

Bill Aulet



LA DISCIPLINE ENTREPRENEURIALE

Workbook



L'ouvrage international du professeur
d'entrepreneuriat au MIT

● Éditions
EYROLLES

LE COMPLÉMENT INDISPENSABLE DU LIVRE QUI A RÉVOLUTIONNÉ L'ENTREPRENEURIAT !

Créer une entreprise est une affaire sérieuse, qui implique une prise de risques importante et beaucoup de sacrifices. Mais le résultat peut transformer votre vie et vous permettre de vous réaliser pleinement : cet ouvrage est là pour vous aider tout en optimisant vos chances de réussite.

La discipline entrepreneuriale a radicalement transformé la façon dont les professionnels envisageaient la création d'entreprise. Ce cahier d'application vous aidera à tirer encore plus de profit des **24 étapes** dans la perspective de transformer vos rêves d'entrepreneur en réalité. Méthodique et pratique, l'ouvrage analyse les composantes de chacune des étapes pour les creuser davantage.

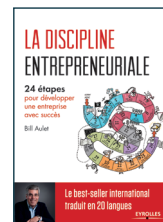
Armé de ce workbook, vous allez :

- Construire votre entreprise avec ordre et méthode.
- Aiguiser votre instinct, afin d'identifier et de régler les problèmes.
- Tester et approfondir tous les éléments successifs de votre projet grâce à des exercices, des fiches de travail et des études de cas.
- Innover, persévérer et créer des produits dont vos clients ont besoin.

La méthode à succès de Bill Aulet traduite en
20 langues, disponible désormais en français !

Après avoir passé 25 ans dans le monde de l'entreprise, **Bill Aulet** dirige aujourd'hui le Martin Trust Center, principal incubateur de start-ups du campus du MIT. Il est également maître de conférences à la MIT Sloan School of Management et travaille dans le monde entier avec des entrepreneurs individuels, des petites entreprises, des spécialistes de la formation professionnelle, des grandes entreprises et des gouvernements, afin de promouvoir la création d'entreprises innovantes.
DisciplinedEntrepreneurship.com

Du même auteur



www.editions-eyrolles.com

**LA DISCIPLINE
ENTREPRENEURIALE**

WORKBOOK

LA DISCIPLINE ENTREPRENEURIALE

WORKBOOK

BILL AULET

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage est paru en 2017 sous le titre *Disciplined Entrepreneurship Workbook* chez John Wiley & Sons, Inc.

Illustrations : Marius Ursache.

Traduction française : Marie-France Pavillet.

Version française validée par Jérôme de Castries et Mathias Salanon.

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.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57085-4

Je dédie ce livre à tous mes étudiants – si j’ai le plus beau job du monde, c’est bien grâce à eux.
Tous les jours, ils m’offrent leur énergie. Je leur offre ce livre.

Table des matières

Préface 11

La matrice d'affaires de la discipline entrepreneuriale 13

Étape 0

Comment me lancer ? Faut-il vraiment le faire ? 21

Étape 1

La segmentation du marché 31

Sujet bonus

Guide pratique de l'étude préliminaire de marché 43

Étape 2

Choisissez un marché tête de pont 59

Étape 3

Établissez le profil de votre utilisateur final 67

Étape 4

Calculez la taille potentielle (TAM) de votre marché tête de pont 73

Étape 5

Profilez le Persona de votre marché tête de pont 85

Étape 6

Cas d'utilisation du cycle de vie complet 97

Étape 7

Spécification très générale du produit 105

Étape 8Quantifiez la proposition de valeur **113****Étape 9**Identifiez vos 10 prochains clients **119****Étape 10**Définissez votre noyau dur **131****Étape 11**Évaluez votre position concurrentielle **137****Étape 12**Identifiez l'entité décisionnelle du client **143****Étape 13**Recensez toutes les étapes du processus d'acquisition des clients **149****Sujet bonus**Fenêtres d'opportunité et déclencheurs **161****Étape 14**Calculez la taille totale des marchés suivants **171****Étape 15**Mettez au point votre business model **179****Étape 16**Fixez votre structure de prix **187****Étape 17**Calculez la valeur vie (LTV) d'un client **193****Étape 18**Définissez votre processus de vente pour acquérir un client **199****Étape 19**Calculez le coût de l'acquisition client (CAC) **217****Étape 20**Identification des hypothèses clés **227**

Étape 21

Validation des hypothèses clés 233

Étape 22

Définissez le produit minimum business viable (MVBP) 239

Étape 23

Montrez que les chiens mangent vos croquettes 243

Étape 24

Développez un plan produit 249

Au-delà des 24 étapes 259

Réponses des exercices 263

Index 271

Préface

La discipline entrepreneuriale présente une pédagogie à la fois rigoureuse et pratique de l'entrepreneuriat axé sur l'innovation. Il en a modifié fondamentalement l'enseignement en remplaçant l'approche narrative traditionnelle par une boîte à outils et un cadre systématique. Mais il y a une limite à ce que l'on peut faire en 300 pages. Le manuel d'application que vous avez entre les mains complète et facilite le parcours en 24 étapes proposé par *La discipline entrepreneuriale*.

Notre objectif, au Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, est de développer un enseignement de l'entrepreneuriat de grande qualité et de le rendre accessible, non seulement aux étudiants à plein temps du MIT, mais aussi à des millions de personnes, dans le monde entier. C'est la raison pour laquelle j'ai écrit *La discipline entrepreneuriale*, proposé plusieurs cours en ligne sur edX et pour laquelle je rédige avec mes collègues des articles postés sur le Web pour clarifier les concepts clés de notre approche méthodique de l'entrepreneuriat.

Les entrepreneurs et les enseignants réclamaient des matériaux additionnels pour les aider à parcourir les 24 étapes – cette demande était simultanément insistante et gratifiante. Il fallait une solution plus évolutive : c'est l'objet de ce manuel.

J'y ai intégré des cadres et des conseils supplémentaires sur la façon d'effectuer chacune des 24 étapes. Ils peuvent être utilisés aussi bien par les entrepreneurs qu'en cours, pour vérifier que les étudiants comprennent bien les sujets abordés. Ce manuel ne remplace pas *La discipline entrepreneuriale*, il le complète. L'idéal est d'aller sans cesse de l'un à l'autre pour être sûr de comprendre complètement chacune des étapes.

Il s'agit d'un processus itératif : il faut donc constamment et proactivement revenir sur ce que vous avez fait auparavant. Par exemple, les décisions prises à la vingt-troisième étape peuvent très bien affecter ce que vous aviez fait à la onzième, celles de la neuvième avoir une incidence sur la cinquième, etc. N'hésitez pas à sortir des modèles proposés si vous avez besoin d'y apporter des modifications pour mieux répondre aux besoins de votre industrie ou aux caractéristiques de votre start-up.

Les 24 étapes proposent une boîte à outils des meilleures méthodologies dont disposent les entrepreneurs. Je les fais sans cesse évoluer, scrutant le paysage en permanence afin d'y intégrer de nouveaux et/ou de meilleurs outils. Ce manuel comporte deux nouveaux chapitres, l'un sur l'étude préliminaire de marché, l'autre sur les fenêtres d'opportunité et les déclencheurs qui permettent d'en tirer le meilleur parti. J'espère que beaucoup de lecteurs, dans le monde entier, continueront à tester nos 24 étapes et contribueront à les améliorer encore au fil du temps. La sagesse collective surpasse celle de l'individu – et le fait d'être plus nombreux facilite et accélère le travail.

Depuis la première publication de *La discipline entrepreneuriale*, le besoin d'un enseignement et d'une formation à l'entrepreneuriat rigoureux et de grande qualité est apparu plus clairement encore – le plus tôt sera le mieux. Il n'a jamais été aussi criant – et cela ne fera que s'accroître à l'avenir. Aidez-nous à faire progresser cette belle cause.

Des éléments supplémentaires, dont des versions électroniques des fiches de travail présentées ci-après, sont à votre disposition sur le site www.disciplinedentrepreneurship.com.

La matrice d'affaires de la discipline entrepreneuriale

Ce nouveau concept ne figurait pas dans *La discipline entrepreneuriale*. Vous complétez ce cadre à mesure que vous progressez au fil des 24 étapes.

QU'EST-CE QUE LA MATRICE DE LA DISCIPLINE ENTREPRENEURIALE, ET POURQUOI EST-CE SI IMPORTANT ?

C'est un résumé en une seule page de notre méthode. La matrice fonctionne comme un synopsis de votre situation actuelle : elle vous permet de voir d'un coup d'œil ce que vous avez fait et ce qui vous reste à accomplir dans 10 domaines majeurs des 24 étapes.

J'ai constaté l'intérêt d'un visuel concis, qui permet à l'équipe de faire le point sur sa progression au plus fort de la bataille. J'ai vu des entrepreneurs adeptes de la discipline entrepreneuriale élaborer des alternatives à cette fonction, il est donc manifestement intéressant de pouvoir suivre votre progression au fil du long voyage des 24 étapes.



La matrice de la discipline entrepreneuriale vous permettra de voir rapidement où vous en êtes, en prenant du recul. Vous verrez où se situent vos forces et vos faiblesses, et vous pourrez ainsi corriger le tir.

COMMENT APPROCHER LA MATRICE DE LA DISCIPLINE ENTREPRENEURIALE

On me demande souvent comment intégrer mes 24 étapes dans le Business Model Canvas rendu populaire par *Business Model Nouvelle génération*, d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur. En fait, j'avais utilisé cette matrice, puis le Lean Canvas d'Ash Maurya, dans le cadre de mon enseignement avant d'écrire *La discipline entrepreneuriale*, mais je n'avais pas trouvé de façon facile et valable de les intégrer dans ma propre approche.

Comme la nature a horreur du vide, de nombreuses personnes ont tenté de le faire, à commencer par Laurie Stach (MIT Launch), Floriano Bonfigli (Business School de l'Istituto Adriano Olivetti – ISTAO Start-up Lab), Patrick Kirby (directeur de l'innovation et de l'entrepreneuriat chez Michelin), Johannes Mutzke (Global Innovation Council, Michelin), Jorge Sanchez (Build Your Business Consulting Group) et Michael McCausland (Leadership Institute for Entrepreneurs).

Ils m'ont inspiré et poussé à concevoir moi-même une matrice de la discipline entrepreneuriale. Les entraîneurs sportifs notent souvent de façon sommaire la progression du jeu, puis donnent des informations clés à leur équipe, leur disant ce qu'ils font bien et où ils doivent porter leurs efforts s'ils veulent gagner le match. Le synopsis d'un coach de basket, par exemple, comporte non seulement le score, mais aussi le temps restant à jouer, le nombre de fautes de chaque équipe et de chaque joueur et d'autres indicateurs clés. De la même manière, notre matrice donne à l'entrepreneur, d'un coup d'œil, une vision d'ensemble de sa situation et lui montre sur quoi il doit porter son effort.

Ce résumé sommaire ne rend pas toute la richesse de la situation, ce n'est donc pas l'indicateur parfait de votre réussite. Il ne vous dit pas non plus pourquoi il est arrivé telle ou telle chose ni comment y remédier. Si son utilité est limitée, il a tout de même l'avantage de la simplicité.

J'ai basé la matrice de *La discipline entrepreneuriale* sur les six thèmes des 24 étapes, en élargissant deux et en y ajoutant deux sections. Le canevas qui en résulte maintient la spécificité, la logique et la rigueur des 24 étapes.

Plus que d'autres, ce tableau a une nature séquentielle. Il faut commencer par la section 1, puis suivre les flèches pour se déplacer d'une case à l'autre. Il faut aussi faire une grande place à l'itération, mais la présence d'un flux initial prescriptif est utile et constitue un élément important de notre méthode.

Regardez maintenant la matrice page **18**. Chaque section représente et résume bien nos 24 étapes.

- Raison d'être : étape 0.
- Marché initial : étapes 1, 2, 3, 4, 5 et 9.
- Création de valeur : étapes 6, 7 et 8
- Avantage concurrentiel : étapes 10 et 11.
- Acquisition clients : étapes 12, 13 et fenêtres d'opportunité/déclencheurs.
- Économie unitaire produit : étapes 15, 16, 17 et 19.
- Commercialisation : étape 18.
- Économie globale : étape 19.
- Conception et fabrication : étapes 20, 21, 22 et 23.
- Développement : étapes 14 et 24.

Nos étapes ne coïncident pas toujours parfaitement avec la matrice, mais celle-ci offre cependant un cadre utile en lien avec les fiches de travail et l'information supplémentaire que vous trouverez dans ce manuel.

Quand j'ai utilisé d'autres matrices en salle de cours, il m'arrivait souvent de les customiser. De la même manière, je vous encourage à voir la matrice ci-après non comme gravée dans le marbre, mais plutôt comme un cadre à personnaliser le cas échéant. Si elle ne correspond pas parfaitement à vos besoins, adaptez-la. Elle devrait au moins vous permettre de prendre un bon départ.

Note : remplir cette matrice suppose des connaissances que vous acquerez en lisant à la fois *La discipline entrepreneuriale* et ce manuel de travail. Ne vous laissez pas décourager si, au début, vous ne pouvez pas remplir toutes les cases. Remplissez celles que vous pouvez, vous y reviendrez continuellement, à mesure que vous en apprendrez davantage.

EXEMPLE D'UTILISATION DE NOTRE MATRICE

Mon vieil ami Marius Ursache, illustrateur de ce livre, a offert de tester notre matrice pour son projet, « The Disciplined Entrepreneurship Toolbox » (www.dtoolbox.com). Je note au passage que le cadre des 24 étapes a été utilisé non seulement pour des start-up, mais aussi pour des projets, la conception et le développement de produits dans de grandes entreprises, dans des situations

d'investissement, des groupes religieux, des clubs d'étudiants, et des groupes d'art créatif. Il a même été utilisé pour un concert de piano (je remercie Amanda von Goetz de m'en avoir informé !).

Vous trouverez page **19** sa toute première ébauche de notre matrice. J'ai noté ci-dessous les commentaires qu'elle m'inspirait, vous verrez ainsi à quoi il vous faut réfléchir en remplissant la vôtre. L'ébauche de Marius était bonne, mes commentaires portent donc sur ce qui pouvait encore être amélioré et la façon dont la matrice aiderait Marius à découvrir les points sur lesquels il devra porter son attention.

- **1. La raison d'être.** Les passions, valeurs, actifs initiaux et l'idée de départ du fondateur, tout cela est bien et peut être affiné, mais c'est sur la mission que j'insisterai. C'est trop général, pas véritablement unique ou inspirant. Il est précieux d'avoir une mission claire, pour deux raisons : cela montre ce que votre entreprise peut apporter au monde et, tout aussi important, cela vous dit *ce que vous ne ferez pas*. Cela vous aidera aussi à bien choisir les personnes que vous ferez entrer dans votre équipe. Pour composer une bonne équipe, il faut trois choses : une vision commune, des valeurs partagées et des compétences complémentaires. Tout commence, vous le voyez, par une vision commune : il est en effet essentiel à votre réussite, sachant que vous connaîtrez des échecs et d'autres moments décourageants, de savoir clairement où vous allez. Cette vision commune vous permet de poursuivre votre route malgré les obstacles.
- **2. Le marché initial.** Là encore, j'ai bien aimé le profil de l'utilisateur final, la TAM et les 10 clients suivants. Mais le marché tête de pont et le Persona m'inquiètent. Pour commencer, il ne peut pas y avoir deux marchés tête de pont. Le Persona m'ennuie encore plus : il n'y en a pas ! Je sais qu'il peut être difficile de choisir son Persona, vous ne trouverez sans doute pas la perfection dès le départ, mais Marius devrait choisir le meilleur, exécuter le processus avec lui, tout en espérant trouver mieux par la suite.
- **3. La création de valeur.** Il y a beaucoup d'informations à faire figurer dans cette case, c'est un vrai défi. Je pense que le cas d'utilisation, très important, est si tronqué que l'on se demande s'il a bien été développé. Les trois autres points ont eux aussi été résumés de façon si concise que, s'ils semblent encourageants, je me pose pas mal de questions. Je tiens, par exemple, à voir la brochure produit. Mais, dans l'ensemble, c'est bon. Je commence à me rendre compte que les deux marchés tête de pont définis dans la section marché initial sont peut-être indissolublement liés, il s'agit peut-être d'un marché bilatéral. J'aurai pas mal de question à poser là-dessus.
- **4. L'avantage concurrentiel.** Quand Marius note « effets de réseau » dans le premier paragraphe, je crois qu'il parle en fait du noyau dur. Ce qu'il considère comme tel, dans le paragraphe suivant, est en réalité le bénéfice que les clients retireront de son produit. Le noyau dur, c'est une capacité unique que vous possédez en interne, ce que vous savez faire mieux que quiconque. Cela m'inquiète de voir les effets de réseau considérés comme un noyau dur, car cet authentique privilège est rare. Et si l'entreprise n'en bénéficie pas, elle n'a pas d'avantage défendable – d'autres pourront la suivre sur son marché avec des coûts inférieurs, car ils auront tiré les enseignements des erreurs du premier entrant.
- **5. L'acquisition clients.** L'entité décisionnelle (DMU) me semble trop simpliste (même si j'apprécie qu'il ait identifié le chef de produit). Qui sont les principaux influenceurs de la DMU ? Le processus de décision est trop simpliste et traite trop vite le développement de la notoriété au sein du marché cible. Les fenêtres d'opportunité sont un bon début, mais le texte consacré aux déclencheurs n'est pas développé de façon créative. Cette section, comme une bonne partie de la matrice de Marius (et comme n'importe quelle première ébauche de matrice) est trop générale, pas assez spécifique à la situation.

- **6. L'économie unitaire du produit.** J'apprécie qu'il s'agisse d'estimations générales, ne tentant pas de donner un niveau de précision impossible à ce stade. Le coût d'acquisition client (CAC) à court terme de 10 dollars me semble absurdement faible ; je suis certain qu'en y regardant de plus près, Marius s'apercevra que le chiffre véritable est beaucoup plus élevé, ce qui est normal à court terme. Il serait extrêmement inhabituel de voir une valeur du cycle de vie d'un client à court terme (LTV) de 200 dollars avec un CAC à court terme de 10 dollars seulement, ou une LTV à court terme de 15 000 dollars pour un CAC à court terme de 2 000 dollars seulement. Cela me pousse à revoir immédiatement à la baisse les chiffres avancés pour le moyen et le long terme, je suis certain que le CAC figurant ici est encore trop faible. En revanche, si la valeur à vie d'un client est exacte, l'entreprise pourra faire face au coût réel de l'acquisition clients. Vous voyez comme il est facile de juger d'une affaire à partir de quelques chiffres !
- **7. La commercialisation.** Seigneur ! Avec le CAC si faible de la section précédente, je m'attendais à ne voir aucun recours à des commerciaux dans celle-ci (il est dangereux, à court terme, de se passer de commerciaux), mais ils sont là, au deuxième paragraphe ! Marius devra réfléchir à la meilleure manière de minimiser ce poste et envisager de recourir à d'autres méthodes de vente pour maintenir son CAC à un niveau raisonnable. Il pourra peut-être vendre en ligne assez vite. Je pense qu'il faut sans doute envisager le « robot-sales », c'est-à-dire l'analyse des big data et les moteurs de préférence. Je suis encore moins convaincu, maintenant, par le calcul du CAC, je creuserais davantage, il faut absolument affiner le modèle économique unitaire. Il faudra rapidement concevoir un processus commercial sans interaction humaine afin que le CAC n'échappe pas à tout contrôle.
- **8. L'économie globale du projet.** Les coûts de recherche-développement et les frais administratifs et généraux semblent raisonnables puisque le travail est effectué en Roumanie et non aux États-Unis, mais le ratio LTV/CAC m'inquiète tout de même car je suis convaincu que le CAC est sous-évalué. Cependant, cette partie de la matrice permet de penser que si la LTV est exacte, l'affaire peut être viable et intéressante même si le CAC est trop élevé.
- **9. La conception et la fabrication.** Les hypothèses clés sont trop peu nombreuses et trop générales. Les tests ne les valident pas encore. Le produit minimum business viable (MVB) est déjà en place, cet investissement débouche donc sur une information intéressante. Les indicateurs de suivi sont généralement corrects, mais j'aimerais qu'ils soient moins généraux ; par exemple, le facteur temps n'est jamais pris en compte.
- **10. Le passage à la dimension supérieure.** Ce que Marius a noté ici est très général, mais c'est moins un problème que ce ne le serait dans les autres sections car, à un stade aussi précoce, il est impossible d'y voir très clair en la matière. Cela dit, Marius devra y revenir tous les trimestres pour intégrer les informations qu'il glanera quand son produit sera sur le marché et au cours des itérations des premières étapes.

Matrice de la discipline de l'entrepreneuriat

Produit Révision Date

<p>1 Raison d'être <i>Pourquoi vous lancez-vous ?</i></p> <p>Mission :</p> <p>Passion :</p> <p>Valeurs :</p> <p>Actifs initiaux :</p> <p>Idee initiale :</p>	<p>4 Avantage concurrentiel <i>Pourquoi vous ?</i></p> <p>Rempart :</p> <p>Noyau dur :</p> <p>Position concurrentielle :</p>	<p>5 Acquisition clients <i>Comment votre client acquiert-il votre produit ?</i></p> <p>DMU :</p> <p>Processus acquisition client :</p> <p>Fenêtres d'opportunité :</p> <p>Déclencheurs possibles :</p>	<p>8 Économie globale <i>Votre produit gagne-t-il de l'argent ?</i></p> <p>Dépenses R&D estimées :</p> <p>Frais administratifs et généraux estimés :</p> <p>Ratio LTV/CAC suffisant :</p>	<p>9 Conception et fabrication <i>Comment fabriquez-vous votre produit ?</i></p> <p>Identifier hypothèses clés :</p> <p>Tester hypothèses clés :</p> <p>MVBP :</p> <p>Indicateurs de suivi :</p>
<p>2 Marché initial <i>Qui est votre client ?</i></p> <p>Tête de pont :</p> <p>Profil utilisateur final :</p> <p>TAM :</p> <p>Persona :</p> <p>10 premiers clients :</p>	<p>3 Création de valeur <i>Que pouvez-vous apporter à votre client ?</i></p> <p>Cas d'utilisation :</p> <p>Description produit :</p> <p>Problème client réglé :</p> <p>Proposition de valeur quantifiée :</p>	<p>6 Économie unitaire produit <i>Pouvez-vous gagner de l'argent ?</i></p> <p>Business model :</p> <p>Prix estimé :</p> <p>LTV court terme :</p> <p>CAC court terme :</p> <p>LTV moyen terme :</p> <p>CAC moyen terme :</p> <p>LTV long terme :</p> <p>CAC long terme :</p>	<p>7 Commercialisation <i>Comment vendez-vous votre produit ?</i></p> <p>Circuit commercial préféré :</p> <p>Prospection :</p> <p>Mix court terme :</p> <p>Mix moyen terme :</p> <p>Mix long terme :</p>	<p>10 Développement <i>Comment passerez-vous à la vitesse supérieure ?</i></p> <p>Plan produit tête de pont :</p> <p>Marché suivant :</p> <p>Plan produit marché suivant</p> <p>TAM marché suivant :</p>

Matrice de la discipline de l'entrepreneuriat

Produit : boîte à outils discipline entrepreneuriale Révision 1.0 Date : 20 octobre 2016

<p>1 Raison d'être <i>Pourquoi vous lancez-vous ?</i></p> <p>Mission : aider davantage de start-up à réussir partout dans le monde, améliorer la vie des gens, réduire le chômage, développer les économies. Aider davantage de personnes à investir intelligemment dans des start-up.</p> <p>Passion du fondateur : les start-up et l'innovation, l'enseignement, travailler avec des gens intelligents.</p> <p>Valeurs : transparence, esprit compétitif, <i>fanplay</i>.</p> <p>Actifs initiaux : l'équipe (Marius et Vlad), les connexions (Bill Aulet, le MIT, accélérateurs). Idée initiale : outil en ligne pour aider les start-up à accélérer et lever des fonds.</p>	<p>4 Avantage concurrentiel <i>Pourquoi vous ?</i></p> <p>Rempart : effet de réseau (les start-up et les accélérateurs utilisent notre outil). Noyau dur : nous mettons en contact les meilleurs start-up et les meilleurs accélérateurs/investisseurs et nous les aidons à travailler mieux ensemble. Position concurrentielle : meilleure productivité qu'Angel List ou F&S Plus focalisés sur le processus que Visible, FunderSuite et Gust.</p>	<p>5 Acquisition clients <i>Comment votre client acquiert-il votre produit ?</i></p> <p>DMU : A : fondateurs et chefs de produit. B : sponsors ; PDG/directeur technique ou DG de l'accélérateur.</p> <p>Processus acquisition client : A : lancer essai, partager avec équipe, ajouter données, discuter avec équipe avant expiration essai. B : analyser caractéristiques et coûts outils, contacter fournisseurs, négocier et signer (4-6 mois).</p> <p>Fenêtres d'opportunité : A : la start-up contacte accélérateur, prépare la levée de fonds. B : nouvelle génération/nouveaux fonds (2 fois/an) ou changement leadership. Déclencheurs possibles : rabais, réunions commerciales, événementiel.</p>	<p>8 Économie globale <i>Votre produit gagne-t-il de l'argent ?</i></p> <p>Dépenses R&D estimées : 50 000 \$ Frais administratifs et généraux estimés : 24 000 \$ Ratio LTV/CAC : 20,1/71</p>	<p>9 Conception et fabrication <i>Comment fabriquez-vous votre produit ?</i></p> <p>Hypothèses clés : les start-up utiliseront plusieurs fois le produit. Les accélérateurs ont besoin d'un meilleur outil (que F&S, AngelList et Google Forms) pour identifier les start-up et gérer le processus d'accélération (que Google docs, Slack, e-mails).</p> <p>Tester hypothèses clés : Simplifier outil (pas linéaire, itérations/profondeur). Essayer vendre prototype/slides MVPB Produit actuel par abonnement Présentation/prototype Indicateurs de suivi : 1. rétention start-up 2. nombre start-up ayant payé produit 3. nombre accélérateurs ayant payé produit</p>
<p>2 Marché initial <i>Qui est votre client ?</i></p> <p>Tête de pont : A : fondateurs start-up souhaitant améliorer leurs chances de lever des fonds. B : accélérateurs hors Silicon Valley souhaitant améliorer processus et résultats.</p> <p>Profil utilisateur final : A : fondateurs start-up technologiques en dehors grands centres US ayant une idée ou un produit mais pas de cash. B : petits accélérateurs peinant à trouver de bons clients et à bien accélérer leur développement.</p> <p>TAM : 1 M fondateurs hors USA (100 M\$) 5 000 petits accélérateurs (30 M\$) Persona : THD 10 prochains clients/MVP academy (Roumanie), NUMA (France), MTEF Poland (Pologne), Incubatez Ulro (Chili), UDD (VENTURES (Chili), Magical Startups (Chili), Eleven (Bulgarie), HUStart (Israël), Madelin JLM (Israël), Accelerate Korea (Corée).</p>	<p>3 Création de valeur <i>Que pouvez-vous apporter à votre client ?</i></p> <p>Cas d'utilisation : A : découvrir l'aspect business de votre start-up, l'appliquer en utilisant un processus éprouvé (DE24) et des outils en ligne. B : recruter de meilleurs start-up, engager davantage de mentors, accélérer plus vite les start-up, les aider à lever des fonds.</p> <p>Description produit : processus et boîte à outils pour les fondateurs et les accélérateurs de start-up. Place de marché.</p> <p>Problème réglé : A : les fondateurs manquent de directives et d'outils pour les aider à être plus disciplinés côté business. B : la stratégie « saupoudrez et priez le ciel » des accélérateurs ne débouche pas sur beaucoup de réussites. Proposition de valeur quantifiée : A : allez plus vite, levez vos fonds plus vite. B : meilleurs deals, meilleurs investissements de <i>follow on</i> pour les start-up.</p>	<p>6 Économie unitaire produit <i>Pouvez-vous gagner de l'argent ?</i></p> <p>Business model : abonnement, pour les start-up comme pour les accélérateurs Prix : 15 \$/mois par start-up LTV court terme : 200/15 000 \$ CAC court terme : 102 000 \$ LTV moyen terme : 250/25 000 \$ CAC-moyen terme : 7/1 750 \$ LTV long terme : 275/32 000 \$ CAC long terme : 5/1 500 \$</p>	<p>7 Commercialisation <i>Comment vendez-vous votre produit ?</i></p> <p>Circuit commercial préféré : A : site Web B : vente en direct Prospection : A : recherche en ligne, lecture description produit et témoignages clients, essai, ajouter données dans app, recevoir essai par mail, discuter avec équipe, négocier, signer contrat, acheter. B : chercher outils, demander références, analyser fonctionnalités, discuter avec commerciaux et avec équipe, négocier, signer contrat, acheter. Mix court terme : newsletter par mail, présentations, <i>inbound</i>, vente directe. Mix moyen/long terme : présentations, <i>inbound</i>, vente directe.</p>	<p>10 Développement <i>Comment passerez-vous à la vitesse supérieure ?</i></p> <p>Plan produit tête de pont : ?? Marché suivant : Universités, groupes business angels Plan produit après marche tête de pont : place de marché TAM marché suivant : 100 000 business angels (\$1B)</p>

ÉTAPE 0

Comment me lancer ? Faut-il vraiment le faire ?

Avant de commencer ce voyage en 24 étapes, vous devez savoir deux choses :

- Est-ce que je veux vraiment créer une entreprise ?
- Est-ce que j'ai une idée ou une technologie me permettant de faire une segmentation du marché (étape 1) ?

Créer une entreprise n'est pas facile. Ce sera, au contraire, vraiment, vraiment difficile, tout au long du voyage. Êtes-vous vraiment sûr de vouloir vous lancer dans cette galère ? Comment optimiserez-vous vos chances d'en récolter les fruits à la fin ? Quelle préparation vous faut-il pour commencer en sachant ce qui vous attend, en comprenant vraiment ce que cela implique et en ayant fait le maximum pour augmenter vos chances de réussite ?

Retour aux sources : voir l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur cette étape dans *La discipline entrepreneuriale*, pages **33-39**.

I have a
technological
breakthrough!



I have
an idea!



I have
a passion!



Dans l'étape 0 de *La discipline entrepreneuriale*, je disais que les gens qui veulent créer une entreprise ont en général une idée, une technologie ou un irrésistible intérêt pour l'entrepreneuriat. J'ai montré que même si l'on n'a ni idée ni technologie, on peut réfléchir aux connaissances et aux compétences que l'on possède et voir si cela peut déboucher sur une idée ou une technologie.

J'insiste ici, sans la moindre équivoque, sur le fait que si vous voulez avoir un impact radical sur le monde, il ne suffit pas d'avoir une idée ou une technologie, il faut être animé d'un feu sacré qui vous permettra de continuer malgré les obstacles. Il faut aussi s'entourer de cofondateurs susceptibles de compléter vos connaissances et vos compétences. Une étude sur le MIT montre que les fondateurs qui travaillent en solo ont beaucoup plus de mal que les start-up dirigées par des équipes¹.

Je vous propose maintenant quelques exercices afin d'évaluer et de définir votre point de départ – vous serez ainsi mieux à même de déterminer si et comment vous voulez vous lancer.

LE FEU SACRÉ

Je commence par là, car si vous ne l'avez pas, vous ne réussirez jamais. C'est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Si vous n'êtes pas dévoré de passion, quand vous traverserez des périodes difficiles – et cela arrivera forcément –, vous serez incapable de les surmonter.

Par définition, une start-up consiste à faire quelque chose qui n'a jamais été fait. Tous les jours, vous expérimenterez en terrain inconnu, vous et votre équipe serez loin de votre zone de confort. Impossible qu'il en aille autrement, pour vous comme pour eux. Tout cela est si nouveau ! Vous espérez réussir, mais vous essuierez des échecs, grands et petits, souvent. Les expériences manquées font partie intégrante de la vie d'une start-up. Comme dans le sport, où aucun grand joueur ne réussit tous ses coups ou ne gagne tous ses matchs, vous ferez beaucoup de choses qui ne marcheront pas tout de suite, et même parfois pas du tout. Mais votre niaque vous permettra de continuer malgré les déconvenues temporaires.

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

Checklist feu sacré

J'ai bien compris que...	Oui	Non
1 Créer mon entreprise sera vraiment, vraiment très dur, mais ça ne m'empêche pas de vouloir le faire.		
2 Le processus sera long, semé d'échecs humiliants, dont je devrai tirer les enseignements, sans les prendre personnellement.		
3 Je ne peux pas le faire tout seul.		
4 La route du succès n'est pas un algorithme avec des règles à suivre, mais un processus itératif, où je ne peux qu'augmenter ou diminuer mes chances de réussir, sans rien pouvoir garantir. Même si je réussis, ce sera seulement temporaire.		
5 Le but est de créer une organisation résiliente qui, confrontée à des problèmes, des échecs et à l'incertitude, se renforce au fil du temps.		
6 J'écouterai les conseils tout en sachant qu'il m'appartient de choisir ceux que j'applique et comment, car en fin de compte je suis seul responsable du résultat final.		
7 Je devrai sortir tous les jours de ma zone de confort pour développer mon affaire et continuer à réussir.		
8 Je ne fais pas ça que pour l'argent. Je crois en ma cause et en mon équipe.		

Vous vous poserez peut-être d'autres questions coïncidant plus parfaitement à votre situation personnelle. Le but est de vous assurer que vous avez le niveau minimal de « passion informée » indispensable pour créer une entreprise.

Si vous n'avez pas répondu « oui » à toutes les questions ci-dessus, vous n'êtes pas encore mûr, n'y allez pas.

Ce n'est pas un problème. J'estime qu'au moins la moitié de mes étudiants appartiennent à la catégorie de ce que j'appelle les « touristes entrepreneuriaux » ou des « entrepreneurs explorateurs ». Cela les intéresse d'apprendre comment créer une entreprise, mais ils ne sont pas prêts à abandonner leur job demain et à consacrer leur vie à une jeune pousse. D'autres, toujours parmi mes étudiants, s'intéressent à l'entrepreneuriat d'entreprise ou veulent travailler à accroître l'intérêt pour l'entrepreneuriat et à rassembler des ressources pour aider les start-up¹.

Tous ont intérêt à parcourir les 24 étapes avec une idée ou une technologie afin de mieux comprendre à quel point il faut descendre dans le détail pour créer une entreprise. Et un jour, s'ils sont prêts à le faire, ils pourront s'appuyer sur un bagage beaucoup plus solide de connaissances et de compétences. Si l'entrepreneuriat vous intéresse, je vous encourage à parcourir *La discipline entrepreneuriale* et ce manuel en itérant une idée tout au long du processus. Vous apprendrez beaucoup de choses qui vous seront utiles chaque fois que vous aborderez un problème nouveau, même dans une entreprise existante.

1. J'ai discuté des divers niveaux d'intérêt pour l'entrepreneuriat et les Personas qui en résultent dans mon exposé à la Conférence 2016 de l'United States Association for Small Business and Enterprise. Vous trouverez les slides montrées à cette occasion à l'URL : <http://www.slideshare.net/billaulet/past-present-and-future-of-entrepreneurship-education-presentation-at-usasbe-conference-jan-10-2016>.

Mais je le répète : si vous n'êtes pas animé d'une passion suffisamment dévorante, vous ne serez pas prêt à affronter les difficultés à court et à long terme qui vont de pair avec une création d'entreprise.

En revanche, quand vous serez certain d'avoir véritablement le feu sacré, vous pourrez déterminer, à partir de vos centres d'intérêt, de vos forces et de vos compétences, quelles idées ou technologies pourraient constituer un bon point de départ.

VOTRE ÉQUIPE

L'entrepreneuriat n'est pas un sport qui se pratique en solo. Nous avons constaté à d'innombrables reprises que les équipes de fondateurs ont davantage de connaissances et de compétences et que les partenaires se soutiennent mutuellement dans les moments difficiles.

Si vous n'avez pas déjà une équipe de fondateurs, vous cherchez peut-être des compagnons de voyage. *La discipline entrepreneuriale* dresse la liste de ressources utiles pour constituer une équipe, mais ce vaste sujet exigeait plus d'espace que je n'en avais. Dans le manuel que vous avez entre les mains, commencez par énumérer les détails essentiels concernant les membres de votre équipe. Cela vous aidera à déterminer qui d'autre vous aimeriez y accueillir.

Pour équilibrer les compétences et les rôles au sein de l'équipe, j'ai recours à la méthode BBC (pour bricoleur, businessman et homme de contact).

- Qui, dans votre équipe, est le bricoleur chef (c'est lui qui fabriquera le produit) ?
- Qui est le meilleur businessman ?
- Qui, enfin, doué d'un excellent contact humain, veillera à l'expérience client et au design ?

Note : si l'un des trois est un peu faible, il faut prévoir de combler cette lacune à court, à moyen et à long terme.

