiration quand elles en avaient le

plus besoin – au moment où elles s'habillent – et qu'une dose condensée, personnalisée, serait plus pratique qu'un magazine de 600 pages. Elle testa cette hypothèse en envoyant tous les jours des e-mails à quelques amies, avec un ensemble que chacune pouvait recréer et les prévisions météo du jour (Figure 22.3).

Les femmes ont adoré cette idée. Le petit groupe initial ne tarda pas à atteindre près de 40 personnes. Beaucoup étaient des amies de Kendall, elle pouvait donc leur demander ce qu'elles aimaient et ce qu'elle pouvait améliorer. À ce stade, elle apprit des choses très importantes sur son produit. Par exemple, certaines femmes préféraient recevoir leur inspiration la veille au soir, d'autres voulaient leur e-mail tôt le matin.

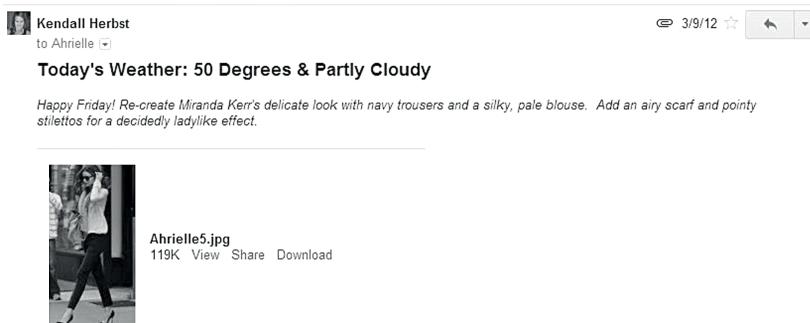


Figure 22.3. L'e-mail StyleUp.

Elle apprit aussi que si les femmes n'avaient pas tous les vêtements composant la tenue, elles avaient envie de les acheter. Plus important encore, elle recruta des lectrices qu'elle ne connaissait pas, mais qui ne manquaient jamais d'ouvrir ses e-mails. Cela montrait que l'idée pouvait s'appliquer à grande échelle, mais elle avait clairement besoin d'aide technique.

Son camarade Ryan Choi, qui avait travaillé chez Salesforce, lui construisit un système permettant de catégoriser les images et de les envoyer à de nombreuses femmes à la fois et non plus une par une. Il inclut également dans le site beaucoup de choses que Kendall avait apprises comme de faire partir les mails à l'heure qui plaisait à la cliente et d'inclure des liens permettant d'acheter en ligne. Le client primaire serait la femme qui recevait son mail quotidien gratuit, le client secondaire une entreprise du monde de la mode, comme une boutique, qui voudrait avoir accès à la cliente primaire afin de la convaincre d'acheter ses produits (Figure 22.4).

Ensemble, Kendall et Ryan créèrent le MVBP :

- Un système d'arrière-plan capable de catégoriser les images en fonction de la météo et du style.

- Un mécanisme d'envoi facile qui dispenserait ces images tous les jours.
- Une base de données de très belles images susceptibles d'inspirer la cliente cible (une femme très active, menant une belle carrière), incluant un lien source (pour des raisons de copyright).
- Un indicateur mesurant l'implication des femmes, par exemple le nombre de celles qui transféraient leurs e-mails à des amies.

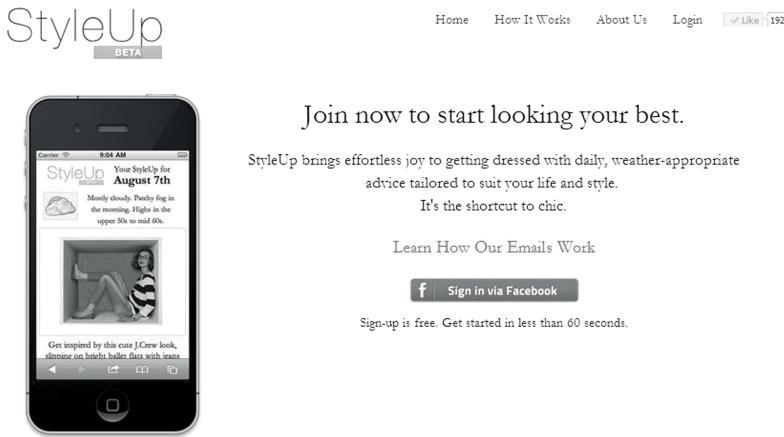


Figure 22.4. La page d'accueil de StyleUp.

Sans investir trop d'argent ou s'engager trop loin, Kendall et Ryan voulaient montrer que les femmes apprécieraient suffisamment leur proposition de valeur pour s'inscrire, ouvrir les e-mails et en parler à leurs amies.

Ils savaient qu'ils pourraient ajouter d'autres fonctionnalités plus tard, mais ils souhaitaient attendre que les caractéristiques fondatrices du site soient mises en place pour savoir lesquelles et dans quel ordre. Ils voulaient commencer la boucle de rétroaction avec leurs clientes cibles aussi rapidement que possible.

Ce MVBP leur permettait également de voir si le client secondaire tirait de la valeur du produit et accepterait de payer l'accès à la cliente primaire, puisque le MVBP comporte des liens vers des sites vendant des vêtements.

### ThriveHive

Deux étudiants, Max Faingezicht et Adam Blake, de profils très différents (Max avait travaillé chez Intel et chez Amazon, Adam dans des PME) sont arrivés ensemble à mon cours et en sont repartis décidés à lancer une start-up qui

fournirait des outils marketing très novateurs à de petites entreprises, ce qui n'était pas possible auparavant. Leur vision : une plate-forme rassemblant des informations critiques d'une manière économique ; ils se proposaient de regrouper sous le même toit l'analyse du site web, les e-mails, les médias sociaux, et le marketing direct. Au cœur du système, un tableau de bord des prospects montrerait au dirigeant ce qui marchait et ce qui ne marchait pas. Chaque circuit serait construit grâce à l'intégration en arrière-plan des fournisseurs externes, ce qui réduirait les coûts de développement. Les clients paieraient une redevance mensuelle, à partir de 99 dollars par mois, pour utiliser la plate-forme.

La première difficulté fut de faire un MVBP alors que la proposition de valeur initiale était déjà axée sur la simplification. Très vite, ils décidèrent de ne construire que les intégrations indispensables, celles qui demandaient une réaction en temps réel : Facebook et Twitter pour les médias sociaux. En se cantonnant aux fonctionnalités de base, sans fioritures. Le client pouvait accéder à ses comptes et poster un message, mais pas commenter ni même suivre les flux. Ils décidèrent aussi de construire un concepteur de messages électroniques pour que les clients puissent organiser des campagnes de mails. Il utilisait un éditeur basique, à fonctionnalité limitée. Chaque fois qu'ils pouvaient se permettre un délai, ils proposaient un brouillon. Le concepteur de cartes postales en est un bon exemple. Quand un utilisateur cliquait sur le bouton « envoyer une carte postale », il pouvait télécharger un dossier et une liste. Il avait le coût additionnel sous les yeux, il pouvait ensuite cliquer sur « envoyer ». Au lieu de construire une intégration de système avec un partenaire, en réalité cela envoyait un e-mail à l'équipe, avec tous les détails de la carte postale. Quelqu'un allait alors sur le site du fournisseur et faisait le nécessaire pour que la carte postale soit imprimée, mise à la poste, et qu'elle arrive chez le destinataire le jour prévu. Ce système D leur permit de voir si les gens utiliseraient certaines fonctionnalités et accepteraient de les payer avant de réaliser de gros investissements pour les construire.

---

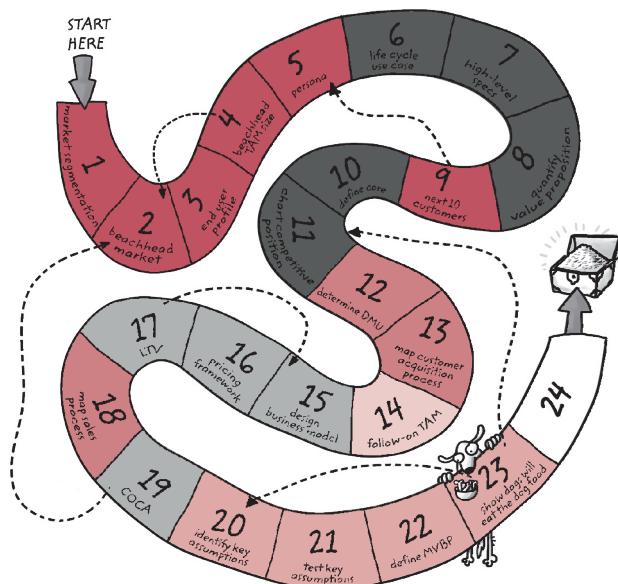
## SYNTHESE

Vous venez de tester les éléments individuels de votre business ; le produit minimum business viable (MVBP) représente le test système d'un produit qui apporte réellement de la valeur au client. Vous pouvez, dès lors que le client vous paie, commencer une boucle de rétroaction qui vous aidera, par itérations successives, à proposer de meilleures versions du produit.



# ÉTAPE 23

Montrez que les chiens mangent vos croquettes



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Démontrer quantitativement que les clients paieront votre produit minimum business viable (MVBP).
- Développer des indicateurs reflétant la qualité du bouche-à-oreille que votre MVBP déclenche entre vos clients.



Maintenant que vous avez lancé votre produit, ayez une preuve mesurable que les clients l'adoptent. Lunettes roses interdites – données indispensables.

**A**u cours de cette étape, vous allez prendre votre MVBP, le mettre en face de votre client cible et vérifier qu'il accepte ce système intégré d'hypothèses et le paie, montrant ainsi que vos hypothèses individuelles, mises ensemble, fonctionnent effectivement dans la vraie vie.

Si l'histoire suivante est le fruit de mon imagination, elle offre de nombreux parallèles avec des entreprises on ne peut plus réelles.

Il était une fois, au pays de la Tour d'Ivoire, non loin d'ici, un chimiste qui voulait faire de meilleures croquettes pour les chiens. Il avait travaillé d'arrache-pied pour voir quels ingrédients amélioreraient leur santé et leur bien-être financier et spirituel.

Il avait mis au point une formule révolutionnaire supérieure à tous points de vue à tous les aliments pour chiens existants, qui coûtait le dixième des moins chers du marché. Les chiens dormiraient mieux la nuit, se conduiraient mieux, perdraient moins leurs poils, auraient les dents plus blanches, seraient plus affectueux avec les étrangers, obéiraient mieux à leur maître, etc. Les tests en laboratoire montraient que les nouvelles croquettes avaient même un goût plus agréable. Sur le papier, tout était parfait. L'opportunité était presque trop belle pour être vraie.

Il passa à l'action, empruntant les capitaux nécessaires pour construire une usine de 3 millions de dollars afin de produire ces nouvelles croquettes. Il passa un accord avec des distributeurs et lança une grande campagne de publicité. Il se préparait de pied ferme à décrocher la lune.

Le produit arriva en rayon. Les propriétaires de chiens le proposèrent à leur compagnon. Et les chiens refusèrent de le manger. La société s'écroula de façon spectaculaire.

« C'est complètement dingue ! Ça n'arriverait pas dans la vraie vie ! », me direz-vous peut-être. Sauf que cela arrive tout le temps. Quand je travaillais chez IBM, dans les années 1980 et au début des années 1990, j'ai vu que les « dossiers médicaux électroniques » semblaient intellectuellement irréprochables, de sorte que des tas de gens très intelligents consacrèrent beaucoup de temps et d'argent à les transformer en réalité. Et vous savez quoi ? Des décennies durant, même si la technologie était suffisante et la logique convaincante, les médecins refusèrent de les utiliser – les chiens ne voulaient pas manger leurs croquettes. Les choses ont fini par changer, mais des centaines de start-up, pendant plus de vingt ans, ont dû mettre la clef sous la porte parce qu'il était trop tôt.

Tous les détails que vous avez découverts sur votre produit et votre client vous font sans doute penser que votre produit novateur est viable ; mais en fin de compte, il va falloir qu'une personne l'accepte et les êtres humains ne sont pas toujours rationnels. Certains théoriciens d'économie comportementale ont concentré leur recherche sur l'irrationalité des êtres humains – le plus célèbre

d'entre eux étant Dan Ariely, professeur à Duke University. Alors, quand vous aurez fait tous vos plans logiques, étayés par des expériences individuelles, comme dans la fable ci-dessus, et avant d'investir beaucoup de temps et d'argent, assurez-vous que les chiens acceptent de manger vos croquettes ! Eh oui, assurez-vous que leurs maîtres (ou amis, comme l'explique le passage de l'étape précédente sur les clients primaires et secondaires) acceptent, eux, de les payer.

Pour le vérifier, le prix initial du produit est moins important que de montrer que les clients cibles acceptent d'adopter votre produit et de le payer. Comme le dit Dharmesh Shah, cofondateur de Hubspot, il est bon de conduire un « bêta-test de leur portefeuille ».

Même si les chiens sont loin de manger autant de croquettes que vous ne le croyiez, vous pouvez maintenant apprendre beaucoup de choses car vous avez des données réelles concernant votre MVBP. Vous êtes maintenant dans une boucle itérative avec votre client, c'est à la source de son feedback que vous trouverez ces pépites d'or qui feront votre fortune – ses préférences. Les outils dont nous disposons aujourd'hui nous offrent mille façons de mesurer si les chiens mangent leurs croquettes : les entrepreneurs auraient tort de ne pas s'en servir.

Il est crucial de commencer par voir si le client cible achètera et acceptera le produit, mais il est important aussi de commencer à mesurer s'il en dira du bien à d'autres personnes de votre marché tête de pont. Quelle est l'ampleur du bouche-à-oreille positif généré par votre produit ? C'est ce que l'on appelle souvent le coefficient de viralité. Si vous en avez la moindre possibilité, mesurez donc, au cours de cette étape, si vos clients parlent de vos produits, car ce précieux bouche-à-oreille réduit votre coût d'acquisition client.

---

## EXEMPLES

### StyleUp

Kendall et Ryan avaient proposé leur MVBP à leurs clientes cibles – le moment était venu de commencer à mesurer l'adoption du produit et l'enthousiasme qu'il suscitait. Ils avaient besoin de savoir si les femmes réagissaient positivement et encourageaient leurs amies à s'inscrire sur la liste des destinataires de StyleUp. Un engagement sans faille et une croissance régulière seraient des indicateurs clés pour évaluer les progrès et valider l'opportunité. L'engagement, cela voulait dire à la fois ouvrir les e-mails et cliquer sur les pages web où les femmes pouvaient acheter la marchandise qu'elles voyaient dans les e-mails, ce qui était une façon potentielle de monétiser le produit.

Les analyses de StyleUp montraient que les femmes ouvraient les e-mails tous les jours, certaines les ouvrant en moyenne 5 fois, ce qui voulait dire soit qu'elles l'ouvraient à nouveau, soit qu'elles le transmettaient à leurs amies. StyleUp avait un taux d'ouverture de 70 %, contre une moyenne de 14 % dans ce secteur d'activité (Figure 23.1). Ces chiffres montraient que les femmes étaient impliquées et contentes de recevoir les e-mails.



Figure 23.1. Pourcentage d'e-mails ouverts par les femmes inscrites à StyleUp.

Pour l'anecdote, ils reçurent un encouragement fantastique. Adelle McElveen, créatrice de Google Shopping, leur écrivit : « StyleUp m'inspire. Cela me permet de réfléchir à ce que je vais porter le lendemain, pas simplement pour tenir compte de la météo, mais pour en tenir compte avec élégance. »

Non seulement les femmes ouvraient tous les jours leur e-mail, mais Kendall et Ryan constataient qu'elles disaient à leurs amies de s'inscrire à StyleUp. Le lien qu'elles utilisaient pour demander à recevoir les e-mails permettait de suivre quantitativement cet élément de l'équation. Les fondateurs n'avaient fait aucun investissement marketing les premiers mois, la couverture presse avait été minimale, mais 1 500 personnes avaient entendu parler de StyleUp uniquement par le bouche-à-oreille. La traction s'installait. Même quand ils atteignirent presque 8 000 membres, StyleUp n'avait consacré qu'un minimum de capitaux et de temps au marketing ; le site continuait pourtant à enregistrer une croissance de 20 %, mois après mois. L'objectif de créer un produit que les femmes aimeraient tant qu'elles le partageraient naturellement était atteint, les données étaient là pour le prouver.

D'autres indicateurs de la satisfaction du client, comme le Net Promoter Score®, seraient une donnée supplémentaire intéressante pour juger de la viabilité à long terme. Le chiffre indique la puissance du bouche-à-oreille pour votre produit et la probabilité que le client en rachète.

La seconde dimension mentionnée plus haut consiste à prouver que les chiens, ou quelqu'un qui leur était associé ou voulait l'être, accepterait de payer les croquettes. Autrement dit, les femmes avaient manifestement pris goût au

produit, mais la question était désormais : StyleUp peut-il être payé pour cet engagement ? Peut-il monétiser la situation qu'il a créée ?

Selon le site d'information TechCrunch, StyleUp utilisait un modèle de monétisation par affilié<sup>1</sup>. Pour montrer que les clients secondaires (les affiliés) tireraient de la valeur de StyleUp et accepteraient de payer la possibilité d'atteindre ses clients primaires, trois indicateurs importants à mesurer seraient le taux de clics sur les liens, le chiffre d'affaires réalisé par les affiliés à partir de ces clics et les commissions versées à StyleUp pour ces ventes. On aurait pu penser que seul le dernier facteur comptait, mais il est précieux de connaître les trois afin de pouvoir s'appuyer sur un solide ensemble de données au cas où il faudrait modifier le business model. Les fondateurs pourraient ainsi mieux comprendre les éléments pérennes de l'économie de leur jeune entreprise.

Grâce à cette panoplie d'indicateurs, les fondateurs de StyleUp avaient constitué un dossier extrêmement convaincant pour eux-mêmes et pour leurs partenaires stratégiques potentiels (par exemple, des investisseurs). Si cela ne garantissait pas le succès, cela indiquait que les chances de réussite étaient très bonnes.

## ThriveHive

Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, ThriveHive est une plateforme de marketing au service des PME ambitieuses. Pour tester son MVBP, l'équipe avait proposé à un petit groupe d'entreprises la gratuité de la plateforme pour une période limitée en échange de sessions de feedback.

Au bout de quelques mois de bêta-tests, ils avaient assez de feedback pour savoir quelles fonctionnalités les clients utilisaient et quelles nouvelles fonctionnalités ils souhaitaient avoir. C'était déjà bien, mais cela ne prouvait pas encore que les chiens mangeraient leurs croquettes et que les maîtres les paieraient. L'heure de vérité allait bientôt sonner. À la fin des bêta-tests, ils offrirent à chacun des participants un mois pour décider s'ils voulaient souscrire au service payant ; simultanément, ils mirent le produit sur le marché avec une période d'essai gratuite d'un mois. On allait voir si les chiens mangeaient les croquettes et si elles seraient payées (le produit créait une réelle valeur, supérieure à son prix) – le taux de conversion le montrerait à l'évidence. L'heure de vérité était en train de sonner.

---

1. Leena Rao, « YC-Backed StyleUp Recommends Daily Personalized Outfits Tailored To Your Style And Location », *TechCrunch*, 18 mars 2013, <http://techcrunch.com/2013/03/18 yc-backed-styleup-recommends-daily-personalized-outfits-tailored-to-your-style- and-location>.

Heureusement pour Max et Adam, 74 % des entreprises ayant participé aux bêta-tests souscrivirent au service payant, montrant ainsi à l'équipe qu'elle avait un bon MVBP – les clients tiraient de la valeur du produit et acceptaient de payer pour continuer à s'en servir. Un autre indicateur serait un bon signe : le recrutement de nouveaux clients dans le public.

Encouragés par ce succès, Max et Adam continuèrent à développer leur produit, et si les tests qu'ils venaient de faire étaient suffisants pour les besoins de l'étape, il serait utile d'aller plus loin pour vérifier si les chiens continueraient à manger leurs croquettes : au-delà des 24 étapes, il faut réfléchir à l'exécution et au développement.

Précisément pour conforter la viabilité économique et le potentiel de développement de leur start-up, Max et Adam choisirent de conduire d'autres tests dans trois domaines :

- L'accès au marché : pouvons-nous générer des prospects dans notre marché cible en utilisant des techniques répétables ?
- Le processus de vente : pouvons-nous vendre nos services à nos clients en respectant une économie unitaire raisonnable ?
- Délivrer de la valeur : pouvons-nous délivrer plus de valeur que nous n'en engrangerons ?

**L'accès au marché :** ThriveHive décida de cibler de très petites entreprises (< 20 salariés). La question devenait donc : quelles sont les manières les plus efficaces d'atteindre cette cible ? Si certains concurrents, comme SCVNGR, utilisaient une approche de vente directe pour toucher ce marché, ThriveHive décida de se cantonner exclusivement, au début, aux méthodes commerciales en ligne, qui permettaient de partir petit et de grandir plus tard.

ThriveHive commença par établir une présence en ligne par son contenu, comptant sur les recherches en ligne et sur les médias sociaux, mais cela allait prendre du temps. Pour commencer à avoir des données plus rapidement, l'équipe lança une campagne AdWords sur Google, espérant ainsi attirer un trafic ciblé.

Elle s'efforçait en fait de générer suffisamment de prospects pour donner du travail à un seul commercial afin de prouver l'économie unitaire du projet.

Au bout de six mois, le système générait des centaines de *leads* qualifiés par mois à un coût par *lead* cohérent avec le modèle économique unitaire mis en place côté commercial. Plus important, ThriveHive avait montré son aptitude à booster rapidement la génération de *leads* si la croissance l'exigeait.

**Le processus de vente :** cela promettait d'être plus difficile à prouver. S'attachant à nouveau à son économie unitaire, ThriveHive recruta un seul commercial pour commencer à vendre aux *leads* générés. Il y avait littéralement

des centaines de variables, du commercial lui-même au processus utilisé pour recruter le client, en passant par le prix. La difficulté consistait à repérer ce qui marchait et ce qui ne marchait pas, sans pouvoir s'appuyer sur la moindre donnée, pratiquement. Le processus de vente était lent et les chiffres étaient si petits qu'il était difficile de savoir quand il fallait modifier le processus ou quand il fallait simplement attendre encore un peu.

Comme pour l'accès au marché, au bout de six mois, l'économie unitaire commença à fonctionner. Trois décisions y avaient contribué : 1) un prêté pour un rendu tout au long du processus de vente et de recrutement clients (la période d'essai gratuite d'un mois) ; 2) la mise en place d'un gestionnaire de compte pour aider le client à réussir pendant la période d'essai et 3) générer suffisamment de *leads* pour donner du travail à un commercial.

**Délivrer de la valeur :** ThriveHive décida de délivrer plus de valeur qu'il n'en engrangeait. Cela peut sembler évident, mais beaucoup d'entreprises florissantes reposent sur la philosophie inverse. Pensez aux longs spots d'informations commerciales qui vous vendent des produits que vous achetez mais n'utilisez jamais ; c'est peut-être parfait pour certains, mais ThriveHive estimait que la seule voie vers la réussite à long terme sur ce marché des TPE était de générer plus de valeur qu'il n'en facturait. Le coût d'acquisition client serait trop élevé pour survivre si les clients faisaient trop rapidement défection.

Pour mesurer les progrès accomplis sur le front de la valeur délivrée, ThriveHive se mit à suivre de près trois indicateurs : le taux d'attrition mensuel, les recommandations clients et les indicateurs qualitatifs (ce que disaient les clients). Côté perte de clients, ThriveHive décida de démarrer sans contrats (même s'il fallait du temps pour que leur produit délivre de la valeur). Du coup, la jeune entreprise était aussi exposée que possible au feedback.

ThriveHive fut en mesure de montrer des résultats sur les trois fronts de création de valeur pour le client, l'équipe en déduisit donc qu'elle délivrait plus de valeur qu'elle n'en demandait en retour :

- Le taux d'attrition était déjà parmi les plus faibles du secteur, avec un produit pourtant encore très immature.
- Plus de 15 % de la clientèle était régulièrement recrutée grâce aux recommandations des clients existants (sans incitations).
- Plus de 50 % des entreprises qui travaillaient avec ThriveHive depuis le lancement du produit payant développaient leur affaire grâce à la qualité du marketing qu'elles attribuaient en grande partie à ThriveHive.

C'est seulement quand ces trois indices se révélèrent concordants que ThriveHive eut le sentiment que les chiens avaient vraiment envie de manger ses croquettes et en redemandaient, d'une façon satisfaisante au plan économique et prometteuse en termes de croissance.

---

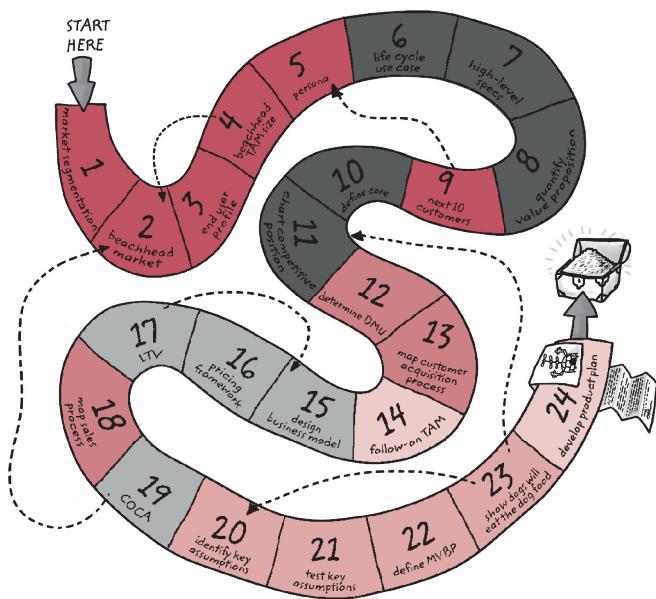
## SYNTHÈSE

Proposez votre produit minimum business viable aux clients pour voir s'ils l'utiliseront vraiment et le paieront. Collectez les données qui le prouvent. Évaluez leur engagement, sachez s'ils vous font de la publicité de bouche-à-oreille. Faites preuve d'honnêteté intellectuelle, appuyez-vous sur les données réelles, défiez-vous de la logique abstraite.



# ÉTAPE 24

## Développez un plan produit



## AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS ALLEZ :

- Aller au-delà du produit business minimum viable (MVBP) pour déterminer les caractéristiques que vous intégrerez au produit destiné à votre marché tête de pont.
- Déterminer les marchés adjacents auxquels vous vous attaquerez quand vous aurez dominé votre marché tête de pont et réfléchir à la façon dont votre produit devra évoluer pour chaque nouveau marché.



*Le temps est venu de reprendre les conclusions auxquelles vous étiez parvenu au terme de l'étape 14 et de développer un plan produit pour éviter de vous enfermer dans une île qui ne mène nulle part.*

Une fois que vous aurez montré que les chiens mangent vos croquettes, il faudra élaborer la stratégie de croissance de votre produit. Le plan produit que vous allez maintenant développer repose sur le travail que vous avez fait quand vous avez identifié les marchés que vous aborderiez après votre tête de pont, qu'il s'agisse de ventes additionnelles ou de marchés adjacents.

Quand vous avez établi votre MVBP, vous avez vraisemblablement mis de côté un certain nombre de caractéristiques de votre produit pour ne garder que le strict minimum de caractéristiques indispensables. Pour élaborer votre plan produit, vous allez maintenant sélectionner celles que vous allez réintégrer dans votre produit, en vous inspirant des besoins de votre Persona. Il y a peut-être des fonctionnalités que vous pensiez que votre Persona voudrait tout de suite, mais en développant vos idées du produit et du client, vous avez constaté qu'elles étaient beaucoup moins importantes que d'autres, que vous n'aviez même pas envisagées au départ.

Il est important d'instituer au sein de votre développement de produit un protocole vous contraignant à ne pas transiger sur la qualité. Quand on sort de nouvelles caractéristiques ou fonctionnalités, même avec les meilleures intentions du monde, il faut en général un certain temps pour éliminer les bugs et peaufiner le produit. Il faut mettre en place un processus afin de valider la qualité des nouvelles versions – la qualité doit faire partie intégrante de l'ADN et de la mentalité de votre entreprise. Une entreprise qui voudrait faire de la croissance à tout prix en sortant sans cesse de nouvelles versions de son produit sans en vérifier ou améliorer la qualité va au-devant de sérieux problèmes.

Il est important, également, de réfléchir au meilleur moment d'élargir votre marché. Votre Persona correspond à un marché bien spécifique, votre tête de pont, mais une fois que vous vous y êtes assuré une position de force, vous y devenez la norme *de facto* et votre solution bénéficie d'une part de marché dominante (généralement 20 %, souvent plus). Votre cash-flow est positif, le moment est donc sans doute venu de passer au marché suivant. Après tout, si l'on parle de « tête de pont », c'est bien parce que ça n'est qu'un point de départ.

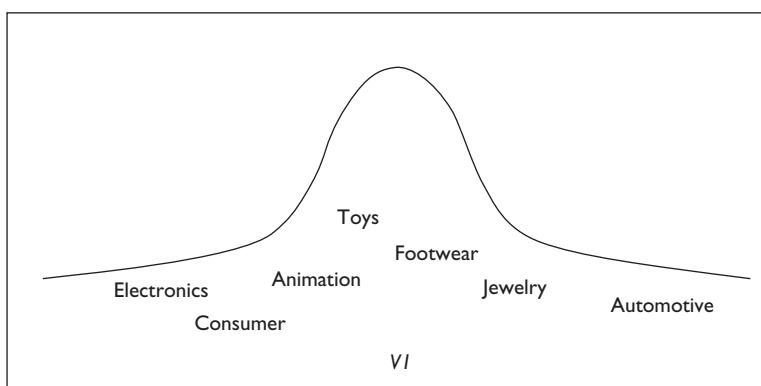
Ce marché suivant, ou « quille suivante », pour reprendre la métaphore du bowling, aura un Persona différent mais devra tout de même correspondre à votre noyau dur et constituer une suite logique pour votre entreprise. Le produit destiné à ce marché peut être totalement différent, largement modifié, le même produit présenté différemment ou tout simplement le même produit – tout dépend des besoins de votre nouveau Persona et de votre stratégie de croissance.

Le plan produit évoluera à mesure que vous avancerez, il est donc inutile d'en peaufiner les détails ou d'y passer trop de temps. Vous devez néanmoins avoir une idée générale de ce qui se passera par la suite afin de pouvoir élargir le champ de vos activités.

## EXEMPLE

### SensAble Technologies

Nous étions devenus le produit de référence, la norme, dans l'industrie du jouet et de la chaussure – nous avions désormais l'intention de passer à d'autres marchés à gauche et à droite du centre de notre courbe de Gauss (Figure 24.1) – la bijouterie, les films d'animation, les produits de consommation, l'électronique et l'automobile.



*Figure 24.1. Le plan produit version 1 de SensAble.*

En approfondissant nos recherches sur les industries où nous voulions étendre nos activités, nous avons réalisé qu'il nous faudrait élargir notre fonctionnalité à deux grands domaines. Premièrement, nous ne pouvions plus nous cantonner aux formes sculptées. Il faudrait s'intéresser à des formes moins organiques ou irrégulières, plus faciles à représenter mathématiquement, spécifiquement géométriques, ou à des formes régulières, très stylisées. Deuxièmement, pour nous intégrer dans le flux de travaux de ces nouveaux marchés, notre logiciel final devait être compatible avec davantage de formats de fichiers des systèmes en aval. Nous devrions continuer à gérer les formats de fichiers de prototypage rapide (en particulier .stl, mais nous devrions y ajouter NURBS [Non uniform rational B-Splines], format standard de CAO/FAO dans toutes les industries manufacturières, qui représente plus précisément les formes géométriques générées par le processus de design). En outre, quand nous continuions à nous développer, nous allions devoir ajouter le format de fichier Polygon, accepté par un certain nombre de marchés où nous voulions travailler, en particulier le Digital Content Creation (DCC) – création de contenu numérique – pour les films d'animation en 3D, comme chez Pixar.

La version 1 de notre produit visait notre marché tête de pont (le jouet et la chaussure) ; ensuite, nous voulions nous diversifier vers la bijouterie dans la version 2 (Figure 24.2).

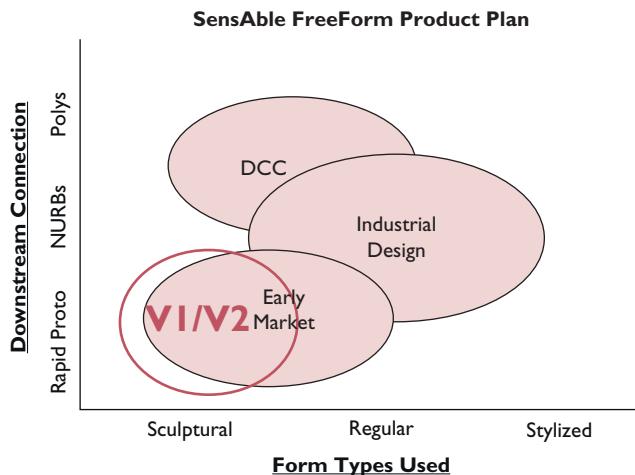


Figure 24.2. Le plan produit de la version 2 de SensAble.

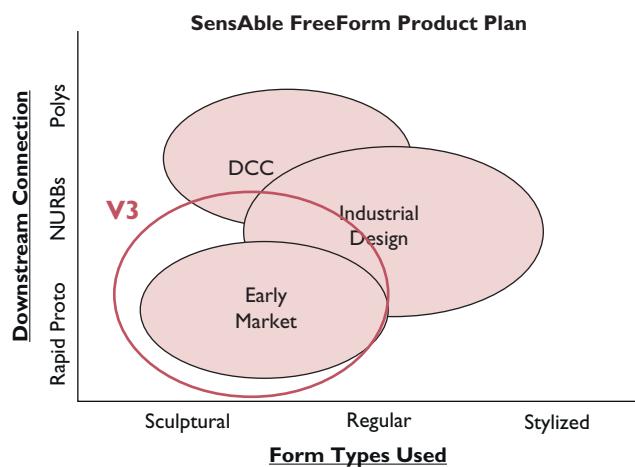


Figure 24.3. Le plan produit de la version 3 de SensAble.

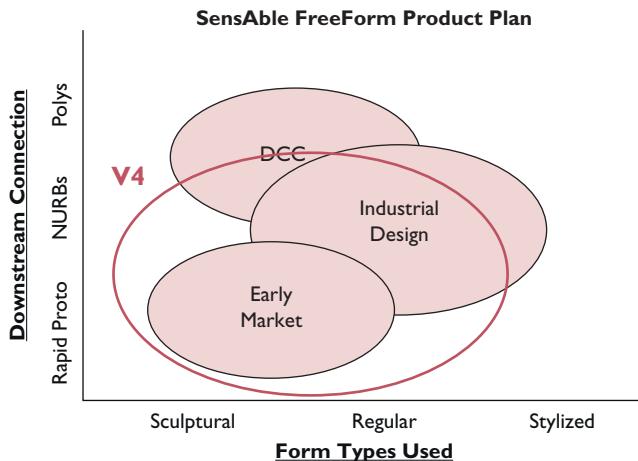


Figure 24.4. Le plan produit de la version 4 de SensAble.

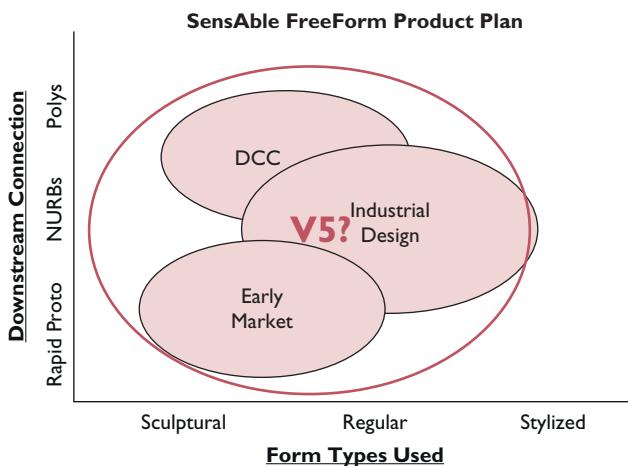


Figure 24.5. Le plan produit de la version 5 de SensAble.

Si nous réussissions dans ces premiers marchés, nous voulions étendre nos activités à la bijouterie et au meuble en ajoutant un support pour la création de formes géométriques et régulières du produit et aussi pour permettre l'exportation de nos fichiers vers le NURBS pour un groupe plus large de designers industriels. Pour convaincre ces nouveaux marchés, nous voulions que la version 3 de notre produit soit capable de créer à la fois des formes sculptées

et des formes régulières, comme celles qu'utilisent la bijouterie et les meubles. Elle pourrait s'exporter vers des packages traditionnels de CAO/FAO comme Pro/E, CATIA, SolidWorks ou UniGraphics, indispensables à l'expansion de nos opérations, surtout dans les industries dont les opérations de production étaient plus sophistiquées. Cette version 3 de notre produit FreeForm est représentée Figure 24.3. On voit que la fonctionnalité du produit s'élargit. Comme nous travaillions toujours en lien étroit avec notre marché cible, cela augmenterait aussi nos opportunités de marché de façon très systématique.

FreeForm version 4 poursuivrait cette tendance et notre marché continuerait à s'élargir à mesure que nous procédions à des améliorations fonctionnelles spécifiques (Figure 24.4).

Finalement, avec FreeForm version 5, nous visions les étoiles, mais nous pensions savoir comment y parvenir. Nous voulions être omniprésents dans le marché du design industriel, devenir l'outil indispensable que tous les designers industriels devraient avoir dans leur boîte à outils (Figure 24.5).

Si ce plan nous donnait un bon point de départ, car il nous permettait de comprendre certaines exigences du marché et de les regrouper au sein de notre plan, nous savions dès le départ que la progression véritable de notre produit serait différente de nos prévisions et que cela ne poserait pas de problème.

Comme l'a dit un jour le général, président et héros de guerre Dwight Eisenhower : « Les plans ne sont rien, tout est dans leur élaboration. » Préparer un plan vous entraîne à envisager de nouvelles possibilités, prévoir les obstacles potentiels et, d'une manière générale, réfléchir à ce que vous essayez d'accomplir. Le plan n'est certes pas sans importance, mais il est surtout un moyen au service d'une fin. C'est un point de départ, même si vous savez que vous finirez ailleurs.

---

## SYNTHÈSE

Cette étape, consacrée au plan produit, est similaire à celle qui consistait à calculer votre TAM élargi. L'idée, c'est de penser à l'avenir, de ne plus avoir la tête dans le guidon, de ne pas vous enlisier dans votre marché tête de pont qui n'est que votre premier pas, en tant que jeune entreprise. Il faut en sortir. Cela vous donne une vision à long terme qui vous force à penser à l'avenir, en particulier pour le design de votre produit et votre propre organisation. N'y consacrez pas trop de temps, cependant, car vous devez encore veiller à ce que les chiens mangent vos croquettes aujourd'hui même, faute de quoi vous aurez épuisé vos ressources financières bien avant de pénétrer les marchés adjacents. Vos plans changeront à mesure que vous tirerez les enseignements de votre tête de pont, mais ne pas en avoir, c'est vous en remettre à la chance au lieu de suivre votre propre processus méthodique.



# Une entreprise, c'est plus que 24 étapes

---

**Bravo d'être allé jusqu'au bout !** Ces 24 étapes constituent un cadre pour parvenir à une parfaite adéquation produit-marché quand vous lancerez votre start-up. Mais lorsque vos affaires s'étendront au-delà de votre MVBP, vous devrez encore apprendre beaucoup de choses, notamment :

- Construire une culture d'entreprise.
- Composer votre équipe fondatrice.
- L'élargir et la renforcer (processus de ressources humaines).
- Développer le produit.
- Le vendre.
- Mettre en place des processus de service clients.
- Gérer vos finances et vos flux de trésorerie.
- Lever des fonds pour développer votre entreprise.
- Le leadership entrepreneurial et le développement de l'entreprise.
- Établir une gouvernance saine et la mettre en pratique.
- Et beaucoup d'autres choses encore...

Mais tout cela sera pour une autre fois.

J'espère que ce livre vous fournira un cadre pour vous lancer et pour accompagner plus intelligemment et plus efficacement vos décisions afin d'améliorer vos chances de réussite. Vous êtes un homme ou une femme d'action – restez-le, ne ménagez pas vos efforts, surtout quand vous ferez votre étude préliminaire de marché et quand vous mènerez une itération constante pour aboutir, par améliorations successives, à la meilleure solution.

L'entrepreneuriat n'est pas un sport de spectateur. C'est l'action qui fait vivre les entrepreneurs – une action intelligente, sachant s'adapter aux circonstances.

Nous, les entrepreneurs, nous voulons être constamment en mouvement, en progrès, tester nos idées et nos produits avec des clients réels, nous inscrire dans un cercle vertueux de réussite.

La solution aux questions que vous vous posez, ce n'est pas dans ces pages que vous la trouverez, mais sur le marché, auprès d'un client qui a un besoin non satisfait. Ce livre ambitionne simplement de vous aider en réfléchissant à la façon dont vous pouvez produire systématiquement une solution économiquement viable.

Le monde a besoin d'entrepreneurs meilleurs et plus nombreux – nous sommes confrontés à des problèmes toujours plus graves, complexes, omniprésents. Historiquement, c'est l'esprit intrépide et le talent des entrepreneurs qui ont apporté les meilleures solutions et j'ai la conviction que cela se produira encore et encore. Espérons donc que ce cadre vous permettra de passer à l'action avec plus de succès – telle est son unique ambition, depuis le début.

Quant à ce livre, faites-nous savoir ce que nous pouvons y améliorer et nous passerons à l'action. Nous adorons l'action. Venez sur notre site, [www.disciplinedentrepreneurship.com](http://www.disciplinedentrepreneurship.com).



# Index

---

## A

abonnement, 196  
accès au marché, 283  
acheteur économique, 46  
acquisition du produit, 111  
actif complémentaire, 54  
activité professionnelle, 77  
adopteur précoce, 54, 56, 208  
AdWords, 26  
algorithme, 231  
Altaeros Energies, 121  
Amazon, 180, 199, 201  
ambassadeur, 54  
Amie Street, 201  
analyse du bas vers le haut, 83  
analyse du haut vers le bas, 83  
Apple, 151, 193  
application, 54  
approche virale, 231  
Ariely Dan, 65, 195, 280  
Associated Gas Energy, 244  
automatisation, 242  
avantage comparatif personnel, 36  
avantage concurrentiel, 155  
avantage du précurseur, 153

## B

B2B, 167, 179, 230  
B2C, 167, 179  
Baseball Buffet, 78, 122  
benchmarking, 245  
bénéfice produit, 131  
bénéfices, 54  
besoins non satisfaits, 111  
bêta-test, 280  
bouche-à-oreille, 67, 112, 210, 229, 243, 280  
boucle de rétroaction, 23, 269, 270, 274  
boucle itérative, 280  
brevet, 35, 152, 154  
budget, 178  
business model, 36, 151, 193, 205, 218, 219, 243, 269

## C

CAC, 237  
capacités, 37  
caractéristiques démographiques, 73  
cas d'utilisation du cycle de vie complet, 111, 141, 177  
cash-flow, 65, 83, 84, 177, 197, 238, 289  
chaîne de valeur, 111

champion, 73, 167  
charisme, 21  
chiffre d'affaires annuel, 84  
ciblage précis, 46  
circuit de distribution, 195  
circuit de vente, 227  
circuit de vente et de distribution, 187  
client cible, 73, 178, 244, 260, 280  
clientèle cible, 44  
client potentiel, 44, 52, 83, 141  
client primaire, 46, 269, 274, 282  
client secondaire, 46, 269, 274, 282  
coefficients de viralité, 280  
cohérence, 51  
cohésion de l'équipe, 101  
cohorte démographique, 75  
collecte et analyse de données externes, 151  
Commerce Bank, 150  
commercialisation, 26  
commerciaux, 228, 238  
commissions de transaction, 199  
communiqué de presse, 120

compter les têtes, 83  
 concurrence, 51, 54, 152,  
 160, 195, 229  
 condition nécessaire et suffisante, 43  
 conditions du marché, 205  
 connaissances, 37  
 conservateurs, 208  
 consommables, 197  
 consommateur, 49  
 contrat d'exclusivité, 153  
 convergence des coéquipiers, 119  
 coût cumulé du capital, 216  
 coût d'acquisition client (CAC), 177, 205, 209, 213, 227, 237, 284  
 coût de maintien de la base installée (IBSE), 241  
 coût des *leads*, 242  
 coût du capital, 215, 220  
 coût marginal, 205  
 coût plus x %, 196  
 coûts, 205  
 coûts commerciaux et marketing, 227, 237  
 crédibilité, 132, 141  
 critères d'achat, 98  
 croissance rapide, 25  
 cycle de développement, 133  
 cycle de vente, 67, 179, 180, 205, 228, 242  
 cycle de vie complet, 111, 131  
 cycle de vie du produit, 239

**D**

décision d'achat, 104, 159  
 Decision Making Unit, 167  
 définition du produit, 119

délai de développement, 131  
 développement agile, 152  
 développement du produit, 193  
 diagramme, 119, 132, 159  
 direction des achats, 168, 179  
 10 prochains clients, 139, 254  
 DMU, 46, 167  
 Dollar Shave Club, 247  
 données empiriques, 259  
 droit de veto, 168  
 durée de vie du produit, 215  
 durée du cycle de vente, 177

**E**

eBay, 46, 102, 149, 199  
 économies d'échelle, 67, 150  
 économies partagées, 200  
 économie unitaire, 213, 283  
 effet de réseau, 149, 231  
 enquête, 142, 169  
 entité décisionnelle, 73, 167, 178, 205, 206, 228, 254  
 entrepreneuriat utilisateur, 37  
 équipe de fondateurs, 38, 75  
 étude préliminaire de marché, 52, 83, 89, 98, 103, 111, 141, 160, 182, 259  
 études de marché secondaires, 83  
 expérience professionnelle, 37  
 expériences empiriques, 259

expérience utilisateur (UX), 150  
 exploitation, 200

**F**

Facebook, 149, 231, 261  
 facteur temps, 179  
 facturation de la consommation, 199  
 feedback, 47, 125, 169, 205, 270, 282  
 feedback négatif, 143  
 fenêtre d'opportunité, 133  
 fiche d'informations sur le Persona, 98  
 FillBee, 114  
 financement, 217  
 flexibilité des prix, 208  
 flux de revenus non récurrents, 215  
 flux de revenus récurrents, 215  
 focalisation, 67, 73, 259  
 focus, 77  
*follow-on markets*, 187  
 fonctionnalités, 289  
 Fondation Kauffman, 37  
 force de vente, 50  
 force de vente directe, 231  
 forfait, 199  
 fournisseurs, 153  
 frais généraux, 217, 220  
 franchise, 200  
 freemium, 195

**G**

Gemvara, 150  
 gène entrepreneurial, 21  
 General Electric, 208  
 génération des prospects, 178  
 Gillette, 198  
 Google, 46, 52, 102, 149, 151, 193

gratuité, 195  
grille de prix, 205  
Groupon, 213, 231

## H

Healthy Air, 172  
Helios, 209, 221  
héros solitaire, 20  
Hewlett-Packard, 198  
Home Team Therapy, 270  
Honda, 150  
hyperfocalisation, 141  
hypothèses, 253, 259, 279

## I

IBM, 150  
IDE, 24  
idée, 35  
identification des hypothèses, 251  
implantation géographique, 74  
implication personnelle, 37  
*inbound* marketing, 229, 242  
indicateurs qualitatifs, 284  
influenceur, 73  
informations biographiques, 98  
informations professionnelles, 98  
innovants, 208  
innovation, 26, 187  
Innovation Driven Entrepreneurship (IDE), 24  
innovation technologique, 193  
*inputs*, 178  
Instagram, 195  
installation du produit, 178  
Intel, 206  
intelligence artificielle, 55

InTouch, 133  
IntraLinks, 199  
introspection, 151  
itération, 120, 228, 269  
iTunes, 193

## J

Jobs Steve, 26, 144

## K

Kamen Dean, 144  
Kapor Mitch, 207  
Kim Chan, 159  
Kinova, 206

## L

LARK Technologies, 172, 220, 231  
Lean start-up, 253  
*leasing*, 196  
licences, 197  
Lifetime Supply, 125  
LinkedIn, 149, 198, 199, 231  
liste homogène de 10 clients, 143  
loi de Metcalfe, 149  
low-cost, 150  
LTV, 237

## M

maintenance, 200  
majorité avancée, 56  
majorité précoce, 208  
majorité tardive, 208  
marché, 43  
marché bilatéral, 46, 102, 115, 145, 254  
marché cible, 243  
marché initial, 44  
marché multilatéral, 46  
marché potentiel, 57

marchés adjacents, 44, 66, 187, 289  
marchés similaires, 187  
marché tête de pont, 65, 85, 97, 119, 154, 187, 289  
marge brute, 197, 215, 220, 254

marketing, 97  
Massachusetts Institute of Technology, 20  
masse critique, 83, 84  
Massie Thomas, 154  
matrice de segmentation de marché, 54  
Mauborgne Renée, 159  
Meater, 135

Mechanical Water Filtration Systems, 103, 170, 180  
médias sociaux, 229  
Medium, 46  
Methane Capture of Landfill Sites, 144  
méthode disciplinée, 20  
Microsoft, 206  
microtransactions, 200  
MIT, 55  
monétisation par affilié, 282  
Moore Geoffrey, 50, 56, 67, 187, 208  
MVPB, 279, 289  
MySpace, 149

## N

Net Promoter Score®, 243, 281  
networking, 22  
nombre de nouveaux clients (NC), 241  
Nordstrom, 150  
normes internes, 178  
notoriété personnelle, 37  
nouvelle technologie, 54  
noyau dur, 149, 159, 187

**O**

obstacles à l'adoption, 111  
 obstacles cachés, 177  
 OnDemandKorea, 89  
 opportunité adjacente, 51  
 opportunité de marché, 47,  
   50, 52, 56, 65, 89, 159  
 ouverture d'esprit, 53  
 Overture, 193

**P**

paiement, 179  
 paiement en une fois, plus  
   frais d'entretien, 196  
 parcmètre, 199  
 part de marché, 66  
 partenaire, 54  
 parties prenantes, 171  
 Paypal for Kids, 181  
 pénalités de retard, 199  
 Persona, 97, 120, 132, 134,  
   141, 159, 169, 180, 254,  
   289  
 personne exerçant une  
   influence  
     – directe, 168  
     – indirecte, 168  
 Pet Rock, 222  
 Pets.com, 213  
 PHANToM, 56, 124  
 planification avant-achat,  
   178  
 plan produit, 289  
 plateforme 3D, 114  
 PME et TPE, 24  
 point d'interface, 111  
 polarisation, 102  
 position concurrentielle,  
   152, 159, 187  
 PowerPoint, 124  
 pragmatiques, 208  
 premium, 195  
 priorités, 104, 111, 131, 152,  
   159, 187, 254

prix, 194  
 prix des alternatives, 207  
 processus budgétaire, 179  
 processus d'achat, 177  
 processus d'acquisition  
   d'un client payant, 177,  
   180, 194, 205, 206  
 processus de vente, 227,  
   228, 237, 239, 283  
 processus d'identification  
   du produit, 120  
 produit business minimum  
   viable (MVBP), 253,  
   269  
 produit innovant, 44  
 produit minimum viable,  
   253  
 produits additionnels, 187  
 produits complémentaires  
   à forte marge, 198  
 profil de l'utilisateur final,  
   73, 97  
 profiler le Persona, 97  
 profits, 220  
 profits annuels, 216  
 proposition de valeur, 169,  
   193, 228, 254  
 proposition de valeur  
   quantifiée, 131, 132,  
   136, 141, 159  
 propriété intellectuelle,  
   151, 154, 197  
 publicité, 198, 231

**Q**

QR-code, 113  
 qualité, 289

**R**

rabais, 208  
 Rafi Mohammed, 205  
 recettes additionnelles,  
   215

recherche &  
   développement, 217  
 recherche  
   observationnelle, 52  
 recherche préliminaire,  
   74, 77  
 recommandations clients,  
   284  
 région géographique, 67  
 réglementations  
   administratives, 178  
 rentabilité, 205  
 représentation visuelle  
   de la position  
   concurrentielle, 159  
 représentation visuelle du  
   produit, 119, 120  
 ressources financières, 37  
 revendeur à valeur  
   ajoutée, 229  
 revente de données  
   collectées, 198  
 revenus partagés, 200  
 Ride Sharing Company, 77

**S**

saint Graal de la  
   spécificité, 39  
 satisfaction client, 113, 281  
 Satisfier, 112  
 secteur d'activité, 51, 57  
 segmentation de marché,  
   47, 55, 67  
 segments, 49  
 SensAble Technologies,  
   55, 68, 75, 85, 104, 124,  
   132, 154, 162, 290  
 sens de l'écoute, 53  
 service client, 150  
 sexe, 74  
 signataire du bon de  
   commande, 73, 167  
 similarité, 67  
 situation « possible », 132

situation « telle quelle », 132  
Skok David, 217  
Smart Skin Care, 68, 189  
solution fonctionnelle, 50  
Sony, 159  
sources d'opportunité, 52  
sous-catégories, 48  
sous-ensemble  
    d'utilisateurs finaux, 74  
SpeakEasy, 245  
spécifications du produit, 119, 121, 134, 142  
start-up, 35, 47, 67  
*statu quo*, 159  
*storyboard*, 119  
stratégie de croissance du produit, 289  
stratégie d'entrée, 150  
Stratégie Océan Bleu, 159  
structure de prix, 205  
StyleUp, 272, 280  
SunSpring, 163  
support technique post-acquisition, 111  
syndrome chinois, 45

**T**

taille totale du marché, 54, 67, 73, 83  
TAM, 83, 84, 103, 141, 160, 187, 197

TAM élargi, 189  
tarifs horaires, 196  
taux d'achats de renouvellement, 215  
taux d'attrition, 284  
taux de conversion des prospects, 242  
taux de rétention client, 215, 220  
techno-enthousiastes, 208  
technologie, 35  
technologie de pointe, 22  
télémarketing, 229  
ThriveHive, 274, 282  
total des dépenses marketing et commercial (TMSE), 240  
tranche d'âge, 74  
tranche de revenus, 74

**U**

*upselling*, 187, 220  
utilisateur final, 46, 53, 73, 84, 167, 193

**V**

valeur à vie d'un client acquis, 205  
valeur du cycle de vie, 209

valeur du cycle de vie d'un client acquis (LTV), 213  
valeur effective des profits, 216  
valeur pour le client, 206, 272  
valeur substantielle du produit, 167  
validation des hypothèses, 257  
vente directe, 228, 242, 244  
ventes additionnelles, 289  
veto, 168, 178  
Virtual Arts Academy, 145  
vitesse d'innovation, 152

**W**

Walmart, 150  
Walske Steve, 206  
Warby Parker, 150  
Wasserman Noam, 38

**Y**

Yankee Group, 197

**Z**

Zappos, 150  
Zipcar, 27  
Zynga, 231



# L'auteur

---

Bill Aulet est directeur général du Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship et maître de conférences à la MIT Sloan School of Management.

Il enseigne trois cours : New Enterprises, Energy Ventures, et Applications of Advanced Entrepreneurial Techniques. Le Martin Trust Center soutient la formation entrepreneuriale des étudiants dans les cinq écoles du MIT. Depuis qu'il en a pris la direction générale en 2009, Bill Aulet a conçu, développé et supervisé la mise en place de nombreux programmes innovants, qu'il s'agisse de nouveaux cours (Linked Data Ventures, Entrepreneurial Product Marketing and Development, Energy Ventures, Applications of Advanced Entrepreneurial Techniques), d'initiatives d'étudiants (MIT Clean Energy Prize, MIT Entrepreneurship Review), d'accélérateurs (Global Founder's Skill Accelerator, Beehive Cooperative) ou d'autres initiatives (Regional Entrepreneurship Acceleration Program, ou REAP). Son travail lui a valu de nombreuses récompenses, en particulier, en 2013, au MIT, le prix Adolf Monosson pour le mentorat entrepreneurial.

Avant de rejoindre le MIT, Bill Aulet avait connu 25 ans de réussites entrepreneuriales. Il a levé directement plus de 100 millions de dollars pour fonder ses entreprises et présidé à la création de centaines de millions de dollars de valeur sur le marché de ces entreprises. Après avoir travaillé 11 ans chez IBM, il a été nommé MIT Sloan Fellow et suivi un programme de management accéléré d'un an. Une fois titulaire de son mastère, il a présidé aux destinées de deux start-up nées au MIT, Cambridge Decision Dynamics et SensAble Technologies. Cette dernière a été deux fois en tête du palmarès *Inc* des entreprises ayant connu la plus forte croissance. Présent dans plus de 20 pays, SensAble a aussi remporté plus de 24 prix et a fait l'objet d'articles dans *Fortune Magazine*, *BusinessWeek*, le *Wall Street Journal* et de nombreuses autres publications en raison de ses produits novateurs et de sa qualité entrepreneuriale.

Bill a été recruté en 2003 comme directeur financier pour co-diriger le redressement de Viisage Technology, une entreprise technologique spécialisée

dans la vérification de l'identité par la reconnaissance faciale. Pendant son mandat de deux ans et demi et malgré le manque de ressources, Viisage a développé une nouvelle stratégie, modernisé ses opérations, réalisé trois grandes acquisitions et deux grandes levées de fonds. Résultat, sa valeur est passée de 50 à plus de 500 millions de dollars.

Les articles de Bill Aulet sur l'entrepreneuriat ont été publiés par le *Boston Globe*, *The Huffington Post*, *Xconomy*, la Kauffman Foundation, le blog MIT Sloan Experts et la *MIT Entrepreneurship Review*.

Ancien joueur professionnel de basket, Bill Aulet vit à Belmont, Massachusetts, avec son épouse ; ils ont quatre fils adultes.

Bill est titulaire d'un Bachelor de Harvard University (engineering) et d'un SM de la Sloan School of Management, du MIT.

Vous trouverez davantage d'informations sur  
[www.disciplinedentrepreneurship.com](http://www.disciplinedentrepreneurship.com).

---

Jérôme de Castries est Managing Director Global Business Development d'Afiniti, l'une des premières licorne en Intelligence Artificielle au monde. Il est titulaire d'un Master of Science du MIT, où il a préparé et soutenu une thèse sur l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans la personnalisation comportementale de l'expérience client sous la supervision de Bill Aulet.

Mathias Salanon a conçu et opère pour Ubisoft son programme d'accompagnement startups à Station F, le plus grand campus de startups du monde basé à Paris. Ses travaux l'ont conduit à collaborer avec le MIT dans le cadre de projets de recherche internationaux mêlant mécaniques de game design et processus d'innovation.

# Remerciements

---

Un immense merci à Chris Snyder, mon éditeur en chef, et à Nancy Nichols, ma conseillère éditoriale, sans lesquels ce livre serait encore dans ma tête ou peut-être dans mon ordinateur. Je remercie tout particulièrement Marius Ursache, entrepreneur roumain et ami, qui a réalisé les illustrations avec tant de talent – j'étais toujours comme un gosse le matin de Noël, quand j'ouvrais ses e-mails et y découvrais ses nouveaux dessins ; il ne m'a jamais déçu. Merci à l'équipe de John Wiley & Sons, qui, sous la direction de Shannon Vargo, a mis l'ouvrage en production en un temps record et avec un professionnalisme extrême.

Je remercie Lauren Abda, Yevgeniy Alexeyev, Greg Backstrom, Christina Birch, Michael Bishop, Adam Blake, Young Joon Cha, Vishal Chaturvedi, Ryan Choi, Kevin Clough, Yazan Damiri, Charles Deguire, Deepak Dugar, Max Faingezicht, Daniel Fisberg, Patrick Flynn, Tim Fu, Pierre Fuller, Megan Glendon, David Gordon, Melinda Hale, Katy Hartman, Kendall Herbst, Nick Holda, Julia Hu, Max Hurd, Ricardo Jasinski, Max Kanter, Freddy Kerrest, Mustafa Khalifeh, Zach LaBry, Jake Levine, Michael Lo, Dulcie Madden, Vasco Mendes de Campos, Aditya Nag, Madeline Ng, Inigo De Pascual Basterra, Ella Peinovich, Giorgi Razmadze, Adam Rein, Izak van Rensburg, Miriam Reyes, Sophia Scipio, Colin Sidoti, Sam Telleen, Jocelyn Trigg, Pedro Valencia, Eduard Viladesau, et Leo Weitzenhoff d'avoir contribué à ce livre et/ou relu certains passages. Merci aussi à 3D Systems et au Dollar ShaveClub de nous avoir autorisés à inclure certaines images.

Ce livre a vu le jour parce que je travaille depuis six ans au MIT, au sein du meilleur corps enseignant du monde en matière d'entrepreneuriat. C'est un honneur de travailler aux côtés de tels collègues. Beaucoup d'entre eux m'ont apporté une énorme contribution intellectuelle ; je remercie tout particulièrement Fiona Murray (co-auteur de l'article sur l'entrepreneuriat axé sur l'innovation que je cite ou paraphrase dans l'introduction, qui a par ailleurs consacré des heures à me dire ce qu'elle pensait de ce livre). Merci aussi à Ed Roberts, Scott Stern, Charlie Cooney, Matt Marx, Catherine Tucker, Eric von Hippel,

Jim Dougherty, Katie Rae, Reed Sturtevant, Elaine Chen, Peter Levine et Brian Halligan, ainsi bien sûr que le collègue avec lequel j'enseigne depuis tant d'années, le légendaire Howard Anderson. Je tiens également à remercier David Skok, Thomas Massie, Tom Ellery, Andrew Hally, Bernard Bailey, Marc Dulude, Jim Baum, Bill Warner, Dan Schwinn, Bob Coleman, Ken Morse, Jon Hirshick, Chuck Kane, Brad Feld, Marty Trust, Sal Lupoli, Joi Ito, Sanjay Sarma et les nombreux mentors et collaborateurs que j'ai eu la chance d'avoir au fil des années. Ils ont tous énormément contribué au contenu intellectuel de ce livre, mais j'assume la responsabilité des interprétations et de la façon de l'appliquer et de l'intégrer pour sa mise en pratique, but de l'exercice. Les erreurs faites dans ce document sont imputables à moi seul, à personne d'autre.

La Kauffman Foundation for Entrepreneurship, en particulier Wendy Torrance, Lesa Mitchell, et Dane Stangler, m'ont beaucoup aidé et me poussent, depuis un bon moment, à faire ce livre. J'ai fini par les entendre. Merci de m'avoir ainsi encouragé.

La fabuleuse équipe de pirates que nous avons au Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, dont Colin Kennedy, Christina Chase, Ben Israelite, Adam Cragg, Vanessa Marcoux, Allison Munichiello, Pat Fuligni, Justin Adelson et Liz DeWolf a elle aussi joué un rôle déterminant pour la naissance de cet ouvrage. Tous m'ont apporté leurs encouragements, leur point de vue et ont vérifié mon travail chaque fois que j'allais les voir.

Merci à tous les élèves français du MIT qui, durant toutes ces années, n'ont cessé de m'apprendre à prononcer le mot « entrepreneur ».

Un grand merci à Jérôme de Castries et Mathias Salanon, sans qui cette version française n'aurait pu voir le jour.

Enfin, je tiens à remercier les milliers d'étudiants et d'entrepreneurs avec lesquels j'ai eu le privilège de travailler et qui nous apportent, jour après jour, tant d'énergie et d'espoir. Nous tenons à vous aider tous, car vous êtes notre espoir d'avenir.

Merci d'avoir choisi ce livre Eyrolles. Nous espérons que sa lecture vous a été utile et vous aidera pour mener à bien vos projets.

Nous serions ravis de rester en contact avec vous et de pouvoir vous proposer d'autres idées de livres à découvrir, des nouveautés, des conseils ou des événements avec nos auteurs.

Intéressé(e) ? Inscrivez-vous à notre lettre d'information.

Pour cela, rendez-vous à l'adresse [go.eyrolles.com/newsletter](http://go.eyrolles.com/newsletter) ou flashez ce QR code (votre adresse électronique sera à l'usage unique des éditions Eyrolles pour vous envoyer les informations demandées) :



Vous êtes présent(e) sur les réseaux sociaux ? Rejoignez-nous pour suivre d'encore plus près nos actualités :



Eyrolles Business et Eyrolles Web Dev et Web Design



Eyrolles Business



Eyrolles Business

Merci pour votre confiance.

L'équipe Eyrolles

P.S. : chaque mois, 5 lecteurs sont tirés au sort parmi les nouveaux inscrits à notre lettre d'information et gagnent chacun 3 livres à choisir dans le catalogue des éditions Eyrolles. Pour participer au tirage du mois en cours, il vous suffit de vous inscrire dès maintenant sur [go.eyrolles.com/newsletter](http://go.eyrolles.com/newsletter) (règlement du jeu disponible sur le site)