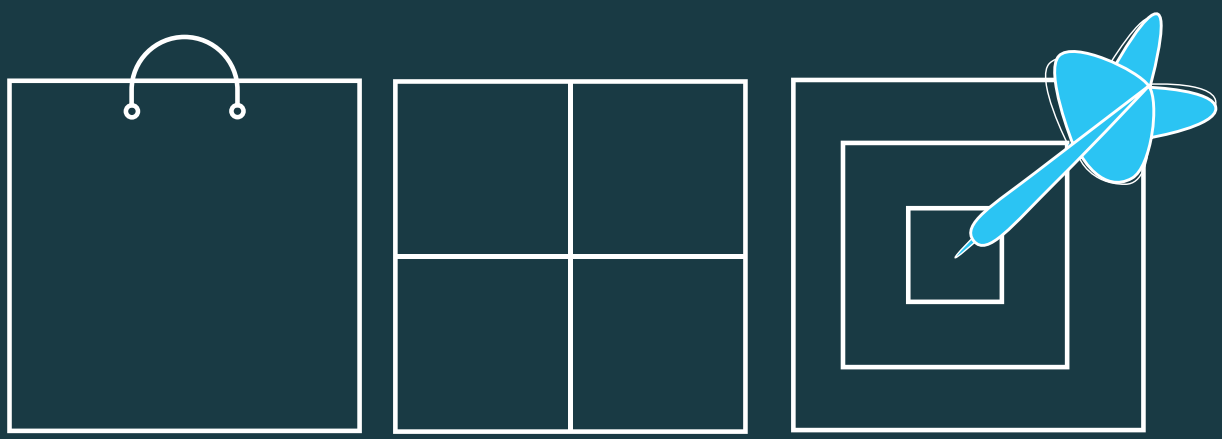
WHERE TO PLAY

3 ÉTAPES POUR DÉCOUVRIR VOS OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ LES PLUS PROFITABLES



Marc Gruber et Sharon Tal

« Une suite d'outils pour vous aider à identifier, évaluer et exploiter les opportunités de marché. »

Alex Osterwalder et Yves Pigneur, auteurs du bestseller *Business Model Nouvelle Génération*

diateino

Ce qu'ils ont dit du livre

« Conçu pour être utilisé avec le Business Model Canvas et le Value Proposition Canvas, le Market Opportunity Navigator proposé par Marc et Sharon, aidera les entrepreneurs et les innovateurs à commercialiser leurs technologies. Vous y découvrirez des outils pratiques qui vous permettront de mieux identifier, évaluer et exploiter les opportunités de marché. Laissez-vous séduire par la boîte à outils et les études de cas de Marc et Sharon et leurs idées. »

Alex Osterwalder et Yves Pigneur, auteurs du bestseller *Business Model Nouvelle Génération*

« Lorsque deux experts de l'entrepreneuriat s'associent pour écrire un "guide pratique" sur les opportunités de marché à l'intention des entrepreneurs, le livre ne peut qu'être précieux. Marc Gruber et Sharon Tal ont conçu un livre sur mesure pour les entrepreneurs, débutants ou expérimentés. Il propose une méthodologie structurée et des conseils pour identifier des opportunités de marché – un complément inestimable à la méthodologie Lean Startup et au Business Model Canvas ! »

Eric von Hippel, Professeur, titulaire de la chaire Innovation T. Wilson, MIT Sloan School of Management

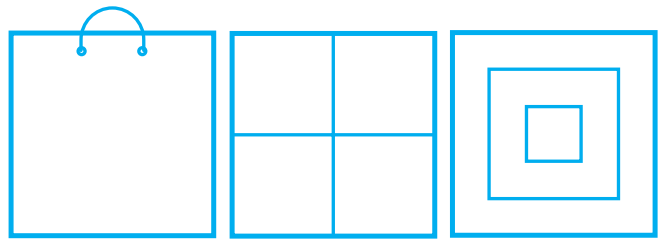
« C'est à deux gourous de l'entrepreneuriat que l'on doit ce guide pratique novateur, tout entier consacré aux opportunités de marché. Délaissant les exemples généraux, les auteurs placent le lecteur dans le siège du conducteur en l'encourageant à générer, évaluer et explorer ses propres opportunités de marché. La bible pratique de l'entrepreneur ! »

Dean A. Sheperd, titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Ray et Milann Siegfried, Mendoza College of Business, Notre Dame University

« Les outils visuels élaborés par Gruber et Tal aideront les entrepreneurs à identifier et analyser leurs opportunités, avant *de se plonger dans l'exécution. Ils se marient parfaitement avec le Business Model Canvas et la méthodologie Lean Startup. Mieux encore, le livre vous dit comment cibler vos efforts et ce qu'il ne faut PAS faire ! »*
Henry Chesbrough, Professeur, UC Berkeley Haas School of Business, et auteur de *Open Innovation*

« S'appuyant sur de solides travaux de recherche et de nombreux exemples, Where to Play *apporte de précieux conseils pour allier focus et flexibilité lorsqu'on lance un nouveau projet. Le livre vient compléter le modèle Lean Startup en apportant des conseils utiles sur les marchés à explorer en premier. »*
Tina Seelig, Professeur, Stanford School of Engineering

« Where to Play *prend à bras le corps une des questions les plus difficiles auxquelles doit répondre tout créateur d'entreprise : quel marché retenir ? C'est visuel, facile à utiliser et bourré de bon sens. Si je créais une entreprise aujourd'hui, je ne me lancerais pas sans ! »*
John Mullins, Professeur, London Business School ; auteur de *The New Business Road Test* et *The Customer-Funded Business*



WHERE TO PLAY

Catalogage : marketing, innovation, entrepreneuriat

Éditrice : Louise Baudrillart
Assistante d'édition : Cécile Truy

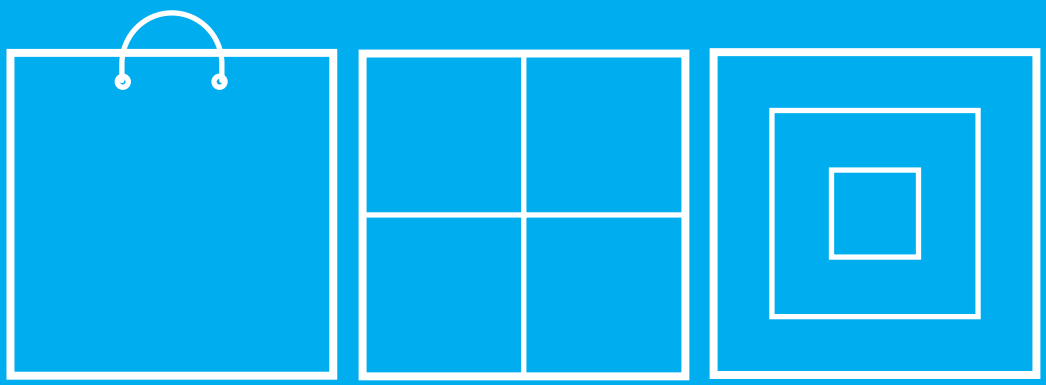
Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Titre original : *Where to Play: 3 Steps for Discovering Your Most Valuable Market Opportunities*
Édition originale : Pearson Education Limited, 2017

Ce livre est publié avec l'aimable autorisation de Pearson Education Limited
© Pearson 2017 (print and copyright)

Édition française 2019 : Les Éditions Diateino
Copyright © 2019 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-343-1



WHERE TO PLAY

3 étapes pour découvrir vos opportunités de marché les plus profitables

Marc Gruber et Sharon Tal

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Emily Borgeaud.

diateino

Sommaire

Les auteurs viii
Crédits ix

1 **Présentation**

1.1 Courez-vous dans la bonne direction ? 4

1.2 Le Market Opportunity Navigator 14

2 **Le Market Opportunity Navigator : trois étapes pour découvrir vos opportunités de marché les plus profitables**

2.1 Le Panier d'opportunités de marché 29

2.2 La Matrice de l'attractivité 53

2.3 La Cible Focus Agile 105

3 **Implications et bénéfices additionnels**

3.1 Implications de la Stratégie Focus Agile 161

3.2 Utilisation au long cours du Navigateur 168

3.3 Utiliser le Navigateur avec d'autres outils 170

4 **Par-delà les start-up, le Navigateur pour :**

4.1 Les entreprises existantes 181

4.2 Les investisseurs 186

4.3 Les Offices de transfert de technologie 188

4.4 Les enseignants et les accélérateurs 190

5 **Épilogue : le Navigateur du Navigateur**

Fiches de travail 211

Remerciements 217

Les auteurs

Where to Play présente un nouvel outil à l'intention des entrepreneurs et des managers : le Market Opportunity Navigator, nourri de plus de 15 ans de travaux de recherches et de notre longue expérience de l'accompagnement des créateurs d'entreprise. Nous avons étudié et analysé des centaines de cas d'entreprises de différents pays et dans différents secteurs d'activité, pour élaborer, une brique après l'autre, l'architecture du Market Opportunity Navigator. Simple et intuitif, ce nouvel outil vous aidera à prendre des décisions solides.

Marc est un chercheur mondialement reconnu pour ses travaux dans le champ de l'innovation, de l'entrepreneuriat et de la commercialisation de technologies. Il est Vice-président pour l'innovation de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), dont il dirige également la Chaire entrepreneuriat et commercialisation de technologies. Il est rédacteur en chef adjoint de la plus grande revue scientifique de management, l'*Academy of Management Journal*. Il a été distingué par de nombreuses récompenses pour ses travaux précurseurs. Marc participe à plusieurs programmes d'enseignement, de conseil et de formation des dirigeants en Europe, aux États-Unis et en Asie. Il siège régulièrement dans des jurys de concours européens de start-up et d'intrapreneuriat.

Sharon est une des fondatrices et ancienne administratrice du Centre pour l'entrepreneuriat du Technion, l'Institut de technologie d'Israël. Conférencière de renom dans le domaine du marketing des start-up technologiques, elle dirige régulièrement des séminaires et des ateliers pour les étudiants et créateurs de start-up et intervient comme mentor dans de nombreuses organisations qui accompagnent les entrepreneurs. Spécialisée dans le marketing et le conseil en stratégie, Sharon a occupé des postes de responsable marketing dans différents secteurs d'activité. Elle a consacré sa thèse de doctorat aux décisions d'entrée sur le marché de centaines de start-up et à leurs conséquences sur la performance et l'agilité des entreprises.

Crédits

Schémas

Partie 3.3 de *Business Model Generation: A Handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers* (A. Osterwalder, Y. Pigneur, *In* Clark T. et A. Smith, 2010). Avec l'aimable autorisation de Strategyzer (http://strategyzer.com) ; Partie 3.3 de *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Hoboken Wiley (A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda et A. Smith, 2015). Avec l'aimable autorisation de Strategyzer (http://strategyzer.com).

Photos et illustrations

L'éditeur remercie les personnes suivantes de lui avoir permis de reproduire leurs photos et illustrations :

Saar Yoskovitch/Gal Shaul/Augury : 37, 46, 52, 67, 75, 78, 81, 83, 88, 91, 94, 96, 108, 131, 141, 150, 152 ; FLYABILITY SA : 155 ; FujiFilm Holdings Corporation : 51 ; Marc Gruber/ Sharon Tal : 22, 32, 130, 168, 188, 204.

« Le dilemme de l'entrepreneur : focus, focus, focus – mais focus sur QUOI ? »

David Roth, *Forbes Magazine*

« On pense que le focus, c'est dire "oui". Non. Le focus, c'est dire "non". Et c'est le plus difficile. »

Steve Jobs, co-fondateur d'Apple

« Quand on invente, le truc, c'est qu'il faut être à la fois têtu et souple, plus ou moins en même temps. Le plus difficile, c'est de savoir quand être quoi. »

Jeff Bezos, fondateur d'Amazon

« Il faut être prêt à reconnaître une idée meilleure lorsqu'elle se présente. Et le plus difficile, dans l'affaire, c'est souvent de renoncer à votre ancienne idée. »

Paul Graham, co-fondateur de l'accélérateur Y Combinator

Si ces défis vous parlent,
ce livre est pour vous...

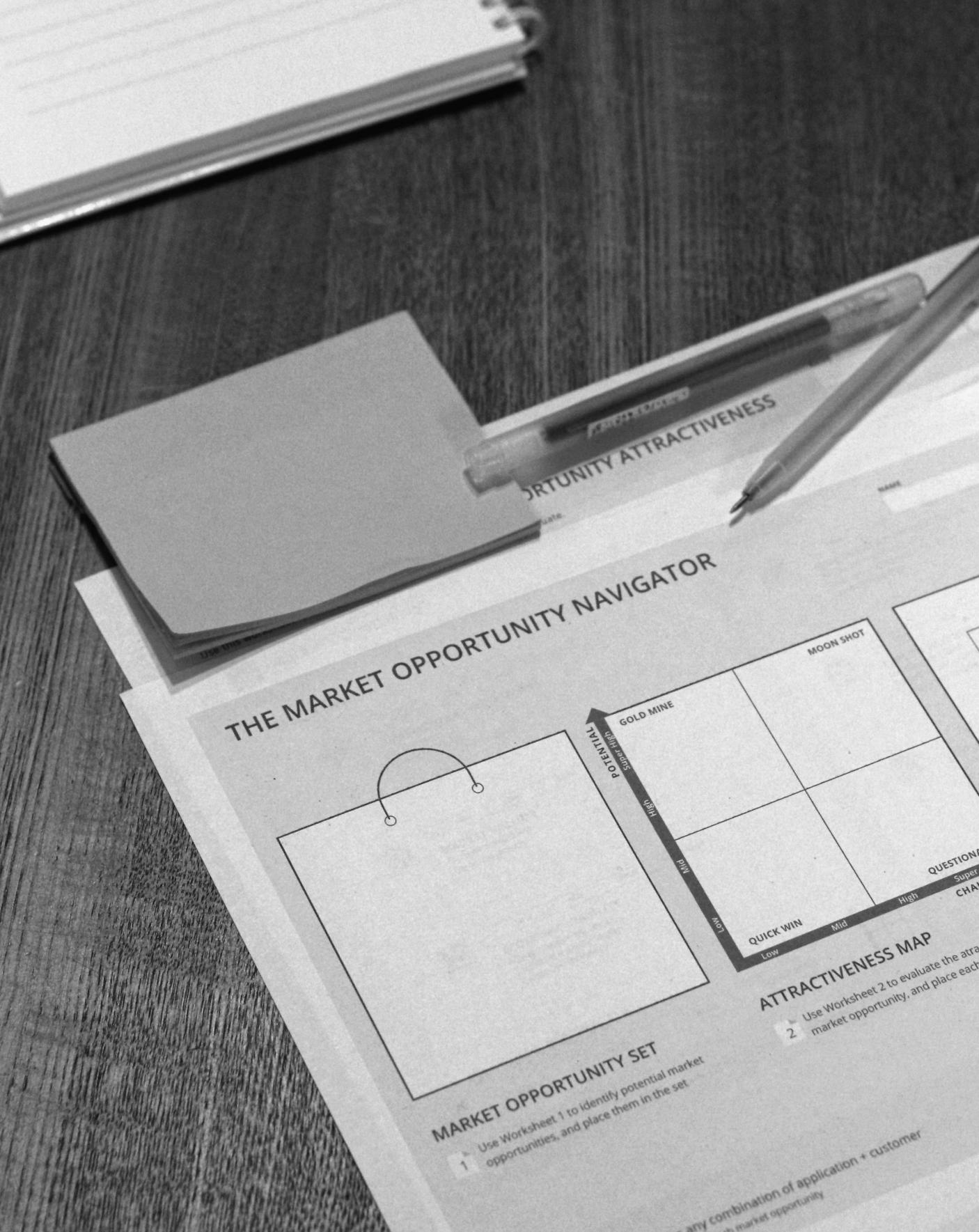
Where to Play présente le Market Oppotunity Navigator, un outil qui vous aidera à :

Découvrir des opportunités de marché prometteuses

Évaluer leur potentiel

Définir votre focus stratégique

Pour être sûr de courir dans la bonne direction et rester agile, sans vous disperser !


ORTUNITY ATTRACTIVENESS
THE MARKET OPPORTUNITY NAVIGATOR
GOLD MINE
MOON SHOT
QUICK WIN
POTENTIAL
Super High
High
Mid
Low
Low
Mid
High
MARKET OPPORTUNITY SET
1 Use Worksheet 1 to identify potential market opportunities, and place them in the set
ATTRACTIVENESS MAP
2 Use Worksheet 2 to evaluate the attra
market opportunity, and place each

Présentation

1.1 Courez-vous dans la bonne direction ?

1.2 Le Market Opportunity Navigator

1.1 Courez-vous dans la bonne direction ?

Commercialiser des idées innovantes est une course perpétuelle
Cela exige des efforts immenses, avancer et progresser sur le chemin choisi… affrontant un obstacle après l'autre. Et s'il ne s'agissait que de courir… les entrepreneurs et les innovateurs sont formés à courir vite. Lorsque de nouveaux produits ou services attendent d'être adoptés, le temps peut être un de vos pires ennemis et la vitesse est essentielle à la réussite de l'innovation.

Pourtant, courir, et même courir vite, sera de peu d'utilité si vous ne galopez pas dans la bonne direction ! Si vous ne ciblez pas une opportunité de marché profitable, ou si vous ne jouez pas sur le bon terrain, vous gaspillez votre temps, votre énergie, vos ressources… et celles des autres !

Trouver la bonne direction, cependant, n'a rien d'évident. Vos ressources et vos capacités uniques peuvent répondre à différents besoins, pour différents groupes de clients, vous ouvrant par là-même plusieurs opportunités de marché potentielles – autant dire un éventail de chemins possibles dans votre course entrepreneuriale !

Commencez donc par vous assurer que vous courez bien dans la bonne direction, parce que…

Différents chemins mènent à des résultats différents
Les opportunités de marché ne présentent pas toutes le même potentiel de création de valeur et, partant, ne vous offrent pas les mêmes possibilités de générer des ventes et de réussir.

Le choix d'un marché marque durablement l'entreprise
Votre choix aura des répercussions sur de nombreux aspects de votre entreprise naissante. Il ne sera pas facile à défaire, en particulier si des investissements importants sont requis.

Vous êtes-vous demandé…

- Comment identifier des opportunités en or ?
- En ai-je manqué certaines ?
- Comment savoir quelle est l'option la plus profitable dans un contexte de grande incertitude ?
- Comment renoncer à des opportunités apparemment prometteuses ?
- Dois-je poursuivre plusieurs opportunités en parallèle ?

Le Market Opportunity Navigator étayera votre choix et vous aidera à mettre à jour méthodiquement les opportunités les plus intéressantes.

En résumé : il vous aidera à vous assurer que vous courez dans la bonne direction.

Vous enfermez-vous dans une direction ?

Choisir une direction ne suffit pas, vous devez également veiller à préserver votre agilité, sans ralentir votre allure. Votre énergie, vos ressources, votre attention doivent être au service d'un seul et même objectif : progresser sur la voie que vous avez choisie. Mais dans le même temps, vous devez développer vos capacités d'une manière qui vous permettra de réorienter votre route si besoin était.

Car des événements imprévus peuvent survenir : en dépit de tous vos efforts pour choisir la voie la plus prometteuse, vous vous retrouverez peut-être dans un cul-de-sac déroutant, qui vous obligera à changer de cap ; ou vous découvrirez une nouvelle opportunité plus séduisante dont vous voudrez explorer le potentiel ; à moins que, chemin faisant, vous n'ayez tout simplement envie d'exploiter vos autres options de croissance de la manière la plus rentable et la plus efficace. En bref : de nouveaux embranchements, de nouvelles bifurcations, aujourd'hui imprévisibles, peuvent apparaître un jour au bord de votre chemin et vous devez vous assurer d'en tirer le meilleur parti.

Comment, donc, préserver votre agilité tout en courant dans la direction que vous aurez choisie ? En connaissant vos options et en en gardant certaines ouvertes – pour ne pas vous couper d'autres directions qui pourraient être intéressantes demain.

Garder ouvertes certaines options peut par exemple vous inciter à créer une technologie plus modulaire, élargir le champ d'un brevet ou en envisager plusieurs, ou même choisir un nom de marque qui pourra lui-même être réorienté. En bref, cela peut vous aider à développer vos ressources et vos capacités d'une manière qui autorisera une plus grande souplesse ultérieurement.

Pour les jeunes entreprises plus encore que pour les autres, être capable de concentrer ses forces sur un objectif tout en préservant son agilité est crucial. Si vous concentrez vos ressources sur une option sans être ouvert à d'autres possibilités, et que vous êtes dans l'incapacité de gérer efficacement le changement ou l'adaptation, vous risquez tout bonnement de perdre la course…

Le défi de l'innovateur : focus et agilités.

Vous êtes-vous demandé…

- Puisque le choix du marché est primordial, comment limiter mes risques ?
- Comment allier rigueur et flexibilité ?
- Que dois-je faire face à de nouvelles informations qui ébranlent ma confiance dans l'orientation choisie ?
- Comment gérer la prochaine bifurcation sur notre route ?

Le Market Opportunity Navigator vous aidera à définir une stratégie à partir de vos opportunités et à décider quelles options conserver comme solutions de repli ou réservoirs de croissance, afin de garder focus et agilité.

Trois étapes pour accompagner le choix de votre opportunité de marché

Le livre vous guide à travers les trois étapes nécessaires à l'élaboration de votre stratégie d'opportunités de marché et au choix de votre terrain de jeu :

1. Explorer

Quelles opportunités de marché existent pour nous ?

Il est important de bien connaître votre terrain et de découvrir les chemins potentiels avant de commencer à courir. L'Étape 1 vous expliquera comment rechercher méthodiquement des opportunités de marché afin de créer un éventail d'options.

2. Évaluer

Quelles sont les opportunités de marché les plus attractives pour nous ?

Ensuite, il est essentiel d'évaluer vos options et d'en connaître les avantages et les inconvénients. L'Étape 2 vous montrera comment évaluer les opportunités, afin de vous permettre d'estimer et de comparer leur attractivité en toute objectivité.

3. Définir une stratégie agile

Quelles opportunités de marché devons-nous cibler ?

Il ne s'agit pas seulement de concentrer vos efforts sur l'option la plus prometteuse mais aussi de préserver votre agilité. L'Étape 3 vous montrera comment construire votre Stratégie Focus Agile, pour réduire les risques et augmenter la valeur que vous créez – avec un minimum d'effort !

Ce livre vous accompagnera pas à pas dans votre cheminement :

Gérer vos efforts de commercialisation dans un contexte d'incertitude

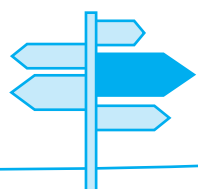
La Stratégie Focus Agile définit avec précision les opportunités de marché que vous poursuivrez et celles que vous garderez ouvertes comme Options de repli ou Options de croissance, vous permettant de gérer votre start-up avec prévoyance et agilité, dans un contexte d'incertitude.

Ce portefeuille agile sera essentiel pour courir dans la bonne direction et rester agile. Et il aura des implications importantes sur la façon dont vous construirez et concevrez votre entreprise.

Donc, avant de...

- Mettre au point votre technologie
- Déposer vos brevets
- Recruter de nouveaux collaborateurs
- Intéresser vos parties prenantes
- Développer votre culture d'entreprise
- Choisir une marque
- Concevoir vos supports marketing

☑ Assurez-vous de mettre en pratique le Market Opportunity Navigator et de concevoir votre Stratégie Focus Agile !



Renforcer votre potentiel de création de valeur

Les trois étapes du Market Opportunity Navigator vous permettront de…

Prendre une décision éclairée

Identifier des opportunités de valeur et prendre une décision informée pour renforcer votre potentiel de création de valeur – en cédant moins aux partis pris et à l'intuition.

Établir un langage commun

Communiquer, partager et débattre avec les membres de votre équipe et vos parties prenantes, pour mieux apprendre, mettre en valeur votre potentiel et parvenir plus facilement à des accords.

Être accompagné au fil du temps

Suivre et actualiser votre décision dans le temps, lorsqu'une bifurcation se présentera sur votre route, ou chaque fois que de nouvelles informations vous feront douter de votre stratégie. Exactement comme les autres outils de navigation que vous connaissez, celui-ci vous aidera à recalculer votre route si nécessaire. C'est votre partenaire d'apprentissage.

Le Market Opportunity Navigator, partenaire des…

Start-up

Face à l'incertitude, les entreprises naissantes ont souvent des difficultés à trouver leur voie. Elles doivent se concentrer sur l'opportunité la plus profitable tout en limitant les risques – le tout avec des ressources limitées. Le Navigateur aidera les entrepreneurs à identifier et cartographier leurs options tout au long de leur voyage entrepreneurial et à choisir un chemin qui peut les conduire à la réussite.

Entreprises existantes

Les entreprises existantes ont souvent des difficultés à réaliser tout le potentiel de création de valeur de leurs actifs et à identifier de nouvelles opportunités de croissance. Le Navigateur les aidera à trouver leurs réservoirs de croissance future et à gérer habilement leur entonnoir d'innovation, afin que leurs projets entrepreneuriaux soient mieux positionnés pour réussir.

Offices de transfert de technologie

Les instituts de recherche ont souvent des difficultés à commercialiser ou essaimer les technologies innovantes issues de leurs laboratoires. Trouver des applications et des clients potentiels pour leurs inventions est une gageure, un défi clé pour ces bureaux. Le Navigateur éclairera leur décision de breveter telle ou telle innovation et les aidera à comprendre comment – et à qui – ils doivent en céder la licence.

Investisseurs

Les investisseurs recherchent en permanence des entreprises prometteuses. Si leur objectif est effectivement d'investir dans telle ou telle opportunité de marché, ils n'ignorent rien de la valeur de l'agilité. Ils peuvent utiliser le Navigator comme outil de screening, pour évaluer l'attractivité d'une opportunité et, le cas échéant, encourager le développement d'un petit portefeuille autour d'elle.

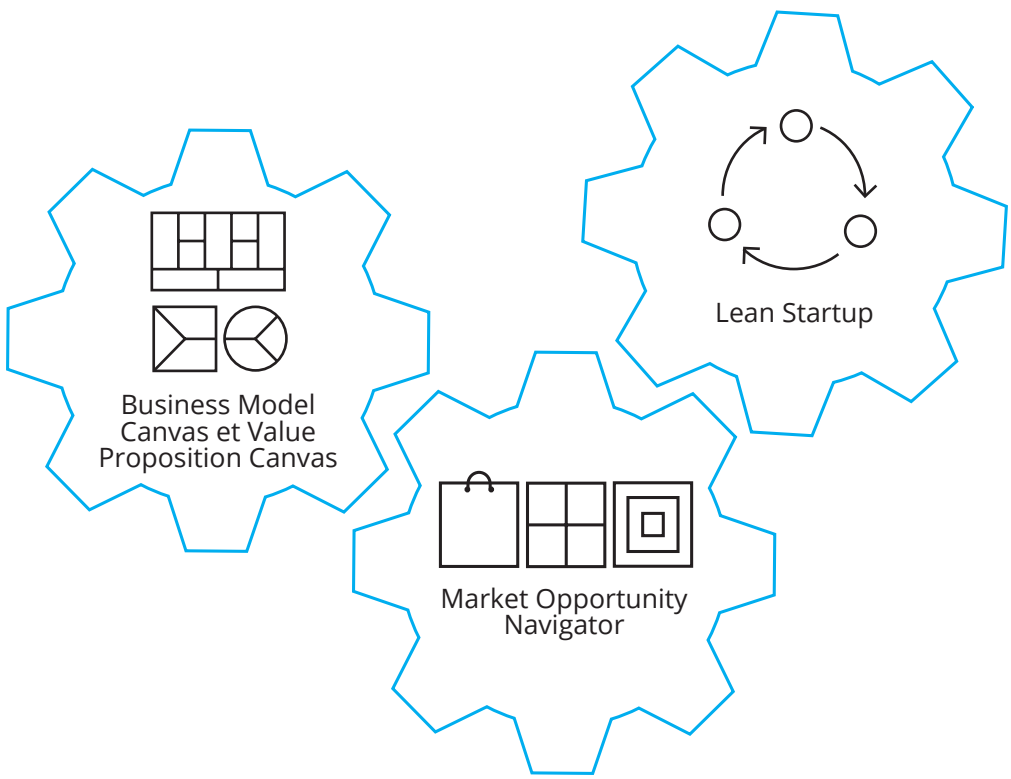
Enseignants et accélérateurs

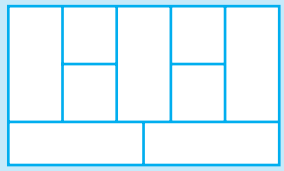
Que vous enseigniez l'entrepreneuriat ou le marketing de la technologie à l'université, ou que vous accompagniez de jeunes entrepreneurs dans un accélérateur ou un incubateur, ce livre vous apporte une suite d'outils qui présente tous les éléments à prendre en considération dans le processus entrepreneurial, dans un format facile à utiliser.

Utiliser le Market Opportunity Navigator avec d'autres outils

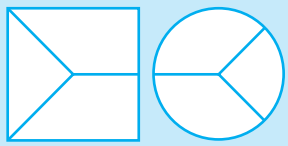
Le Navigateur est un outil facile à mettre en œuvre qui vous aidera à identifier et évaluer méthodiquement les opportunités de marché potentielles au moment de choisir les options à retenir. Il vous permet non seulement de planifier votre stratégie en toute connaissance de cause mais aussi de l'ajuster tout au long de votre voyage d'apprentissage.

Pour que ce processus d'apprentissage soit aussi large et complet que possible, nous vous recommandons d'utiliser le Market Opportunity Navigator avec d'autres méthodes et outils. En particulier, le Navigateur est complémentaire du Business Model Canvas et du Value Proposition Canvas, créés par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, et de la méthodologie Lean Startup développée par Eric Ries et Steve Blank.





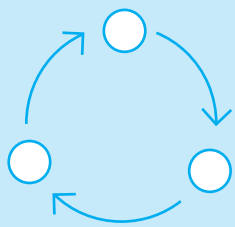
Business Model Canvas



Value Proposition Canvas

Le Business Model Canvas et le Value Proposition Canvas constituent des cadres qui vous aideront à planifier votre stratégie afin de créer de la valeur pour vos clients et pour votre entreprise.

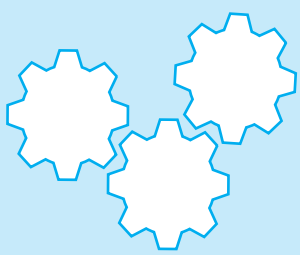
Le Navigateur, avec sa vue panoramique du paysage des opportunités, ajoute un niveau d'analyse essentiel à la micro-planification du Business Model Canvas et du Value Proposition Canvas. Complémentaires, ces trois outils vous permettent de disposer d'une méthode globale pour identifier le terreau le plus fertile pour votre projet.



Lean Startup

La méthodologie Lean Startup fournit un processus de validation important pour identifier et développer les clients, fondé sur un test rapide du marché et l'adoption de pivots successifs.

L'association du Navigateur et de la méthodologie Lean Startup permet de valider la stratégie gagnante : le Navigateur apporte un outil permanent pour planifier, analyser et ajuster vos options au fil des cycles d'apprentissage Lean et garantit que vous ne perdiez pas de vue l'image d'ensemble par-delà l'option que vous testez actuellement.



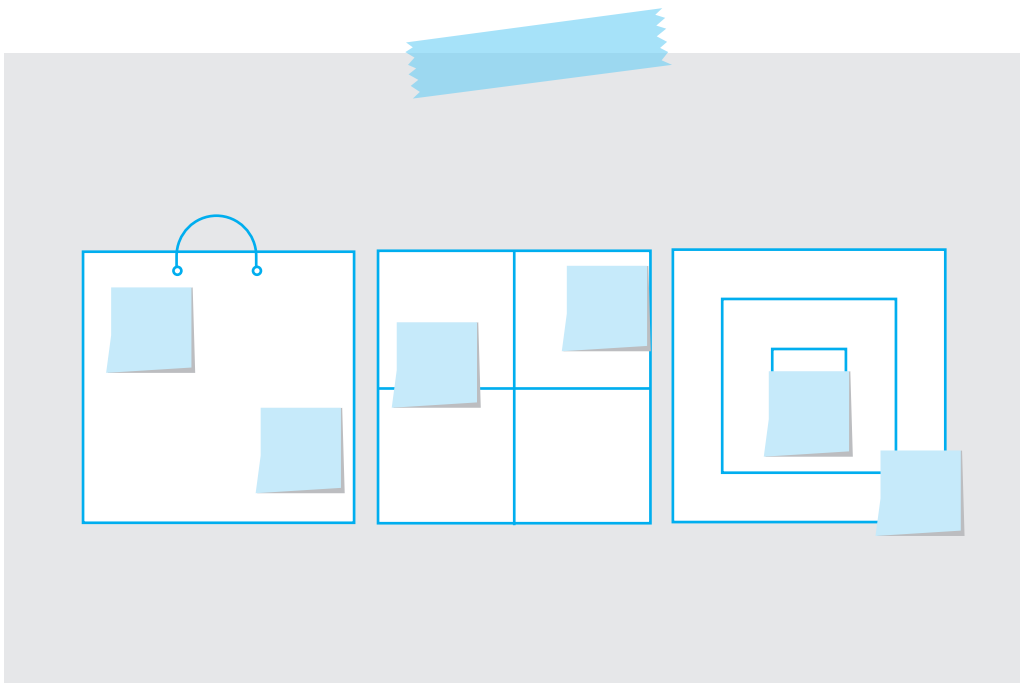
Cette suite d'outils vous aide à appréhender des aspects fondamentaux de l'entrepreneuriat et de l'innovation, comme aucun de ces outils pris isolément ne vous le permettrait. Le tout est plus grand que la somme de ses parties. **Utilisez cette combinaison pour mettre votre stratégie sur la route du succès.**

Reportez-vous au Chapitre 3.3 pour découvrir comment tirer le meilleur parti de cette suite d'outils !

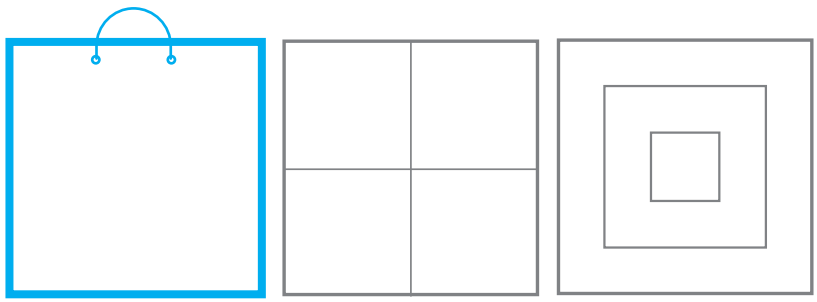
1.2 Le Market Opportunity Navigator

Nous avons créé le Market Opportunity Navigator (Navigateur d'opportunités de marché) pour vous aider à maîtriser votre stratégie d'opportunités de marché et identifier votre terrain de jeu. Il fournit un cadre d'analyse simple et structuré pour appréhender les trois questions majeures auxquelles vous devez répondre pour définir une stratégie pertinente : (1) Quelles opportunités de marché existent pour nous ? (2) Quelles sont les opportunités de marché les plus attractives pour nous ? (3) Sur quelles opportunités de marché devons-nous nous concentrer ?

Le Navigateur vous guide pas à pas. Des fiches de travail vous aideront à trouver les meilleures réponses et à décrire les résultats de manière visuelle, facilitant l'identification de la meilleure option. Le Navigateur s'articule autour de trois éléments, qui correspondent aux trois questions : le Market Opportunity Set (le Panier d'opportunités de marché) l'Attractiveness Map (la Matrice de l'attractivité) et l'Agile Focus Dartboard (la Cible Focus Agile).



Le Panier d'opportunités de marché



De quoi s'agit-il ?

C'est l'ensemble des opportunités de marché potentielles auxquelles vos capacités et vos ressources actuelles vous permettent de répondre. Il peut s'agir d'options variées, liées à différents types de besoins pour différents types de consommateurs.

Pourquoi est-ce important ?

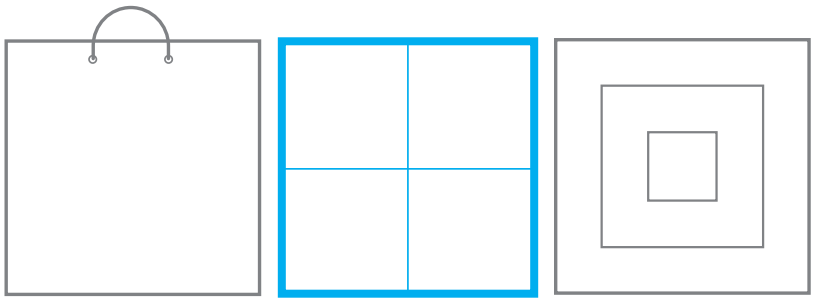
Toutes les opportunités de marché ne présentent pas la même attractivité. Disposer d'un éventail d'opportunités de marché constitue en soi un atout car cela accroît vos chances de cibler l'option la plus prometteuse. Vous pourrez également y trouver un plan B, le cas échéant, et de nouvelles opportunités de croissance pour l'avenir. « Réfléchir avant d'agir » est donc la première étape pour définir une stratégie agile.

Comment procéder ?

Pour découvrir des opportunités de marché profitables, évaluez les fonctionnalités génériques de vos capacités fondamentales, afin de comprendre quelles autres applications vous pourriez créer pour différents types de clients.

La Fiche de travail 1 vous guidera à travers ce processus.

La Matrice de l'attractivité



De quoi s'agit-il ?

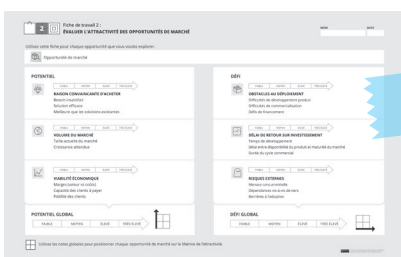
Parce que toutes les opportunités de marché n'ont pas la même attractivité, vous devez en connaître la valeur. La Matrice de l'attractivité vous permet de représenter visuellement l'évaluation de vos opportunités de marché afin de mieux appréhender leurs avantages et leurs inconvénients, et les comparer.

Pourquoi est-ce important ?

Cette visualisation vous aide à déterminer vos options les plus profitables, à un instant t, afin de prendre une décision éclairée quant à votre Opportunité de marché principale – une décision qui repose moins sur l'intuition ou nos préférences personnelles.

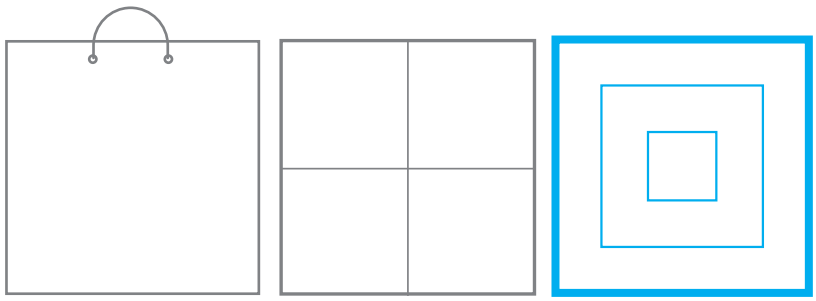
Comment procéder ?

L'attractivité des opportunités de marché potentielles est fonction de deux facteurs : leur potentiel de création de valeur et le défi que représente la capture de cette valeur. La notation de chaque option sur ces deux dimensions lui donne sa position sur la Matrice.



La Fiche de travail 2 vous guidera à travers ce processus.

La Cible Focus Agile



De quoi s'agit-il ?

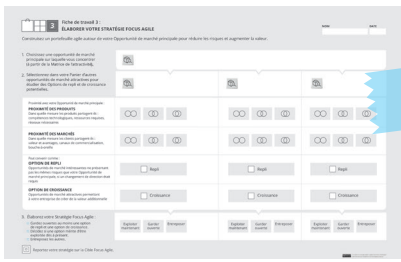
Cette stratégie équilibre la tension entre focalisation et flexibilité, en gardant ouvertes plusieurs options : celles qui vous permettront de réduire votre risque et d'augmenter votre valeur avec un effort minimum.

Pourquoi est-ce important ?

La Stratégie Focus Agile vous permet de minimiser le risque tout en exploitant vos compétences : l'allocation de vos ressources est plus rentable et vous évitez un enfermement potentiellement mortel. Elle a des implications importantes sur la manière dont vous bâtissez et concevez votre entreprise.

Comment procéder ?

Après avoir choisi votre Opportunité de marché principale, analysez quelles autres options sont envisageables comme options de repli ou de croissance, sur la base de leur attractivité et de leur proximité avec votre marché principal. Cela vous aidera à décider quelles options exploiter en parallèle, lesquelles maintenir ouvertes pour plus tard et lesquelles laisser de côté pour le moment.



La Fiche de travail 3 vous guidera à travers ce processus.

Avant de vous mettre au travail…

1. C’est un processus

Utiliser le Navigateur est un processus qui demande du temps et de l’attention. Une chose qui ne va pas toujours de soi pour les entrepreneurs et les innovateurs, qui préfèrent souvent se jeter à l’eau et lancer sans attendre leur produit sur le marché, quitte à revoir leur copie chemin faisant. Pourtant, réfléchir de manière poussée à votre projet et mettre à jour des variables importantes au préalable vous positionnera souvent sur la route de la réussite plus vite et à moindre coût…

Évaluer le processus, pas seulement le résultat

Bien que le Navigateur soit conçu pour vous aider à élaborer une stratégie agile, le processus d’apprentissage qui vous y conduira est tout aussi important ! Il vous aide à cerner les forces de votre projet, votre paysage concurrentiel, vos clients et les difficultés qui se dresseront sur votre route. Vous pouvez utiliser le processus du Navigateur pour préciser vos hypothèses concernant une opportunité de marché et les valider. N’essayez donc pas de prendre un raccourci ou de sauter certaines étapes du processus. Les connaissances que vous allez réunir sont indispensables !

Itérer

Contrairement aux apparences, le processus n’est pas linéaire. Vous ferez des allers-retours entre les étapes, à mesure que vous enrichirez vos connaissances et que vous découvrirez de nouvelles opportunités de marché.

En faire une habitude

Le Navigateur vous aidera à prendre votre décision initiale mais il vous accompagnera également bien au-delà ! Rien n’est immobile et de nouveaux paramètres peuvent surgir, réclamant votre attention. Faites du Navigateur votre partenaire de tous les instants et capturez ainsi au fur et à mesure enseignements et données actualisées. Si des changements stratégiques sont requis, vous les repèrerez facilement ! Et le Navigateur vous aidera à déceler une meilleure idée lorsqu’elle se présente et à triompher du défi de renoncer à l’ancienne.

2. Utiliser les trois étapes en fonction de vos besoins

Rien ne vous oblige à utiliser le Navigateur dans l'ordre dans lequel nous le présentons. Il est tout à fait possible, et parfois même plus utile, d'adopter un autre cheminement, ou d'utiliser simplement l'un ou l'autre de ses éléments en fonction de vos propres problèmes ou dilemmes.

Différents points d'entrée

Vous pouvez commencer à utiliser le Navigateur à différents stades de votre projet, et de différentes manières, en fonction de ce que vous savez déjà et de ce dont vous avez déjà décidé. Par exemple : pour comparer des opportunités de marché potentielles mais sans générer d'autres options, ou pour construire un portefeuille agile autour d'un marché cible déjà identifié.

Market pull

Certains entrepreneurs se lancent avec l'intention de répondre à un besoin spécifique du marché. On parle alors d'approche « market pull »/« par la demande ». Si c'est votre cas, le Navigateur vous sera précieux car il vous permet d'évaluer votre marché cible initial. Si cette évaluation valide votre choix, vous pourrez alors en faire le point de départ d'une Stratégie Focus Agile. *A contrario*, s'il se révèle sans intérêt, le Navigateur vous aidera à découvrir des terrains de jeu plus intéressants.

Technology push

Certaines entreprises se lancent en cherchant des utilisateurs potentiels pour la technologie qu'elles ont développée. On parle alors d'approche « technology push »/« par l'offre ». Si votre entreprise appartient à cette catégorie, le Navigateur vous sera précieux car il vous aidera à découvrir des opportunités de marché potentielles, à les évaluer et à mettre en place votre Stratégie Focus Agile.

3. Travailler efficacement

Souvenez-vous que le Navigateur vous indique les questions fondamentales auxquelles vous devez répondre lorsque vous définissez votre terrain de jeu mais qu'il ne donne pas les réponses. Voici quelques conseils importants pour vous aider à trouver, et chercher, ces réponses plus efficacement :

Éviter la « paralysie par l'analyse »

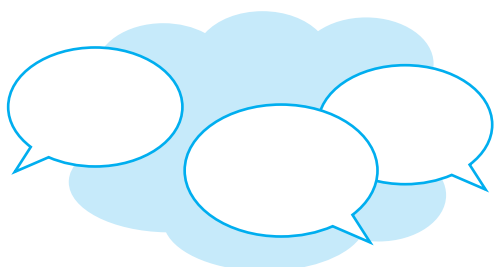
La paralysie par l'analyse est un phénomène bien connu. En sont victimes les managers qui hésitent à prendre une décision importante tant qu'ils n'ont pas réuni le plus d'informations possible. Si notre méthodologie vous recommande de recueillir des données exhaustives avant de définir votre stratégie, nous vous conseillons également de rester dans les limites du raisonnable. Il y aura toujours une part d'incertitude. Soyez donc prêt à fonder votre décision sur une « intuition éclairée et motivée » plutôt que sur un ensemble complet de données. La frontière entre excès d'analyse et manque d'analyse n'est pas toujours facile à tracer.

Connaître ses biais

Les êtres humains ne sont pas des pages blanches. Nous avons des croyances, des préférences, des passions, etc. qui influencent nos choix. C'est normal. Attention cependant à ne pas utiliser le Navigateur aux seules fins de rationaliser votre intuition. Efforcez-vous d'être le plus objectif possible et de fonder votre évaluation sur des connaissances établies plutôt que sur des opinions. Laissez le Navigateur vous renvoyer ce qu'il voit !

Favoriser le débat

Un des principaux avantages de l'utilisation du Navigateur est de permettre l'échange et le débat d'idées, grâce à une méthode structurée et un vocabulaire dédié. Discutez de votre analyse avec des pairs et des parties prenantes. Cela enrichira votre réflexion et vous protègera des biais qui pourraient orienter votre analyse dans une mauvaise direction.



? Questions-Réponses

La technologie que nous sommes en train de mettre au point est spécifique au produit que nous envisageons. Le Market Opportunity Navigator est-il pertinent pour nous ?

Naturellement, certaines technologies ou capacités sont plus fongibles que d'autres, plus faciles à adapter à différentes applications et différents domaines de marché. Pour autant, toute technologie ou presque peut être découplée de son produit actuel et caractérisée « en tant que telle » pour comprendre ses fonctionnalités génériques. Le Navigateur vous aidera à découvrir de nouvelles opportunités de marché et à préserver l'agilité de votre entreprise.

Il y a tant de choses à faire dans une start-up et si peu de temps ! Qu'est-ce qui justifie que nous investissions du temps dans le processus ?

Le fait est que le temps est une des ressources les plus rares pour tout entrepreneur. Nous le savons bien. Il est donc d'autant plus important d'en user intelligemment. La tentation est grande de parer au plus urgent : résoudre des pannes et des problèmes à court terme. Mais cette approche ne conduit nulle part sur le long terme. Le choix de votre opportunité de marché est une des décisions les plus importantes que vous prendrez. Accordez-vous donc le temps d'analyser et d'envisager les conséquences de vos options avant de vous engager sur une voie. Assurez-vous que le choix est pertinent pour ne pas avoir à le regretter plus tard. Comme tout nouvel outil, le Navigator exige un temps d'apprentissage. Si l'effort peut être important au début, plus vous l'utiliserez, plus vous en retirerez de bénéfices.

Beaucoup d'entrepreneurs et d'investisseurs considèrent que les start-up doivent adopter une approche extrêmement ciblée parce que leurs ressources sont rares. Est-ce compatible avec l'approche Focus Agile ?

Nous avons conduit de nombreuses études, auprès de centaines d'entreprises, afin de répondre à cette question. Nos études montrent clairement qu'une approche « hyper-ciblée », privilégiant un chemin unique, n'est pas bénéfique pour la plupart des entreprises ! Au contraire : les entreprises qui déploient une approche plus large – en gardant des opportunités de marché connexes ouvertes – obtiennent de meilleurs résultats, principalement du fait de leur plus grande agilité. Une approche très ciblée, par conséquent, se paye par une moindre flexibilité, alors que le Focus Agile vous aide à gérer l'équilibre délicat entre focus et agilité !

2

Le Market Opportunity Navigator : trois étapes pour découvrir vos opportunités de marché les plus profitables

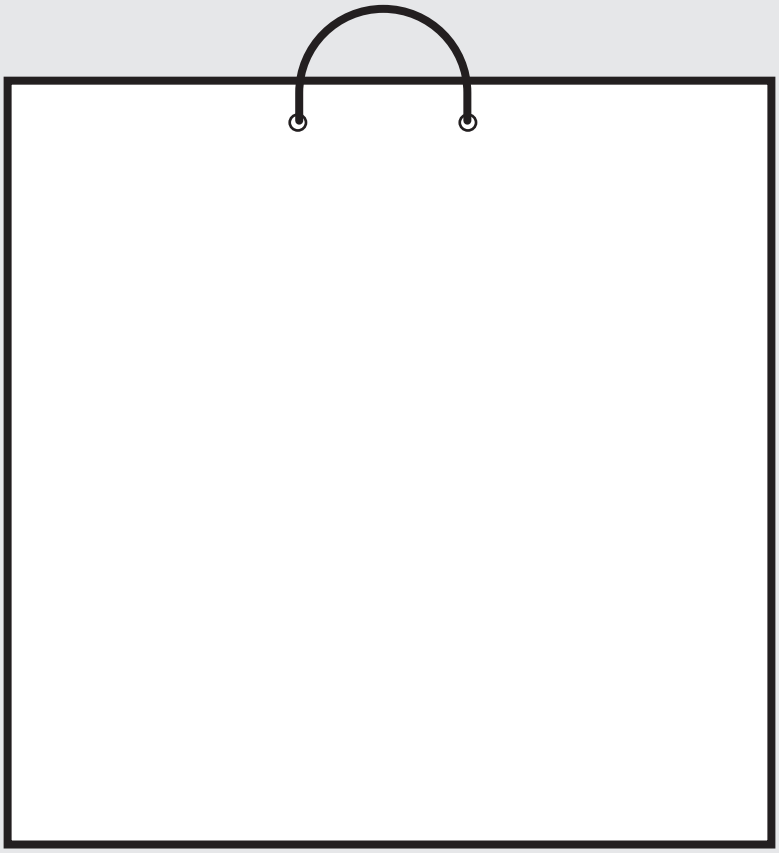
2.1 Le Panier d’opportunités de marché
2.2 La Matrice de l’attractivité
2.3 La Cible Focus Agile

Travailler avec le Market Opportunity Navigator

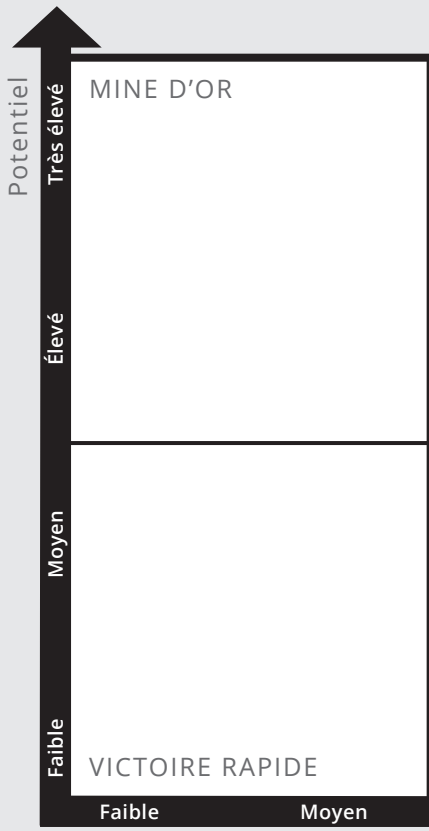
Le Navigateur transforme un processus décisionnel complexe en une tâche clairement définie et facile à gérer.

Il se compose d'une planche de design et de trois fiches de travail dédiées.

La planche de design est elle-même constituée des trois éléments essentiels à la définition d'une stratégie d'opportunités de marché agile :



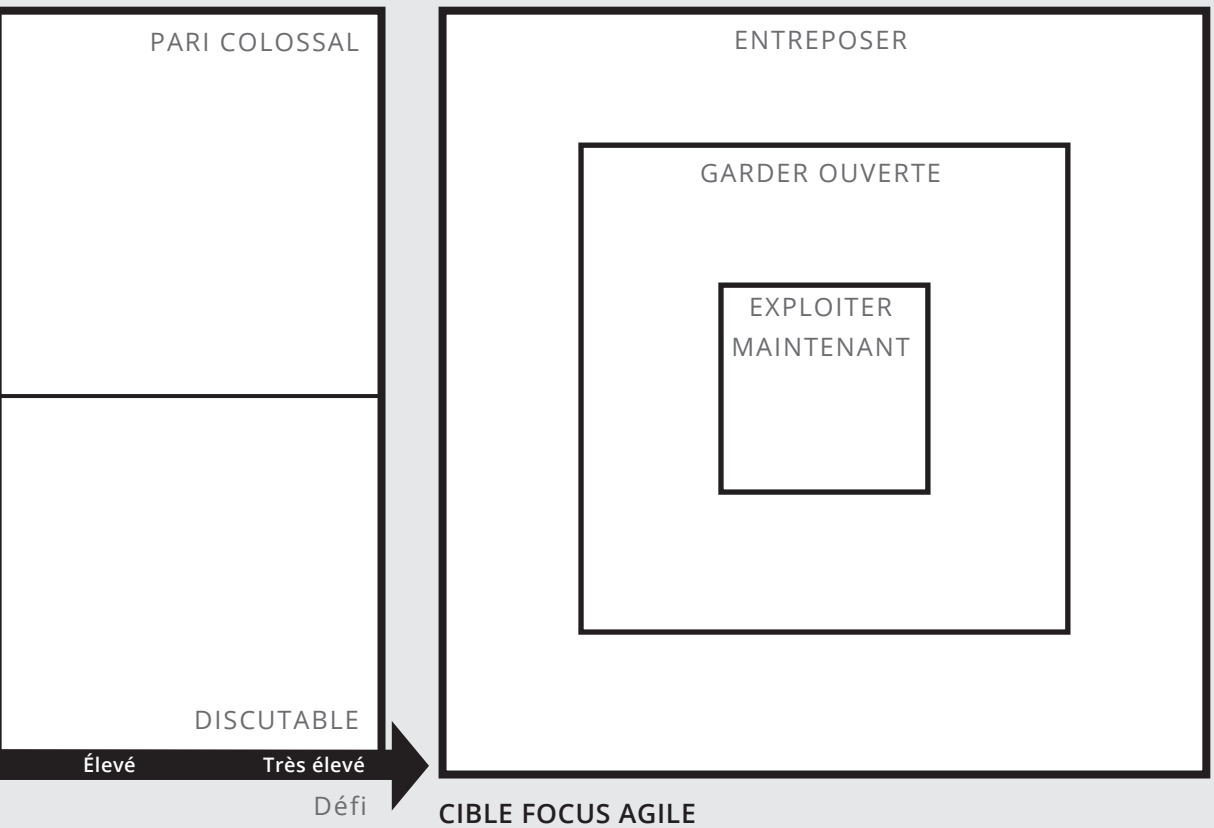
PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ



MATRICE DE L'ATTRACTIVITÉ

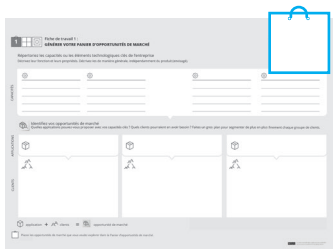
Utilisez des notes repositionnables pour représenter chaque opportunité de marché envisagée. Positionnez-les sur le Navigateur pour afficher : votre Panier d'opportunités de marché, votre Matrice de l'attractivité et votre Cible Focus Agile.

Téléchargez les fiches de travail sur notre site web ou copiez les fiches vierges qui se trouvent en fin d'ouvrage.



CIBLE FOCUS AGILE

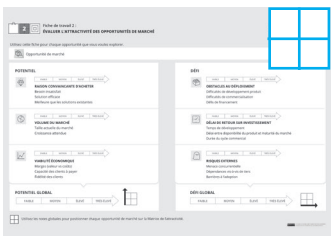
Les fiches de travail facilitent l'accomplissement de ces trois étapes clés :



FICHE DE TRAVAIL 1

Générer votre Panier d'opportunités de marché

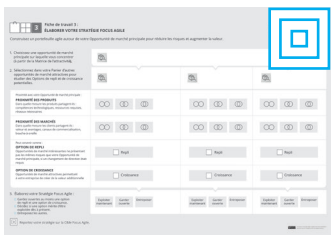
Découvrez comment décrire vos capacités fondamentales en tant que telles et identifier les différentes applications pouvant être développées avec ces compétences, ainsi que des clients potentiels pour ces applications. À la fin de cette étape, vous disposerez de votre Panier d'opportunités de marché.



FICHE DE TRAVAIL 2

Évaluer l'attractivité de vos opportunités de marché

Découvrez comment noter chaque option sur deux dimensions : le potentiel de l'opportunité et le défi que représente la capture de sa valeur. Les résultats de ce processus d'évaluation sont représentés sur la Matrice de l'attractivité.



FICHE DE TRAVAIL 3

Élaborer votre Stratégie Focus Agile

Découvrez comment évaluer des options de repli et de croissance potentielles, une fois que vous aurez choisi votre opportunité de marché principale. L'analyse de leur valeur et de leur degré de proximité vous permettra de décider quelles opportunités exploiter dès maintenant, lesquelles garder ouvertes pour l'avenir et lesquelles entreposer. La stratégie qui en découle (la Stratégie Focus Agile) est décrite sur la Cible Focus Agile.

Tous les éléments du Navigateur sont renseignés, vous avez accompli l'étape la plus importante en vue de déterminer le chemin le plus prometteur pour vous.

Souvenez-vous que le processus et le résultat sont aussi précieux et importants l'un que l'autre. Ils vous aideront à faire le point sur ce que vous avez appris, communiquer vos idées et définir votre stratégie.

Vous êtes maintenant prêt à vous plonger dans les arcanes du Market Opportunity Navigator. Nous allons vous guider pas-à-pas… Bon voyage !

Mais avant de commencer… Nous sommes heureux de vous présenter Saar et Gal, les fondateurs d'Augury.

Il était une fois deux amis, Saar et Gal, qui avaient envie de créer une start-up. Un jour de 2011, Gal, développeur informatique, fut envoyé en Inde par son employeur pour établir le diagnostic d'une machine qui ne fonctionnait pas bien. Malgré les longues heures de voyage, il ne fallut que quelques secondes à Gal pour repérer l'origine de la panne lorsqu'il pénétra dans la pièce : au son, il sut immédiatement que le problème ne provenait pas du logiciel mais d'un dysfonctionnement mécanique. L'idée de la start-up était née : et si nous développions un outil capable d'écouter les machines pour diagnostiquer leurs problèmes ?

Une rapide exploration technologique montra que développer cette technologie serait difficile mais faisable. Mais lorsqu'ils commencèrent à travailler sur le projet, Saar et Gal se heurtèrent à une réalité : nous vivons entourés de machines, de toutes sortes de machines, des chaînes de fabrication les plus complexes aux appareils électroménagers les plus simples. Comment savoir, dès lors, quel type de machine ils devaient « écouter » ? Et sur quelles opportunités de marché se concentrer ?

Gal et Saar nous accompagneront tout au long de notre découverte du Market Opportunity Navigator et du choix initial de leur opportunité de marché.

2.1. Le Panier d'opportunités de marché

En règle générale, vos ressources et vos capacités sont fongibles, c'est-à-dire qu'elles peuvent être utilisées pour créer des produits ou des services pour différents clients sur de nombreux marchés. Vous pouvez les « exploiter » afin de créer de nombreuses opportunités de marché.

Opportunité de marché
Une opportunité de marché est la combinaison d'une application de vos capacités à destination d'un groupe spécifique de clients.

Mettre à jour diverses opportunités de marché est très important pour vous car toutes les perspectives de marché ne se valent pas. Certaines présentent un potentiel de croissance supérieur, d'autres sont moins soumises à la concurrence, et d'autres encore sont à éviter car y mettre un pied est difficile et coûteux. Dès lors, identifier une opportunité de marché prometteuse constitue un réel avantage, le terreau fertile qui vous permettra de développer votre activité et de récolter tous les fruits de votre innovation ! Ne perdez pas votre temps avec des opportunités potentiellement moins intéressantes. Ne foncez pas tête baissée, réfléchissez avant d'agir !

En outre, et tout aussi important, en identifiant plusieurs opportunités, vous disposez d'un portefeuille qui offre des opportunités additionnelles de développement ou la possibilité de pivoter sur un autre marché si cela devenait nécessaire. Vous pouvez ainsi libérer le potentiel de plusieurs opportunités pour renforcer votre agilité et votre maniabilité.

> *Un Panier d'opportunités de marché est un vrai atout pour votre entreprise !*

Dans ce chapitre, nous allons vous montrer comment mettre au jour un riche éventail d'opportunités de marché. Certaines seront proches de ce que vous avez peut-être déjà en tête, d'autres très éloignées. À l'issue de cette étape, vous disposerez de votre **Panier d'opportunités de marché** qui vous offrira un choix stratégique indispensable sur votre chemin vers la réussite commerciale.

Ce qu'il faut retenir

Identifier vos opportunités de marché potentielles n'est pas une tâche aisée. Cela exige réflexion, observation, expérimentation et réseautage pour comprendre les besoins de différents clients et comment vous pouvez y répondre[1]. La Fiche de travail 1 vous aidera à générer des opportunités de marché potentielles, en envisageant vos ressources et vos capacités indépendamment des produits que vous avez peut-être déjà imaginés, et que vous ayez ou non déjà développé ces capacités ou soyez sur le point de le faire.

Ce processus de réflexion structuré ouvre votre esprit à différentes applications susceptibles de répondre à différents besoins pour différents clients. Il renforce votre *flexibilité cognitive*, vous rendant par là-même plus attentif à d'autres opportunités prometteuses.

Le résultat compte autant que le processus. Avoir plusieurs options sous la main vous donne non seulement le pouvoir de choisir mais aussi le pouvoir de rester agile. Souvenez-vous que les options constituent un atout pour votre entreprise, si vous savez les exploiter habilement. Cette étape vous permettra de : renoncer à des hypothèses solidement enracinées (par exemple : « C'est le marché parfait pour moi »), vérifier le bien-fondé de vos convictions et explorer des pistes auxquelles vous n'aviez pas pensé. Vous ne le regretterez pas !

Ce que disent les études

Une étude portant sur plus de 80 start-up technologiques ayant levé des fonds de capital-risque apporte des conclusions éclairantes.
Premièrement, les entrepreneurs ayant porté plusieurs projets indiquent qu'une des premières leçons qu'ils tirent de leur expérience est d'avoir identifié plusieurs opportunités de marché potentielles avant de choisir laquelle exploiter.
Deuxièmement, l'analyse montre qu'identifier un éventail d'opportunités de marché[2] constitue un atout majeur pour les entrepreneurs, avec une influence positive sur les résultats de l'entreprise.

1. *The Innovator's DNA*, Dyer, Gregersen et Christensen, 2011.
2. *Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms*, Gruber, MacMillan & Thompson, 2008.

FICHE DE TRAVAIL 1 :

Générer votre Panier d'opportunités de marché

La Fiche de travail 1 vous aidera à générer un éventail d'opportunités de marché. Elle recouvre deux étapes :

Premièrement, réfléchissez aux capacités uniques ou aux éléments technologiques clés de l'entreprise – indépendamment de leur application dans un produit spécifique. Répertoriez en particulier ce que ces éléments peuvent accomplir (leurs fonctions) et leurs principales propriétés.

Deuxièmement, recherchez quelles applications ces éléments technologiques pourraient créer, soit en les combinant de différentes manières soit en leur adjoignant d'autres technologies. Posez-vous ensuite la question des clients : qui pourrait avoir besoin de ces applications ? Pour obtenir un éventail encore plus large d'options, segmentez plus finement ces groupes de clients. Les opportunités de marché ainsi identifiées feront l'objet d'une évaluation au cours de l'étape suivante.

Les opportunités de marché ainsi identifiées feront l'objet d'une évaluation au cours de l'étape suivante.

1

Fiche de travail 1 :
GÉNÉRER VOTRE PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

Répertoriez les capacités ou les éléments technologiques clés de l'entreprise

Décrivez leur fonction et leurs propriétés. Décrivez-les de manière générale, indépendamment du produit (envisagé).

CAPACITÉS

Identifiez vos opportunités de marché

Quelles applications pouvez-vous proposer avec vos capacités clés ? Quels clients pourraient en avoir besoin ? Faites un gros plan pour segmenter de plus en plus finement chaque groupe de clients.

APPLICATIONS

CLIENTS

application + clients = opportunité de marché

NOM

DATE

Placez les opportunités de marché que vous voulez explorer dans le Panier d'opportunités de marché.

Étape 1 : Capacités et technologies clés

Bien comprendre vos capacités uniques ou votre technologie (vos technologies, le cas échéant) est indispensable. C'est la première étape du processus. Parce que vos capacités uniques constituent le socle à partir duquel vous identifierez vos opportunités de marché, il est fondamental de comprendre ce qu'elles peuvent faire – quelles sont leurs propriétés et quelles fonctions elles peuvent accomplir.

> *Lorsque nous parlons de capacités et de technologies, nous désignons l'ensemble des ressources et des compétences dont vous disposez actuellement, ainsi que celles qui sont en cours de développement ou que vous envisagez de développer.*

Dissocier les capacités de leur contexte d'utilisation !

Pour bien comprendre ce que vous pouvez faire avec vos capacités, il faut les envisager en tant que telles. Réfléchissez-y en termes généraux, en les dissociant de l'idée de produit ou du besoin de client que vous aviez peut-être en tête au départ.

Dans la partie supérieure de la **Fiche de travail 1**, vous répertoriez les éléments clés qui constituent votre technologie ou vos capacités uniques. Par exemple : le savoir-faire unique que vous ou votre entreprise possédez concernant un processus donné, une ressource rare que vous avez mise au point ou une compétence particulière (fabrication par exemple). Les technologies peuvent être « décomposées » en éléments centraux sur la base de leur fonctionnalité (reconnaissance de modèles par exemple) ou de leur conception structurelle (un appareil photo minuscule).

En règle générale, certains de ces éléments et capacités sont génériques et d'autres sont plus spécifiques, c'est-à-dire qu'ils sont nécessaires au produit envisagé. **Nous vous recommandons d'aborder et de décrire vos éléments technologiques et vos capacités de la manière la plus générique possible : ils serviront de base à différentes applications.**

Ensuite, décrivez brièvement les propriétés et les fonctionnalités de vos éléments technologiques et capacités clés. Cette description vous sera d'une aide précieuse lorsque vous chercherez de nouvelles opportunités de marché.

La technologie mise au point par Augury enregistre les ultrasons et les vibrations à l'aide d'un appareil, l'« Auguscope ». Un algorithme compare ensuite l'enregistrement d'une machine donnée à des enregistrements antérieurs de cette même machine et à des enregistrements d'autres machines similaires, stockés sur les serveurs de l'entreprise. Le diagnostic et les mesures correctives à prendre sont ensuite affichés pour l'utilisateur. L'interface permet aux utilisateurs de piloter le système et de personnaliser les rapports depuis une application mobile et Internet.

Indépendamment du type de machine qu'ils peuvent « écouter » et des clients qui pourraient avoir besoin de leurs services, Saar et Gal, les deux créateurs d'Augury, répertorient ainsi trois éléments technologiques uniques :

1. Ils auront un appareil, qui enregistrera les sons d'une machine. Cet appareil sera composé de capteurs de vibrations et de capteurs d'ultrasons, il sera petit et portable et il fonctionnera à une fréquence d'échantillonnage élevée.
2. Augury développera les « cerveaux » de leur plateforme – l'algorithme pour diagnostiquer l'état d'une machine en quelques secondes. Cet algorithme sera capable de comparer des données nouvelles et des données existantes de machines similaires afin de détecter tout changement en temps réel. Il sera conçu pour travailler avec des big data, les sons étant enregistrés et stockés sur les serveurs de l'entreprise. Algorithme d'apprentissage automatique, il deviendra plus intelligent au fil du temps, et développera également un dictionnaire des défaillances, nourri des informations collectées.
3. L'équipe d'Augury mettra au point une interface utilisateur simple et intuitive. Ce système permettra aux utilisateurs de piloter l'appareil depuis n'importe quel appareil mobile, et de gérer et personnaliser les rapports produits, depuis une plateforme mobile et depuis une plateforme web.

Voici comment ces trois éléments technologiques doivent être répertoriés et décrits dans la partie supérieure de la Fiche de travail 1 :

Matériel d'écoute	*Algorithme*	*Interface utilisateur*
Enregistre les vibrations et les ultrasons	*Détecte les changements*	*Simple et intuitive*
Petit	*Analyse en temps réel*	*Pour les plateformes iPhone et Android*
Portable et solide	*Conçu pour le big data*	*Produit des rapports et des statistiques personnalisés*
Fréquence d'échantillonnage élevée	*Apprentissage automatique*	*Plateforme de gestion en ligne*
	Construit un dictionnaire des défaillances	

AUGURY

Les capacités uniques, toutefois, ne sont pas nécessairement technologiques comme l'illustre l'exemple de Biotia, une start-up new-yorkaise créée par Niamh une jeune docteur en génomique. Niamh possède plusieurs savoir-faire uniques dans ce domaine : concevoir des expériences valides, tester des environnements naturels complexes et contrôler toutes sortes d'agents pathogènes en utilisant les procédés les plus récents de séquençage du génome. La jeune femme a décidé de créer une start-up proposant des solutions de surveillance de l'environnement basées sur la génomique. Voici la partie supérieure de la Fiche de travail 1 de Biotia :

Capacités d'échantillonnage	*Conception d'expériences*	*Contrôle pathogène*
Systèmes naturels complexes	*Compréhension de l'intégralité du processus d'expérience*	*Tous les agents pathogènes*
Largement distribués		*Analyse en temps réel*
Distribués anarchiquement		*Grands ensembles de données*
		Modèles de séquençage nouvelle génération

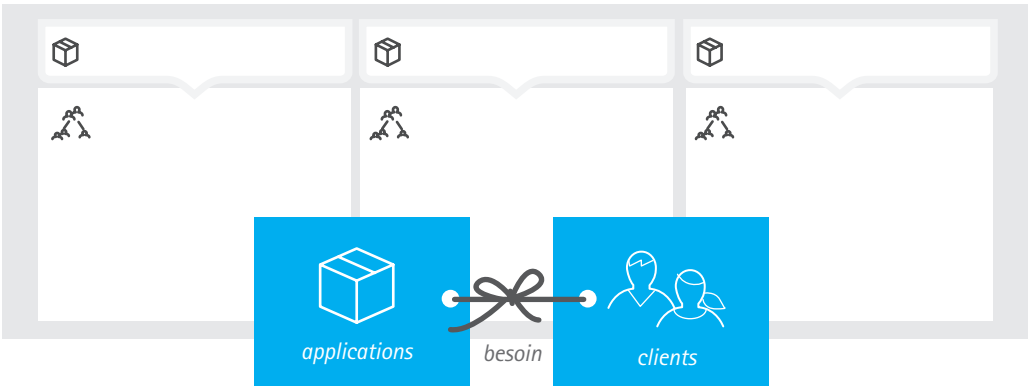
Cette étape est extrêmement importante non seulement parce qu'elle vous aide à comprendre ce que sont exactement vos capacités et vos technologies mais aussi parce qu'elle favorise votre *flexibilité cognitive* – la capacité mentale de développer une diversité de points de vue.

Il vous sera plus facile de découvrir d'autres applications potentielles pour vos technologies et vos capacités, renouvelant par là même votre point de vue sur ce que vous considérez aujourd'hui peut-être seulement comme une caractéristique de votre futur produit. Qui sait si elle ne trouverait pas à s'appliquer à d'autres produits et marchés ?

Prenons Flickr, par exemple. Cette société de partage de photos a vu le jour en 2002. À l'époque, elle s'appelait Ludicorp et avait mis au point un jeu en ligne multijoueurs permettant des interactions en temps réel à travers une messagerie instantanée. Une des caractéristiques du jeu était son environnement de chat avec partage de photos – caractéristique qui dépassa bientôt le jeu en popularité, conduisant l'entreprise à suspendre le jeu et à se concentrer sur le développement d'un nouveau site communautaire de partage de photos[1].

Un autre exemple révélateur de l'intérêt d'envisager les « caractéristiques » comme des éléments à part entière, dès l'origine du projet, est celui de Medic Vision Imaging Solutions. L'idée de départ de la start-up était de développer des outils de diagnostic assistés par ordinateur pour les scanners du cerveau, à destination des radiologues. Une des caractéristiques techniques qu'ils ont dû développer pour ce produit était un algorithme de « réduction du bruit » afin d'améliorer la qualité de la scintigraphie. Il leur a fallu un certain temps pour comprendre que cette caractéristique était extrêmement intéressante en elle-même car elle permet de générer des images de haute qualité avec des doses de radiation plus faibles. L'équipe a alors décidé de changer de stratégie et de développer le SafeCT, un module complémentaire pour la reconstruction itérative d'images permettant l'utilisation de protocoles de CT réduisant la dose de rayons X délivrée aux patients. Medic Vision a réussi son changement stratégique mais au prix d'efforts considérables. Il leur a fallu renoncer à des années de R&D, trouver de nouveaux investisseurs et même changer l'équipe dirigeante. Une analyse structurée de leurs caractéristiques clés et de leurs opportunités de marché potentielles aurait pu leur épargner cette évolution douloureuse ou, à tout le moins, les aider à bâtir leur entreprise d'une manière qui aurait rendu ce pivot moins délicat.

1. Voir *Founders at Work*, Jessica Livingston, 2008.



Étape 2 : Applications et clients : Découvrir de nouvelles opportunités de marché

La découverte de nouvelles opportunités de marché donnera naissance à votre Panier d'opportunités de marché. Par **opportunité de marché, nous désignons toute combinaison d'applications et de clients**. Le processus de découverte vous encourage ainsi à élargir votre horizon sur les deux dimensions : les applications potentielles et les clients potentiels. Ils sont reliés par le besoin : les applications sont conçues pour répondre aux besoins spécifiques de clients spécifiques.

Élargir votre horizon

La partie inférieure de la **Fiche de travail 1** est dédiée au processus de DÉCOUVERTE. Pour certains, ce sera peut-être une tâche aisée mais pour la plupart, cette démarche constitue un défi majeur. Celui-ci ne renvoie pas seulement à la mise au jour de nouvelles applications et de nouveaux clients mais également au renoncement à certaines hypothèses solidement enracinées (par exemple : « C'est le marché parfait pour moi ») et à l'exploration d'autres options éventuelles. Le seul moyen de le savoir est de vous poser la question !

SOYEZ OUVERT, LIBÉREZ VOTRE PENSÉE, DÉPLOYEZ VOTRE CRÉATIVITÉ – en vous amusant. L'idée est de faire tomber les frontières et de rechercher des opportunités de marché qui peuvent être très éloignées du marché que vous aviez envisagé jusqu'ici. En deux mots : efforcez-vous de générer une grande diversité de nouvelles opportunités au cours du processus de découverte.

> *Prenez votre temps, c'est une étape très importante pour votre entreprise ou votre projet d'innovation !*

L'exemple de PayPal, dont Max Levchin, l'un des co-fondateurs, a raconté l'histoire dans *Founders at Work*, illustre toute l'importance d'une vision large des applications et clients potentiels lorsqu'on lance un nouveau service.

À l'origine, les créateurs de PayPal avaient développé des logiciels permettant aux utilisateurs d'appareils portables de transférer des données en toute sécurité. Mais restait à trouver la « killer app » pour cette capacité unique, comme le raconte Max : « Nous avons alors commencé à explorer cette question : que pouvons-nous stocker de réellement important sur le PalmPilot ? » L'équipe a réfléchi à des applications pour les entreprises (sécurité des données) et des applications pour le grand public (stocker des mots de passe par exemple), jusqu'à « trouver cette idée : stocker de l'argent sur les appareils portables ».

Tout à leurs efforts pour trouver des clients potentiels pour cette application, les fondateurs de PayPal n'ont pas perçu que la sécurisation des données sur le web était une autre opportunité de marché prometteuse – et les utilisateurs les suppliaient presque de développer une application en ligne. « Toutes ces personnes d'un site baptisé eBay, raconte Max, nous contactaient pour nous demander : "Puis-je mettre votre logo sur mon enchère ?" et nous, nous ne comprenions pas pourquoi, et nous leur répondions : "Non. Ne le faites pas." Pendant un temps, nous avons donc lutté bec et ongles contre ces fous d'eBay : "Allez-vous-en, nous ne voulons pas de vous !" Nous avons fini par comprendre que tous ces internautes nous suppliaient de créer quelque chose pour eux. Un jour, cela a fait tilt, et pendant les douze mois qui ont suivi, nous avons travaillé comme des fous sur la version web du produit, aujourd'hui devenue PayPal. » En dépit d'une vision initiale étroite, PayPal a réussi à s'adapter – mieux vaut tard que jamais – et a connu un immense succès[1].

Le défi de l'identification

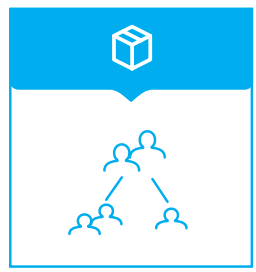
Identifier un riche éventail d'opportunités de marché est plus facile pour certaines technologies que pour d'autres. Prenons l'exemple de NanoAF, une start-up qui a mis au point un nouveau revêtement empêchant l'adhésion des bactéries. Ce revêtement peut être appliqué sur tous types de surfaces (verre, titane, métaux et polymères notamment). La technologie est donc susceptible d'intéresser de nombreux domaines : traitement des eaux, appareils médicaux, corrosion marine, emballages alimentaires ou encore contrôle de la qualité de l'air, pour n'en citer que quelques-uns. Parce que les capacités de NanoAF sont très générales, identifier une grande variété de domaines de marché est relativement aisé.

1. Voir *Founders at Work*, Jessica Livingston, 2008.

Et rassurez-vous, la chose est également possible si vous mettez au point une technologie plus spécifique, comme le prouve l'exemple d'Inka Robotics. Cette start-up a créé un robot tatoueur autonome intelligent (vision assistée par ordinateur) et ambitionne de changer le monde du tatouage en révolutionnant la technologie, les prix, l'hygiène et la sécurité. La recherche étendue d'autres opportunités de marché a montré que la machine pouvait également être utilisée dans différentes applications médicales ainsi que pour les machines à découper commandées (CNC).

Découvrez comment booster vos compétences d'explorateur !

Applications potentielles



Vous avez donc établi la liste de vos capacités et de vos éléments technologiques. Il faut maintenant en identifier des applications potentielles. Par application, il faut entendre un usage ou une fonction particuliers, que vous pouvez créer avec vos compétences et vos technologies. Une application peut reposer sur un ou plusieurs des éléments clés que vous avez notés dans la partie supérieure de la Fiche de travail 1. Faites preuve d'imagination !

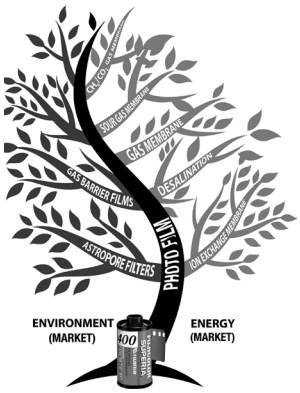
Prenons l'exemple des Google Glass – les lunettes intelligentes mises au point par Google X Labs. Elles étaient équipées de plusieurs éléments technologiques uniques : technologie eye-tap, contrôle vocal, projecteur à prisme intelligent et réalité augmentée.

Le produit, qui avait suscité une véritable explosion des technologies portables en 2012, fut officiellement retiré du marché début 2015. Le lancement auprès du grand public, en effet, ne répondait à aucune stratégie solide. Reste que les capacités uniques des lunettes Google auraient réellement pu servir différentes applications, dans le domaine médical, éducatif ou les médias notamment.

Notez que deux possibilités s'offrent à vous pour décrire une application : la rattacher à des utilisateurs spécifiques ou à un domaine de marché (ex : les appareils médicaux) ou indépendamment de tout segment de clients spécifique (ex : le contrôle environnemental).

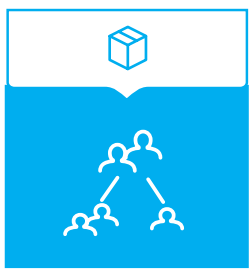
Combiner votre technologie avec d'autres technologies

Une autre manière de stimuler votre imagination pour identifier de nouvelles applications est d'envisager de combiner votre technologie avec d'autres… lui ajoutant ce faisant des fonctionnalités qui, à leur tour, peuvent rendre votre technologie attractive pour de nouveaux groupes de clients.



Fujifilm offre un exemple intéressant de ce type de démarche. À l'origine fabricant de films photographiques, la marque japonaise s'est progressivement diversifiée et a développé de nouveaux marchés. En faisant de multiples explorations, Fujufilm est devenu expert de nombreuses technologies de matériaux de pointe, revêtements, membranes et composés organiques notamment. En combinant ces capacités avec des technologies nouvellement développées, l'entreprise crée aujourd'hui des matériaux uniques qui peuvent être utilisés dans un éventail extrêmement large d'applications, dessalinisation, membranes de protection et filtres AstroPro par exemple. De fait, on trouve sur le site web de la société l'arbre reproduit ici, qui montre comment un cœur de technologie peut être exploité pour créer différents produits dans de nombreux domaines, bien au-delà de son marché d'origine[1].

Clients potentiels

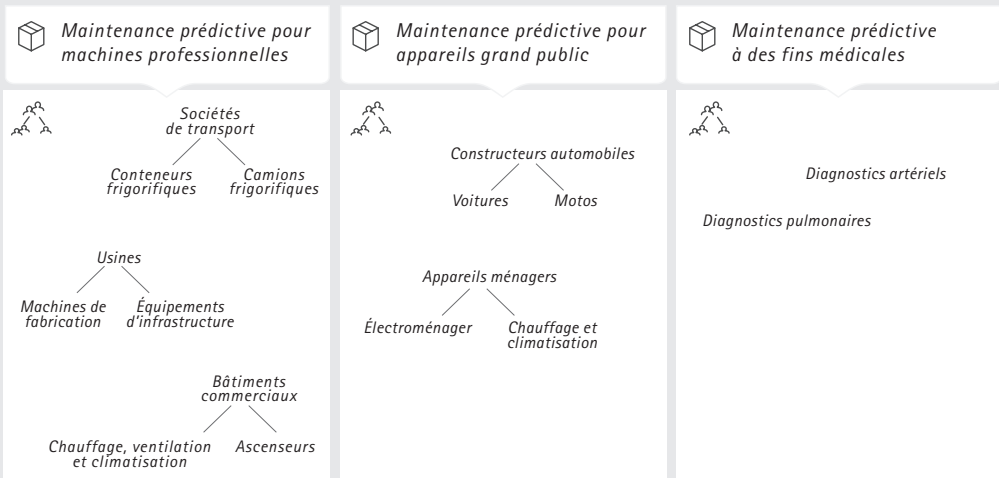


Les applications sont conçues pour répondre à des besoins spécifiques. Donc, lorsque vous découvrez une application potentielle, il faut aussi essayer de cerner ses utilisateurs. Vous définirez ainsi vos groupes potentiels de clients.

Voyez large ! Par exemple, le monitoring environnemental peut être utile à des hôpitaux, des instituts de soins pédiatriques ou encore des fabricants de produits alimentaires (la liste n'est pas exhaustive !). Utilisez la partie inférieure de la Fiche de travail 1 pour répertorier vos applications et clients potentiels. Cela vous aidera à repérer de nouvelles opportunités de marché.

1. Voir http://fujifilm.com/innovation/stories/highly-functional-materials.

Voici à quoi cela ressemblait pour Augury :



La technologie d'Augury peut être utilisée dans des solutions de maintenance préventive pour les machines professionnelles, les appareils grand public et à des fins médicales. Chacune de ces applications renvoie à un domaine de marché très général.

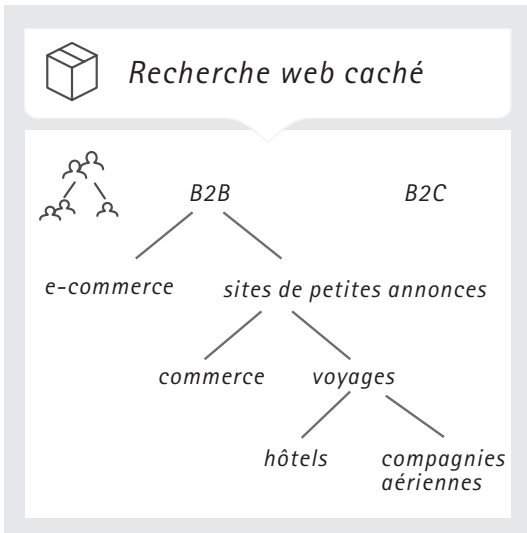
Ensuite, dans la partie Clients, différents segments de marché peuvent être répertoriés pour chaque application. Par exemple, pour les machines professionnelles, les usines, les bâtiments commerciaux et les sociétés de transport sont des segments de marché potentiels.

Chacun de ces groupes exige une segmentation plus fine jusqu'à obtenir le plus grand groupe de clients homogène. Par exemple, lorsque Gal et Saar ont exploré le marché des bâtiments commerciaux, ils ont compris que leur offre pouvait être pertinente pour entretenir les ascenseurs, ou les systèmes HVAC.

Zoom avant et zoom arrière sur des clients potentiels

Dans de nombreux cas, identifier un groupe de clients pour une application n'est que la première étape du processus de découverte. Faites un gros plan sur des segments de clients potentiels pour identifier des sous-segments (des investigations plus poussées de l'équipe d'Augury ont ainsi montré que le marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux pouvait lui-même être segmenté en prestataires de services d'un côté et sociétés de gestion technique des bâtiments de l'autre). Ou prenez du recul pour identifier un ensemble plus large d'utilisateurs qui pourrait vous ouvrir l'esprit à d'autres segments (s'éloigner du marché de l'immobilier commercial peut déboucher sur des opportunités de maintenance dans l'immobilier résidentiel).

Intéressons-nous à ForNova pour mieux comprendre ce processus de zoom dans la découverte de clients. Cette start-up crée des logiciels de scanning visuel qui imitent le comportement humain et « lisent » du contenu – prix, images, descriptions et évaluations par exemple. Ces logiciels peuvent collecter des données en ligne qui ne sont pas soumises à des changements de code, de langue ou de disposition.



Comme on le voit sur la Fiche de travail 1, l'arborescence clients débute avec deux options : servir les entreprises (B2B) ou servir les consommateurs (B2C). Le B2B révèle que les sociétés de e-commerce et les sites de petites annonces sont des segments potentiels. À l'intérieur du domaine de marché des petites annonces, deux nouveaux choix sont possibles : le marché du voyage ou le marché du détail, le marché du voyage pouvant lui-même être segmenté en hôtels et compagnies aériennes. Ce processus aide à identifier un éventail plus large de clients et à comprendre comment les regrouper.

Pays et continents

La démarche que nous venons de décrire vous encourage à segmenter plus finement un domaine de marché en groupes d'utilisateurs concrets, créant ainsi différents niveaux d'analyse possibles.

Il peut également être utile d'envisager l'identification d'opportunités comme une problématique « continent vs pays ». Un continent, ici, est un domaine de marché large (ou un domaine de marché vertical). Et chaque continent contient plusieurs pays – ou segments de marché. Afin d'obtenir un Panier d'opportunités de marché cohérent, les opportunités doivent se situer au même niveau d'abstraction. Faute de quoi, il sera très difficile de les comparer entre elles.

Dans l'exemple de ForNova, l'évaluation du domaine de marché du commerce en ligne concernant les sites de petites annonces se situe à un niveau d'analyse « continent » alors que le commerce de détail et le voyage peuvent être considérés comme des « pays » au sein d'un continent. Naturellement, il est possible de comparer des pays appartenant à des continents différents. En revanche, comparer des pays à des continents serait erroné car ils ne relèvent pas du même niveau d'analyse.

L'objectif est de parvenir à un niveau d'abstraction avec lequel vous vous sentiez à l'aise au cours du processus d'évaluation (étape suivante du Navigateur). Un domaine de marché trop large rendra difficile la comparaison des opportunités. De fait, dans un domaine de marché relativement vaste, il se trouvera probablement certains segments qui vous offriront des terreaux plus fertiles que d'autres ! En règle générale, privilégier un domaine de marché trop étroit n'est pas non plus une bonne chose : vous cherchez une opportunité de marché répondant aux attentes d'un groupe homogène de clients suffisamment important pour justifier vos efforts !

Retrouvons Augury…

Comme le montre l'exemple d'Augury, il se révèle parfois nécessaire de commencer par comparer différents continents, quand bien même ils représentent la moyenne de nombreux types de pays. Gal et Saar l'ont compris lorsqu'ils ont découvert que leur technologie de diagnostic pouvait être appliquée non seulement aux machines industrielles mais aussi au corps humain – machine complexe s'il en est ! Déterminer si Augury doit diagnostiquer des machines ou le corps humain est une analyse de niveau continent, d'autant plus essentielle qu'il est quasiment impossible de passer d'un domaine à un autre étant donné l'importance des investissements, le savoir-faire unique et la réputation qu'exige chacun de ces domaines.

Pour prendre cette décision majeure, Gal et Saar ont d'abord dû identifier les différents segments de marché potentiels à l'intérieur de chaque continent, pour évaluer ensuite le potentiel global et les défis attachés à chaque continent (comme nous le verrons en détail au chapitre suivant). Ils ont ainsi découvert que leur offre pouvait être disruptive sur le segment de la maintenance industrielle (car ils avaient la possibilité de s'adresser à un marché historiquement privé de la capacité d'accomplir de la maintenance préventive), alors que dans le domaine médical, de nombreux acteurs de premier plan proposaient déjà des produits de santé prédictifs. Ils ont donc estimé que le domaine industriel présentait un potentiel plus élevé, et que le défi global était un peu moins élevé, les appareils médicaux étant soumis à une réglementation sévère.

D'où le choix des fondateurs d'Augury de se concentrer sur la maintenance préventive industrielle et de laisser de côté le marché médical.

AUGURY

En résumé : Le processus de découverte est extrêmement important. Cherchez le plus d'opportunités de marché possible, les plus variées possible ! Disposer de trois à cinq opportunités dans votre Panier d'opportunités de marché est un bon point de départ. Nous avons travaillé avec des start-up qui avaient identifié plus de 50 opportunités de marché avant d'opérer une première sélection. Ne renoncez donc pas trop tôt !

Renforcer vos compétences de découverte

Au cours des 15 dernières années, nous avons rencontré un grand nombre d'entrepreneurs et d'investisseurs, et conduit des travaux de recherche de grande envergure pour tenter de percer les secrets de celles et ceux qui ont une « vision supérieure » du paysage des opportunités de marché[1]. Voici quelques tactiques qui vous aideront à renforcer vos compétences de découverte :

Exploiter vos connaissances

On repère plus facilement des opportunités de marché qui entrent dans le champ de notre connaissance des problèmes des clients. Rien de surprenant à cela ! Mais en règle générale, nous ne convoquons que certaines parties de ces connaissances… Donc : prenez votre temps et essayez de vous souvenir de toutes les fois où vous avez été en contact avec des individus (ou des entreprises) ayant un problème susceptible d'être résolu avec la fonctionnalité inhérente à votre technologie ! Mais ne soyez pas trop sévère avec vous-même… avoir une intuition concernant un problème client potentiel est un bon départ pour une exploration plus poussée.

S'appuyer sur des sources externes

Appuyez-vous sur des partenaires dans votre recherche – membres de votre équipe, amis qui travaillent dans d'autres secteurs, ou encore plateformes de *crowd search* en ligne. Quel que soit le moyen que vous utilisez, veillez à décrire très précisément, et en termes simples, les fonctionnalités de votre technologie.

Consulter les listes des secteurs d'activité et des marchés

Ils sont souvent répertoriés par ordre d'importance, ce qui vous permet d'explorer facilement des domaines et de déterminer si votre technologie peut être utile à des clients du domaine en question.

Faire une recherche de brevets

N'hésitez pas à rechercher des brevets liés à la technologie que vous envisagez de développer. Cela vous donnera des idées quant aux secteurs et aux entreprises où des technologies similaires ont été appliquées.

---

1. Voir *Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups?,* Marc Gruber, Ian MacMillan et James Thompson, 2012.

Un premier tri de vos options

Une fois que vous aurez identifié plusieurs options, vous souhaiterez peut-être pratiquer un premier tri afin d'éliminer celles qui ne sont pas assez prometteuses ou qui présentent des inconvénients rédhibitoires. Le fait est que « recaler » certaines options à ce stade est parfaitement normal, c'est le signe que vous avez cherché de nouvelles idées avec créativité – et certaines peuvent se révéler différentes de ce qu'elles semblaient être !

Questions clés pour un premier tri de vos options

- Le besoin du client existe-t-il ?
- Pouvons-nous réellement satisfaire le besoin du client grâce à nos capacités uniques, et mieux que des solutions existantes ?
- Existe-t-il des contraintes majeures susceptibles de nous empêcher d'exploiter suite à cette opportunité de marché ?
- Cette opportunité sera-t-elle en conflit avec nos valeurs ?

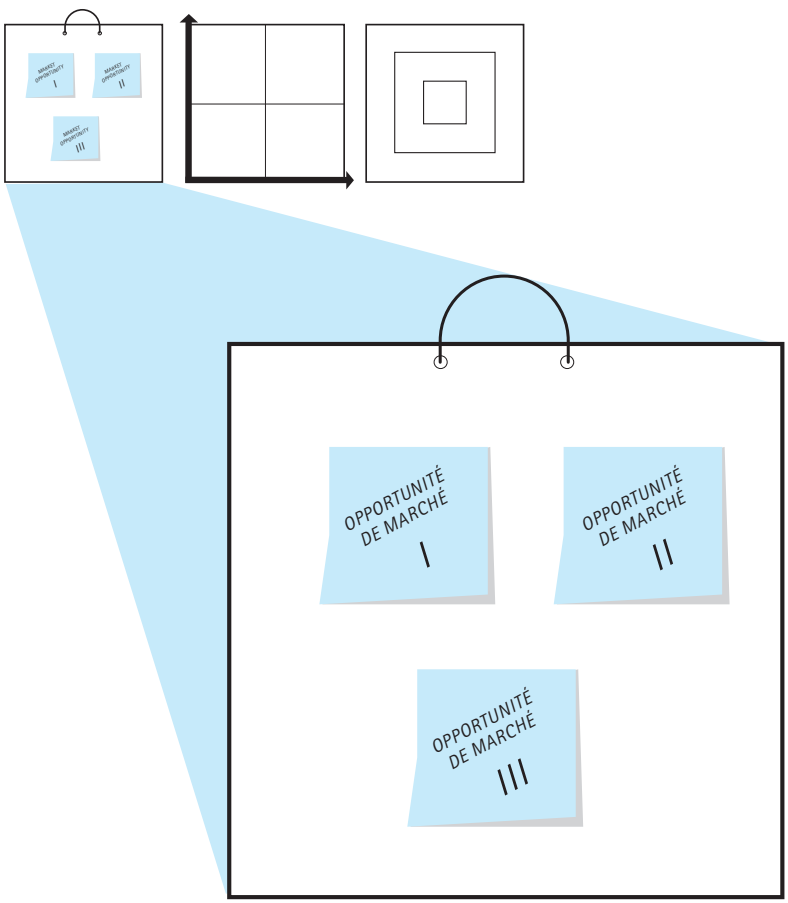
Une fois effectuée cette première sélection, deux possibilités s'offrent à vous : relancer le processus de découverte d'opportunités de marché ou, si le résultat vous convient (c'est-à-dire si vous disposez de plusieurs opportunités de marché que vous souhaitez explorer plus avant), vous venez d'obtenir votre premier résultat clé !

Le résultat – votre Panier d'opportunités de marché

Vous êtes à présent en mesure de représenter votre Panier d'opportunités de marché sur le panneau principal du Navigateur. Veillez à attribuer un nom précis à chaque opportunité de marché.

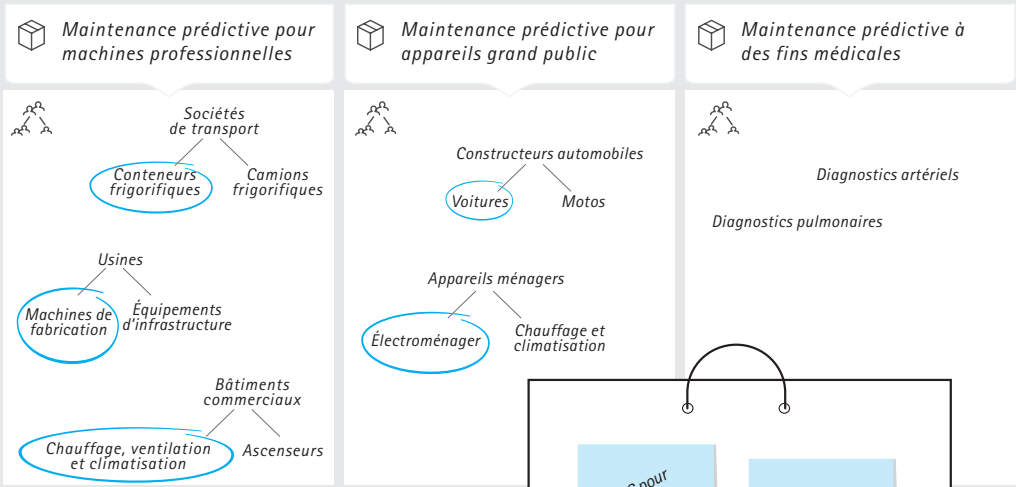
Utilisez des notes repositionnables pour représenter chaque opportunité de marché et positionnez-les à l'emplacement correspondant.

> *Toutes ces options peuvent se révéler être des opportunités de croissance et de création de valeur importantes pour vous.*

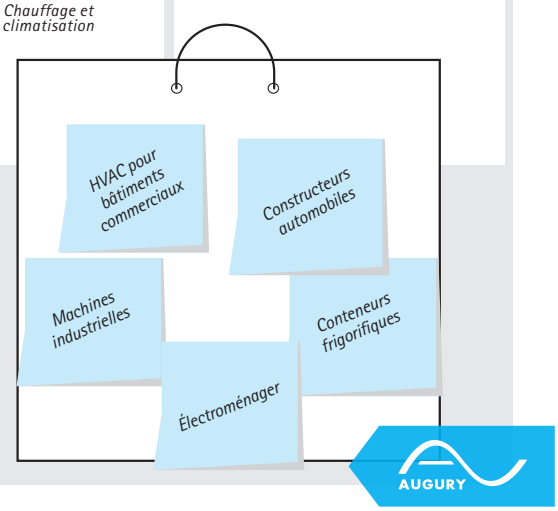


Le moment est venu pour Augury de définir son Panier d'opportunités de marché.

L'équipe d'Augury a mis au jour plusieurs opportunités de marché potentielles. Au cours d'un premier processus rudimentaire de tri, elle a décidé de retenir cinq opportunités à explorer : HVAC pour bâtiments commerciaux, chaînes de fabrication industrielles, conteneurs frigorifiques pour les sociétés de transport, constructeurs automobiles et fabricants d'électroménager.



À partir des éléments réunis sur la Fiche de travail 1, l'équipe peut à présent représenter son Panier d'opportunités de marché sur le panneau principal du Navigateur :



N'oubliez pas que le processus est dynamique. Vous pouvez ajouter des opportunités à votre Panier au fil du temps, si vous découvrez de nouvelles options qui méritent votre attention, ou en supprimer, si vous estimez qu'elles ne sont pas suffisamment intéressantes.

? Questions-Réponses

Pourquoi certaines technologies soulèvent-elles un défi plus important que d'autres dans la recherche de différentes opportunités de marché ?

Nos études indiquent que les technologies abstraites et les technologies étroitement couplées à un contexte d'application sont plus difficiles à comprendre « en tant que telles » que les technologies qui s'adressent aux sens et ne s'inscrivent pas dans un contexte d'application donné. Identifier des opportunités de marché pour les premières sera plus compliqué et exigera une solide expertise technique[1].

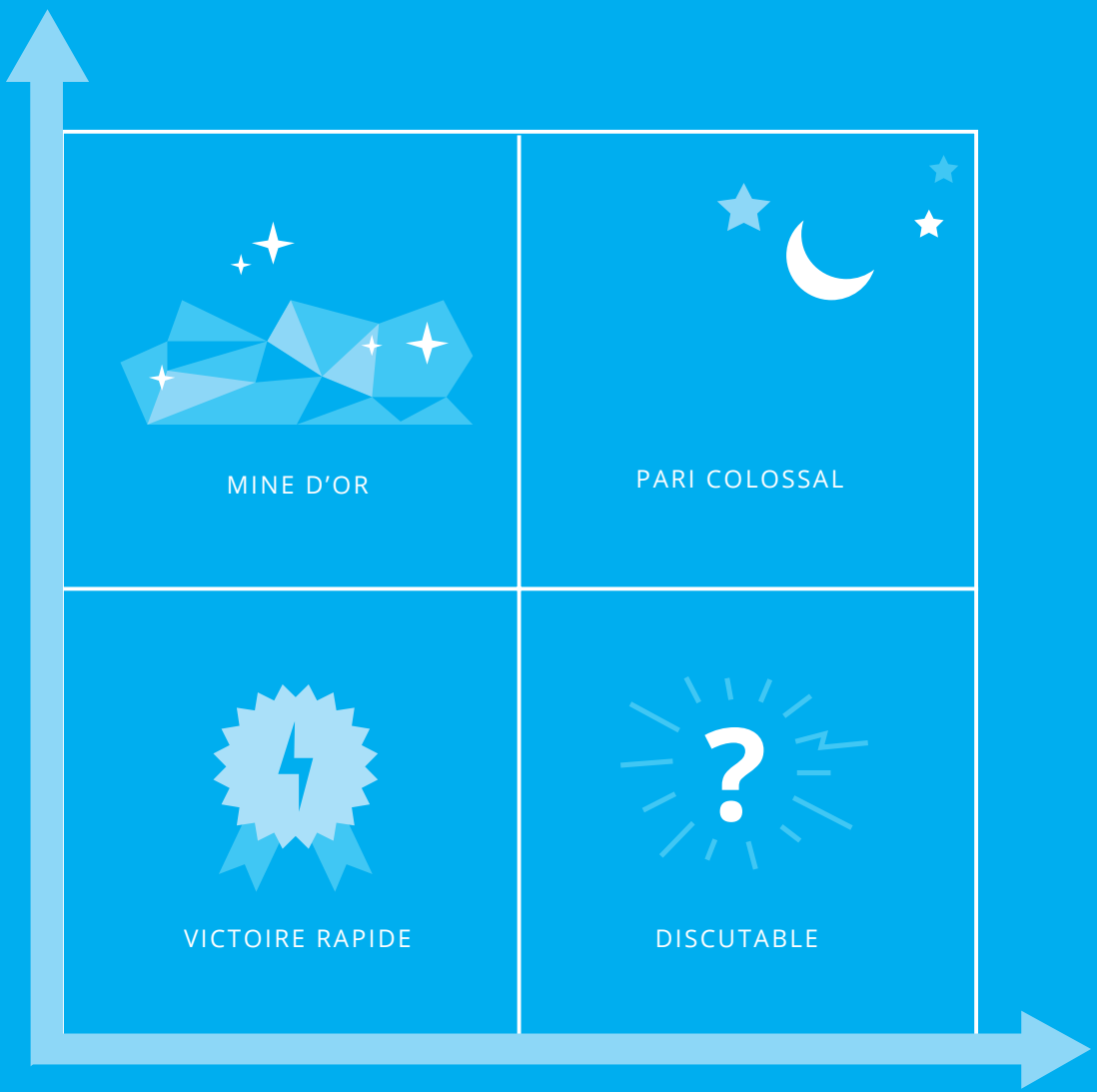
Quand dois-je cesser ma recherche et débuter mon évaluation ?

Si vous continuez à chercher, vous continuerez à découvrir des opportunités. Pour autant, vient un moment où vous devez cesser la quête, votre but ultime étant de lancer votre innovation sur le marché. Nos travaux montrent également que les rendements sont décroissants : au bout d'un certain temps, vous aurez identifié vos principales opportunités de marché. Visez trois à cinq opportunités pour votre Panier !

Que se passe-t-il si j'identifie des opportunités supplémentaires chemin faisant ?

Cela vous arrivera probablement – de nouveaux clients s'adresseront à vous et découvriront votre technologie, ou vous aurez tout simplement de nouvelles idées. Ajoutez alors simplement la nouvelle opportunité de marché à votre Panier d'opportunités de marché – non sans l'avoir soumise à l'épreuve du tri initial ! Vous pourrez alors l'évaluer et revoir votre Stratégie Focus Agile, comme nous le verrons au chapitre suivant.

1. Voir *The micro-foundation of technology leveraging across markets*, Marc Gruber et Jana Thiel (document de travail).

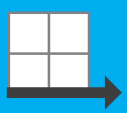

MINE D'OR
PARI COLOSSAL
VICTOIRE RAPIDE
?
DISCUTABLE

2.2 La Matrice de l'attractivité

Un Panier d'opportunités de marché potentielles est un atout précieux pour votre entreprise. Cependant, qui dit choix dit aussi dilemme : quelle option constitue votre opportunité principale, celle que vous allez explorer à fond ? Et quelles options mettre de côté pour l'instant ?

Pour prendre cette décision importante, vous devrez d'abord évaluer vos options, toutes ne présentant pas le même intérêt. Tel est précisément l'objectif de la présente étape : une opportunité de marché attractive est une opportunité qui présente un **potentiel** important de création de valeur et qui soulève peu de **défis** quant à la capture de cette valeur !

Potentiel
Quelle est l'IMPORTANCE de cette opportunité ? Mérite-t-elle réellement que nous nous y intéressions ? Si oui, quelle valeur pouvons-nous créer en empruntant ce chemin ?



Défi
Quels obstacles nous attendent si nous décidons de retenir cette option ? Quels sont les principaux risques ? Sera-t-il difficile de les surmonter et de conquérir cette opportunité ?

Dans ce chapitre, nous allons voir comment évaluer le **Potentiel** et le **Défi** associés à vos opportunités de marché, à l'aide la Fiche de travail 2.

Lorsque vous aurez noté chaque opportunité sur ces deux dimensions, vous pourrez les positionner sur la **Matrice de l'attractivité**. Cette Matrice est votre guide pour comprendre la nature de chaque opportunité et de votre portefeuille dans son ensemble. Elle vous aidera à mieux appréhender les arbitrages entre opportunités, à les comparer et à mettre au jour vos options les plus attractives. Grâce à cet outil, vous serez en mesure de déterminer quelle est votre Opportunité de marché principale – en vous fondant sur des données objectives, et pas uniquement sur l'intuition (souvent biaisée par nos préférences).

Qui plus est, la Matrice de l'attractivité est un outil dynamique qui vous aidera à analyser toute information nouvelle : il est facile de mettre à jour le Potentiel ou le Défi attachés à vos opportunités et, le cas échéant, de déplacer vos options, ou tout simplement d'en ajouter de nouvelles.

Ce qu'il faut retenir

La Fiche de travail 2 vous guide dans l'évaluation de votre Panier d'opportunités de marché. La notation des options est précieuse pour tout entrepreneur qui souhaite choisir habilement son terrain de jeu. Mais le processus qui vous y conduit est tout aussi bénéfique.

C'est avant tout un processus d'apprentissage. Il vous permet de poser les questions les plus importantes avant de prendre une décision fondamentale. Même si vous ne savez pas très bien comment noter les différents paramètres, vous serez sûr de n'avoir laissé de côté aucune considération importante. Vous pouvez également utiliser cette checklist pour déterminer quelles hypothèses principales demandent encore à être validées et quelles actions sont les plus adaptées pour le faire. Le processus vous aidera aussi à savoir quels types de sources d'information vous devrez consulter régulièrement pour suivre vos options dans le temps.

Par ailleurs, la Fiche de travail 2 fournit une excellente base aux discussions d'équipe – avec vos pairs comme avec vos parties prenantes. Ces échanges apportent des éclairages différents autour de la table et faciliteront votre compréhension. Vous appréhenderez de mieux en mieux vos options et deviendrez plus sensible aux avantages et aux inconvénients de chaque opportunité de marché.

Enfin, la Matrice de l'attractivité qui découlera de la Fiche de travail 2 vous apportera « l'image d'ensemble » qui vous permettra de mieux appréhender le potentiel de vos options depuis une perspective panoramique. Cette double perspective est indispensable pour prendre une décision pertinente.

C’est un processus d’apprentissage !

L’évaluation des options est un des processus d’apprentissage les plus importants qui soient en matière d’entrepreneuriat et d’innovation. Prenez le temps de chercher, d’analyser et de réunir le plus de connaissances possibles avant de prendre cette décision fondamentale entre toutes qu’est le choix de votre ou vos marchés.

En bref, passez en mode apprentissage :

Être méthodique

La structure du processus d’évaluation garantit que vous ne laisserez de côté aucune question clé. Elle vous aide à être méthodique et cohérent tout au long du processus, et à comparer vos différentes options à partir des mêmes éléments.

Transformer les hypothèses en connaissances

L’entrepreneur aborde généralement le processus d’apprentissage avec certaines hypothèses concernant l’opportunité qu’il veut analyser. Mais une évaluation valable ne saurait reposer sur des opinions : essayez de transformer vos hypothèses les plus importantes en connaissances au fur et à mesure du processus d’évaluation et de notation. Documentez-vous et prenez le temps de sortir de votre bureau pour aller à la rencontre de clients et d’experts du marché. Lorsque cela est possible, conduisez de petites expériences avec des clients, comme le suggèrent les méthodes du design thinking et du Lean Startup[1].

S’habituer à l’incertitude

Lancer une innovation comporte toujours une part d’incertitude. Il y a donc aussi certaines limites à votre évaluation. Aussi méthodique et exhaustif souhaitiez-vous être, des « inconnus connus » et des « inconnus inconnus » peuvent influencer les résultats. Mais ce n’est pas une raison pour renoncer à votre évaluation. Essayez de réunir les informations les plus vitales et de les valider autant que faire se peut avant de prendre une décision. Et tout aussi important : mettez à jour votre évaluation lorsque de nouvelles données sont disponibles. C’est la raison pour laquelle le Market Opportunity Navigator se veut le compagnon de votre aventure – un outil dynamique qui vous aide à naviguer au fil du temps !

1. Voir *The Lean Startup*, Eric Ries, 2001 ; *The Four Steps to the Epiphany*, Steve Blank, 2005 ; *Design Thinking*, Thomas Lockwood, 2009.

Avant de débuter votre évaluation

Il vous faut : mieux connaître et comprendre (1) le monde de vos clients, (2) l'environnement économique et (3) les jalons-clés sur la route de la mise en œuvre.

Mieux connaître le monde de vos clients

« Pour bien pêcher, il faut apprendre à penser comme un poisson. » Vous mettre dans la peau de vos clients est indispensable pour saisir l'essence de votre opportunité de marché. Quelle proposition de valeur apportez-vous à vos clients ? À quel problème répondez-vous et en quoi votre offre est-elle meilleure que les solutions existantes ? À quoi ces clients accordent-ils de l'importance et par quelles tendances sont-ils influencés ? Si vous ne maîtrisez pas ces questions, la valeur de votre évaluation sera limitée[1].

Mieux connaître votre environnement

Votre entreprise n'existera pas dans le vide. Parce que beaucoup d'autres acteurs peuvent influencer vos chances de réussite, il est indispensable de très bien connaître votre terrain de jeu. Pour être en mesure d'évaluer une opportunité de marché, vous devrez comprendre la **chaîne de valeur** de ce marché (c'est-à-dire, la chaîne d'entreprises ou d'acteurs qui travaillent ensemble pour satisfaire la demande du marché pour un produit donné). Quel créneau allez-vous occuper ? Qui risque de se dresser sur votre route ? Et qui a intérêt à collaborer avec vous ? Les idées innovantes brisent souvent les chaînes de valeur existantes, les transformant du tout au tout (songez par exemple à iTunes d'Apple), il est donc essentiel d'avoir une connaissance approfondie des principaux acteurs.

Vous devez aussi savoir qui sont vos **concurrents** potentiels sur ce marché : Que proposent-ils ? Comment pourraient-ils réagir ? Détenez-vous un avantage concurrentiel solide (et peut-être même « déloyal ») sur eux[2] ?

Comprendre vos jalons-clés sur la route du déploiement

Vous devrez également avoir une connaissance approfondie de vos propres ressources et capacités : de quoi disposez-vous, que vous reste-t-il à développer pour créer votre produit et le proposer sur le marché ? Réfléchissez à votre savoir-faire technologique, votre capital humain, votre propriété intellectuelle, vos alliés et partenaires, vos ressources financières, etc.

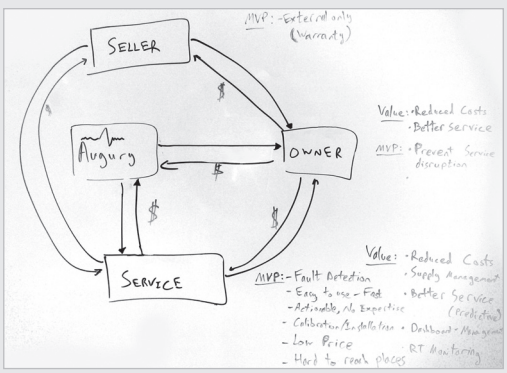
1. Voir *Value Proposition Design*, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, Bernarda et Smith, 2014.
2. Voir *Competitive Advantage*, Michael Porter, 1985.

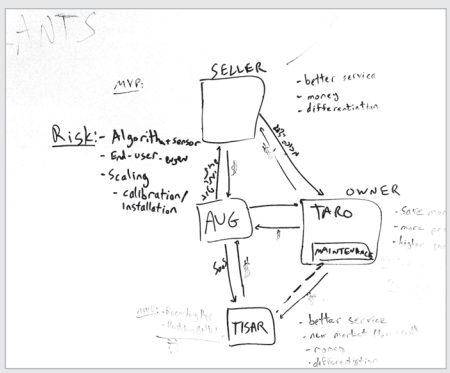
Le processus d'apprentissage d'Augury

Saar et Gal ont pris le temps d'étudier leurs opportunités de marché. Conscients de l'importance de cette décision initiale, ils voulaient s'assurer de disposer de toutes les informations pour faire le bon choix.

Ils ont suivi les éléments-clés de la méthode Lean Startup pour tester leurs hypothèses sur chacune de leurs cinq opportunités de marché. Ils ont réalisé des entretiens, montré des maquettes, réalisé des sondages et assisté à plusieurs conférences, afin de comprendre le monde des clients et l'environnement de chaque opportunité. Ils ont appris à connaître l'écosystème et la chaîne de valeur de chaque marché et à maîtriser la proposition de valeur qu'ils pouvaient offrir à chaque acteur.

Ils ont documenté et mis à jour leurs informations sur leurs différents marchés potentiels afin de déterminer les actions suivantes du processus de validation. Ce processus d'apprentissage, combiné à un ensemble structuré de critères d'évaluation – tel celui proposé dans la Fiche de travail 2 – leur a permis de passer de la pure intuition à une décision motivée.





Fiche de travail 2 :
ÉVALUER L'ATTRACTIVITÉ DES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

Utilisez cette fiche pour chaque opportunité que vous voulez explorer.

Opportunité de marché

POTENTIEL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RAISON CONVAINCANTE D'ACHETER

Besoin insatisfait
Solution efficace
Meilleure que les solutions existantes

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VOLUME DU MARCHÉ

Taille actuelle du marché
Croissance attendue

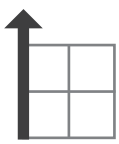
FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VIABILITÉ ÉCONOMIQUE

Marges (valeur vs coûts)
Capacité des clients à payer
Fidélité des clients

POTENTIEL GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ



Utilisez les notes globales pour positionner chaque opportunité de marché sur la Matrice de l'attractivité.

NOM | DATE

DÉFI

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

OBSTACLES AU DÉPLOIEMENT

Difficultés de développement du produit
Difficultés de commercialisation
Défis de financement

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

DÉLAI DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Temps de développement
Délai entre disponibilité du produit et maturité du marché
Durée du cycle de vente

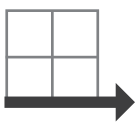
FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RISQUES EXTERNES

Menace concurrentielle
Dépendances vis-à-vis de tiers
Barrières à l'adoption

DÉFI GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

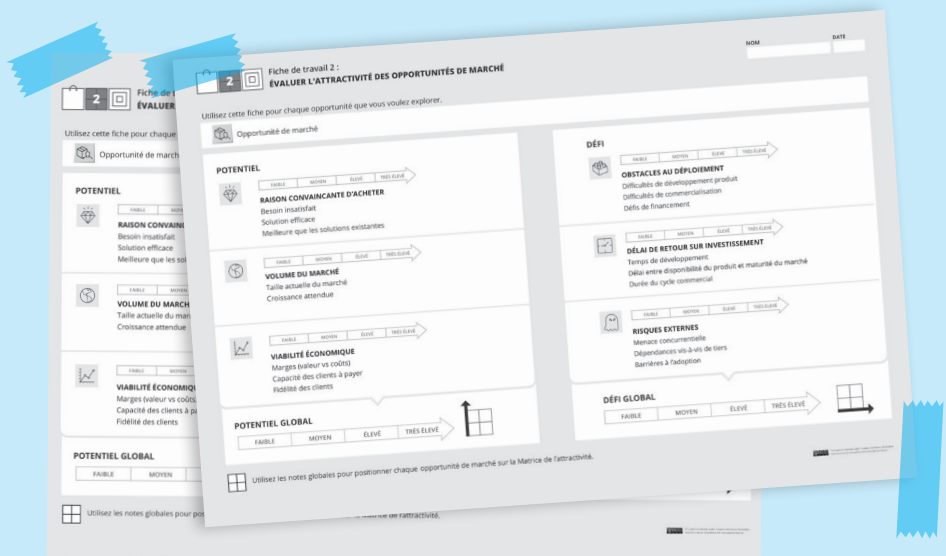


FICHE DE TRAVAIL 2

Évaluer l'attractivité d'une opportunité de marché

La Fiche de travail 2 vous aide à évaluer chaque opportunité de marché sur deux dimensions : le **Potentiel** et le **Défi**.

Chaque dimension est constituée de trois paramètres, notés séparément, puis combinés afin d'obtenir une note globale pour chaque opportunité de marché. Vous utiliserez cette note pour positionner les opportunités de marché sur votre Matrice de l'attractivité.



Utilisez une fiche de travail par opportunité.

Comment noter ?

Calculer la note globale d'une opportunité en entrant les notes de chacun des six facteurs dans une formule mathématique serait l'option la plus facile mais ce type d'approche mécanique ne ferait pas justice à la complexité et aux subtilités de la décision sous-jacente.

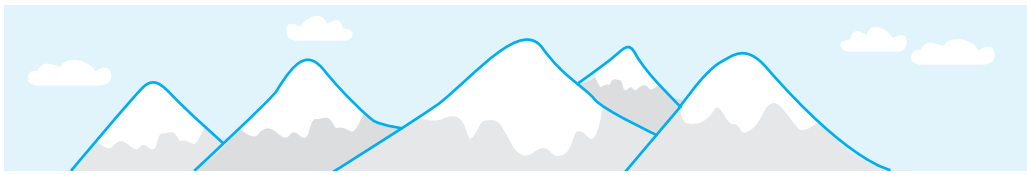
Envisagez donc plutôt ces facteurs comme le moyen d'acquérir une compréhension exhaustive des éléments clés qu'il convient d'évaluer pour juger de l'attractivité d'une opportunité de marché. Pour chaque facteur constitutif du Potentiel ou du Défi d'une opportunité, vous trouverez dans les pages qui suivent une liste de questions qui vous guideront à travers le processus d'évaluation. Étudiez attentivement ces questions et collectez le plus d'informations possible pour noter chaque facteur sur une échelle allant de « Faible » à « Très élevé ». Combinez vos informations qualitatives et quantitatives et efforcez-vous d'être le plus objectif possible. Les discussions d'équipe seront ici d'une aide précieuse !

Souvenez-vous que l'objectif est de comprendre les principaux avantages et inconvénients de chaque option, ne vous énervez donc pas si vous avez le sentiment que votre notation n'est pas encore 100 % pertinente ! Vous pourrez affiner votre notation au fil du temps, à mesure que vous en apprendrez davantage sur chaque option individuellement et les unes par rapport aux autres.

Au total, évaluer le Potentiel et le Défi de vos opportunités vous aidera à repérer les *patterns* et à faire la distinction entre vos options… mettant en lumière votre chemin stratégique le plus prometteur !

Le potentiel

L'estimation du Potentiel d'une opportunité de marché est essentielle pour votre évaluation car elle vous permet de comprendre la valeur qui peut être créée en exploitant cette opportunité. Autrement dit, poursuivre cette option sera-t-il profitable ? Cette évaluation concerne l'opportunité elle-même, indépendamment de vos propres capacités à y réussir. (Votre capacité à exploiter avec succès l'opportunité de marché sera évaluée avec la dimension Défi.)



> *Imaginez que l'éventail des opportunités de marché potentielles dessine le paysage à travers lequel votre projet va passer. Si chaque opportunité est une montagne, cette dimension en mesure la hauteur – plus la montagne est haute, plus elle peut vous apporter une valeur potentielle élevée.*

Le potentiel de création de valeur d'une opportunité de marché est déterminé par trois facteurs :

Une raison convaincante d'acheter

Quelqu'un voudra-t-il de votre offre et sera-t-il disposé à payer pour l'acquérir ?

Le volume du marché

Quelle est l'importance du marché, aujourd'hui et dans le futur proche ?

La viabilité économique

Exploiter ce marché est-il intéressant d'un point de vue économique ?

Nous vous conseillons d'évaluer séparément chaque facteur et de combiner ensuite vos notes dans l'évaluation du Potentiel global.

Raison convaincante d'acheter

Qu'est-ce que cela signifie ?

Si personne n'en veut, cela ne vaut rien du tout… La première chose que vous devez donc découvrir à propos d'une opportunité de marché, c'est si des consommateurs en auront envie. Si la raison convaincante d'acheter est faible, vous pouvez rayer l'opportunité de votre liste, la demande ne sera pas suffisante.

Comment évaluer ?

Explorez trois questions importantes :

Existe-t-il un réel besoin insatisfait ?

Pouvons-nous apporter une solution performante à ce besoin ?

Et pouvons-nous y répondre (beaucoup) mieux que les solutions existantes ?

Voici une liste non exhaustive de questions pour vous guider dans votre démarche.

Un réel besoin insatisfait ?

- Quel est exactement le problème/besoin ? S'agit-il d'un besoin fonctionnel, social, émotionnel ou élémentaire ?
- Qui a ce besoin ? Essayez de caractériser le client moyen. Qui sera votre acheteur économique ? Votre utilisateur ?
- Comment résolvent-ils actuellement le problème ? Font-ils un effort pour résoudre réellement le problème ?
- Que changera notre offre ? Quels sont ses principaux bénéfices ? Sont-ils économiques, fonctionnels, individuels ou sociaux ? Si les bénéfices sont économiques (par exemple, productivité accrue/coûts réduits sur des facteurs clés de réussite), essayez d'estimer la valeur et le retour sur investissement avec des chiffres réels.
- Votre offre entre-t-elle dans la catégorie « envisageable », « souhaitable » ou « indispensable » ?
- Possibilité de fabriquer vs acheter – les consommateurs peuvent-ils le fabriquer eux-mêmes ?

Une solution efficace ?

- Pouvez-vous répondre pleinement aux besoins de ces clients et leur apporter une solution globale[1] ?
- Créez-vous d'autres besoins – auxquels vous ne pouvez pas répondre – pour les clients qui utiliseront votre solution ?
- Quels sont les atouts qui vous permettent de répondre à ce besoin, ou de résoudre ce problème ?
- Quelles sont les faiblesses qui vous empêchent de répondre à ce besoin ?

Meilleure que les solutions existantes ?

- Quelles autres solutions existent pour vos clients ?
- Quels sont les points forts de votre solution par rapport aux autres ? Pour quelles raisons les clients favoriseraient-ils votre produit ?
- Quels sont les points faibles de votre solution par rapport aux autres ? Pour quelles raisons les clients ne donneraient-ils pas la préférence à votre produit ?
- Les avantages que présente votre solution sont-ils réellement importants pour les clients ?

Mémento

La seule façon de noter ces éléments est de vous mettre à la place de vos clients. C'est ce que eux pensent – disent ou, plus important encore, font – qui compte. Validez vos intuitions, sortez de votre bureau et discutez de cette opportunité de marché avec le plus grand nombre de clients potentiels possible. Plusieurs livres peuvent vous aider à élaborer des entretiens avec vos clients[2].

Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous serez en mesure de donner une note à la « raison convaincante d'acheter ». Si cela vous aide, vous pouvez également évaluer chaque sous-élément séparément et agréger les résultats dans une note globale.

1. Voir *Crossing the Chasm*, Geoffery Moore, 1991.
2. Voir *The Entrepreneur's Guide to Consumer Development*, Brant Cooper et Patrick Vlaskovits, 2010 ; *Running Lean*, Ash Maurya, 2010 ; *Talking to Humans*, Giff Constable, 2014.

Pour illustrer l'évaluation de ce facteur, reprenons l'exemple d'Augury. Une des opportunités de marché explorée en détail par l'équipe est celle des systèmes HVAC (chauffage, ventilation et climatisation) pour les bâtiments commerciaux. L'équipe pensait que les gestionnaires ou les prestataires de service de grands bâtiments commerciaux tireraient avantage d'équipements de maintenance préventive pouvant contrôler tous les systèmes HVAC. Ce type de produit contribuerait à éliminer les pannes mais également à prolonger la durée de vie du système et à réduire les dépenses opérationnelles et la consommation d'énergie.

Afin d'évaluer la raison convaincante d'acheter de ce marché, l'équipe a découvert que le déploiement des solutions de maintenance préventive existantes exigeait des investissements très élevés, disproportionnés par rapport au coût de la panne d'un système HVAC. Dans ce contexte, la solution d'Augury constituerait une option relativement bon marché, sans investissement initial. Le besoin de ce marché pour une solution de maintenance préventive est donc bien réel. Les clients eux-mêmes, toutefois, ne sont pas au fait des possibilités de maintenance préventive et Augury devra donc éduquer le marché pour le sensibiliser à ce besoin non satisfait et susciter la demande.

Les HVAC étant des systèmes standardisés, Augury pourrait mettre au point un produit répondant au besoin du client dans sa globalité et fournir des alertes et des rapports sur la plupart des défaillances. Aucune solution existante n'étant spécifiquement conçue pour ce marché, le produit d'Augury serait également bien meilleur que l'offre de maintenance préventive actuelle.

L'équipe a attribué à la raison convaincante la note globale « moyen-élevé », notamment parce que les clients n'ont pas conscience de ce besoin non satisfait.

Opportunité de marché : *HVAC pour les bâtiments commerciaux*

FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ
	X		

RAISON CONVAINCANTE D'ACHETER

Besoin insatisfait, Solution efficace, Meilleure que les solutions actuelles

AUGURY

Volume du marché

Qu'est-ce que cela signifie ?

Satisfaire un besoin réel est une condition importante pour créer de la valeur. Toutefois, c'est le volume du marché qui déterminera les ventes de votre produit et, partant, la valeur potentielle que vous pouvez créer !

Pour connaître le volume du marché, vous devez déterminer combien de clients seront effectivement confrontés à ce besoin (ou devraient l'être) dans un avenir proche et combien ils sont disposés à payer pour le satisfaire. La taille du marché fournit des indications clés sur la taille de l'opportunité elle-même. Si la taille du marché est importante, elle ne fait pas tout : un marché de taille modeste pourra être une option intéressante, en particulier s'il peut devenir un tremplin vers un marché plus grand qui pourra être exploité par la suite.

Comment évaluer ?

Explorez deux grandes questions :

Quelle est la taille du marché actuel ?

Quelles sont ses perspectives de croissance ?

Voici une liste non exhaustive de questions pour vous guider dans votre démarche.

Taille actuelle du marché ?

- Combien de clients ont besoin de votre solution ? Vous pouvez estimer le nombre total de clients potentiels grâce à une approche bottom-up ou top-down en fonction des données dont vous disposez.
- Combien de clients peuvent utiliser ou acheter votre solution ? C'est un premier filtre pour réduire « l'univers » de tous les clients. Une autre possibilité est de réfléchir au TAM (*total available market*/marché total disponible) et au SAM (*served available market*/segment de marché disponible), comme le suggère Steve Blank[1].
- Combien d'unités ces clients achèteraient-ils annuellement et quel serait le chiffre d'affaires par client ? Multipliez ces chiffres pour estimer la taille totale du marché (en nombre de produits et en euros).

1. Voir *The Startup Owner's Manual*, Steve Blank et Bob Dorf, 2012.

- On peut aussi évaluer la taille du problème à résoudre : combien les clients dépensent-ils annuellement aujourd'hui pour gérer le problème auquel vous répondez ?

Croissance attendue du marché ?

- Le marché est-il à maturité ou évolutif ? S'est-il développé au cours des deux dernières années ?
- Sur quelle croissance du besoin, ou du nombre de clients, tablez-vous pour les deux à cinq prochaines années ?

Mémento

Nous vous conseillons d'évaluer la taille du marché sur deux critères : le nombre de produits et le chiffre d'affaires. Ces mesures complémentaires fournissent une meilleure vue d'ensemble du volume attendu.

Certains marchés sont plus difficiles à évaluer que d'autres. Steve Blank suggère de distinguer trois grands types de marchés : les marchés existants, les marchés re-segmentés et les nouveaux marchés[1]. Les deux premiers sont plus faciles à estimer car les clients peuvent être plus explicites quant à leurs besoins et que les données concernant le marché sont souvent disponibles et faciles d'accès. Il en va autrement des nouveaux marchés qui n'ont ni clients ni concurrents bien définis ni produits. Dès lors, estimer la taille de l'opportunité tient davantage de l'intuition que d'une évaluation rigoureuse.

Dans tous les cas, pour évaluer la taille d'un marché, il vous faudra discuter avec des personnes susceptibles d'être intéressées par le produit et des représentants des canaux de distribution, et obtenir des approximations et des rapports d'analystes, ainsi que des études de marché. Google Analytics et Google Trends peuvent également fournir de premiers éléments d'appréciation pour évaluer la demande.

Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous serez en mesure d'attribuer une note à la « taille du marché ». Si cela vous aide, vous pouvez également évaluer chaque sous-élément séparément et agréger les résultats dans une note globale.

1. Voir *The Four Steps to the Epiphany*, Steve Blank, 2005.

Afin d'illustrer l'estimation de ce facteur, intéressons-nous à nouveau au marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux.

Il existe d'innombrables bâtiments équipés d'HVAC de par le monde. Même si Augury se limite initialement au marché américain, ce type d'immeubles se compte par millions (le Commercial Building Energy Consumption Survey montre qu'il existait 5,6 millions de bâtiments commerciaux aux États-Unis en 2012, au moment, donc, où Augury explorait le marché).

Les créateurs d'Augury ont estimé à 5 000 dollars les revenus annuels par bâtiment, ce qui représentait au total un marché de très grande taille, tant en unités qu'en chiffre d'affaires.

Les analystes estimaient également que le marché global des HVAC connaîtrait une croissance régulière au cours des prochaines années (de l'ordre de 7 % par an), du fait essentiellement de l'augmentation des activités de construction dans le monde.

Le volume du marché a donc été noté « élevé » pour cette opportunité.

Opportunité de marché : *HVAC pour les bâtiments commerciaux*

VOLUME DU MARCHÉ

Taille actuelle du marché

Croissance attendue

AUGURY

Viabilité économique

Qu'est-ce que cela signifie ?

Le dernier facteur pour évaluer le Potentiel d'une opportunité de marché mesure son bénéfice économique pour vous. Il renvoie aux éléments de base qui déterminent la valeur économique d'une opportunité de marché – et non à un plan commercial détaillé ou à des calculs visant à déterminer le retour sur investissement (ROI).

Comment l'évaluer ?

À ce stade d'évaluation précoce, l'élaboration d'un plan financier détaillé (comprenant des estimations de pertes et de profits sur un horizon de trois à cinq ans) n'est pas envisageable, la plupart des informations contenues dans ce type de plan étant trop vagues. En revanche, vous vous ferez une image relativement précise du potentiel économique d'une opportunité de marché en examinant trois questions :

Avez-vous des marges importantes ?

Les clients ont-ils les moyens de payer le prix ?

Quelle sera la fidélité des clients ?

Voici une liste de questions qui vous aideront à comprendre quels éléments prendre en compte pour juger de l'intérêt économique d'une opportunité.

Marges (valeur vs coûts) ?

- Quel est le prix estimé que les clients seront disposés à payer ?
- Quel est le coût estimé de votre produit/service ?
- Quel est le coût d'acquisition estimé par client ?
- Quelles sont les marges attendues (c'est-à-dire, le potentiel économique par client) ?
- Les marges sont-elles susceptibles d'évoluer au cours du temps (du fait d'économies d'échelle, de la plus grande disponibilité de composants, etc.) ?

Capacité des clients à payer ?

- ☐ Les clients disposent-ils, d'une manière générale, de revenus suffisants ?
- ☐ Les clients allouent-ils déjà un budget pour résoudre le problème auquel vous répondez avec votre offre (surtout pertinent pour le B2B) ?
- ☐ Existe-t-il un responsable en charge de ce budget (surtout pertinent pour le B2B) ?

Fidélité des clients ?

- ☐ Avec quelle fréquence vos clients utiliseront-ils votre solution ou la rachèteront-ils ?
- ☐ Opter pour une autre solution est-il difficile pour les clients ?

Mémento

La viabilité économique de votre opportunité est essentielle, puisqu'en dépendent la survie et la croissance de votre entreprise. S'il est difficile de connaître le prix futur de votre offre, il est important de vous assurer que vous disposez d'une marge de manœuvre suffisante entre le coût de votre offre et ce que les clients sont disposés à payer pour l'obtenir. Dans tous les cas, discutez avec vos « acheteurs économiques » pour comprendre leur point de vue. Essayez également de trouver des offres comparables, qui vous donneront un point de repère quant au niveau de prix que vous pouvez pratiquer.

Des défis de même ordre surgissent avec l'évaluation des coûts : une estimation rudimentaire est probablement le mieux que vous puissiez faire pour l'instant, c'est tout de même mieux que rien ! Souvenez-vous que grâce aux économies d'échelle, les coûts diminuent souvent avec le temps.

En dépit de l'importance de ce paramètre, il existe de nombreux exemples d'entreprises qui ont réussi sans disposer au départ d'un modèle de revenu précis mais qui estimaient que la croissance de la popularité de leur offre auprès des clients déboucherait sur des récompenses économiques importantes (pensez par exemple à Instagram et à Waze). Si c'est le cas pour votre projet, tenez compte du fait que sa viabilité économique est extrêmement risquée et qu'elle n'interviendra qu'après plusieurs années.

Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous serez en mesure de noter la « viabilité économique ». Si cela vous aide, vous pouvez également évaluer chaque sous-élément séparément et agréger les résultats dans une note globale.

Afin d'illustrer l'évaluation de ce paramètre, revenons au marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux. Pour en estimer la viabilité économique, il est important de commencer par estimer la valeur que les clients peuvent dériver de la solution d'Augury. Les études montrent qu'un programme de maintenance prédictive qui fonctionne correctement peut faire économiser aux exploitants environ 1€ au mètre carré par an, générant des économies totales pouvant aller jusqu'à 13 % de leur budget opérationnel. Ces estimations ont conduit les fondateurs d'Augury à conclure que le ratio valeur vs prix est élevé.

En outre, bien que les coûts initiaux soient relativement élevés, à cause des difficultés de développement et d'économies d'échelle limitées, ces clients disposent de moyens financiers non négligeables et peuvent se permettre un prix nettement supérieur à ces coûts. Concernant la fidélité des clients dans le temps, il a été difficile de répondre à la question. L'algorithme d'Augury reposant sur l'apprentissage machine, les diagnostics sur une même machine seront de plus en plus précis avec le temps. Cela peut constituer une incitation pour les clients à rester fidèles à la solution d'Augury. Toutefois, si des offres concurrentes apparaissent sur le marché, cette barrière ne sera peut-être pas suffisante.

Pour toutes ces raisons, la viabilité économique de cette opportunité de marché a été notée « élevée ».

Opportunité de marché : *HVAC pour les bâtiments commerciaux*

VIABILITÉ ÉCONOMIQUE
Marges (valeur vs coûts), capacité des clients à payer, fidélité des clients

AUGURY

Potentiel : la note globale

Une fois ces trois facteurs-clés analysés, il convient de combiner vos évaluations dans une note globale indiquant le Potentiel de votre opportunité de marché. Utilisez les trois notes pour obtenir une note moyenne. Cette note vous permettra par la suite de positionner votre opportunité sur la Matrice de l'attractivité : le Potentiel de création de valeur est représenté par l'axe des Y.

Une moyenne, ne l'oubliez pas, peut cacher des informations concernant les atouts ou les faiblesses clés d'une opportunité de marché. Toutefois, ce qui compte ici, c'est d'avoir exploré tous les éléments importants pour évaluer le potentiel d'une option. Vous en connaissez désormais les principaux avantages et inconvénients.

Pondération des différents facteurs

Tous les facteurs ont-ils la même importance ? Une question simple à laquelle il n'existe pas de réponse simple.

La valeur pour le client (la raison convaincante d'acheter) est une condition nécessaire, la première, donc, à analyser. Si elle est relativement faible, cela vous rendra la vie difficile – indépendamment de tout avantage associé aux autres facteurs. Cependant, la valeur et le volume peuvent se compenser pour créer des opportunités intéressantes (par exemple, valeur très élevée et volume faible, ou inversement). L'image globale, dès lors, dépend réellement des trois paramètres.

Naturellement, il est possible d'attribuer un poids différent aux facteurs si les opportunités le justifient. Attention toutefois : si vous attribuez une importance différente à chaque facteur, veillez à être cohérent sur toutes les options.

Pour Augury, le Potentiel de l'opportunité HVAC était relativement élevé. Bien qu'il faille éduquer le marché, l'équipe était convaincue que le jeu en valait la chandelle, le marché étant suffisamment important et prometteur au plan économique.

Opportunité de marché : *HVAC pour les bâtiments commerciaux*

POTENTIEL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RAISON CONVAINCANTE D'ACHETER
Besoin insatisfait
Solution efficace
Meilleure que les solutions actuelles

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VOLUME DU MARCHÉ
Taille actuelle du marché
Croissance attendue

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VIABILITÉ ÉCONOMIQUE
Marges (valeur vs coûts)
Capacité des clients à payer
Fidélité des clients

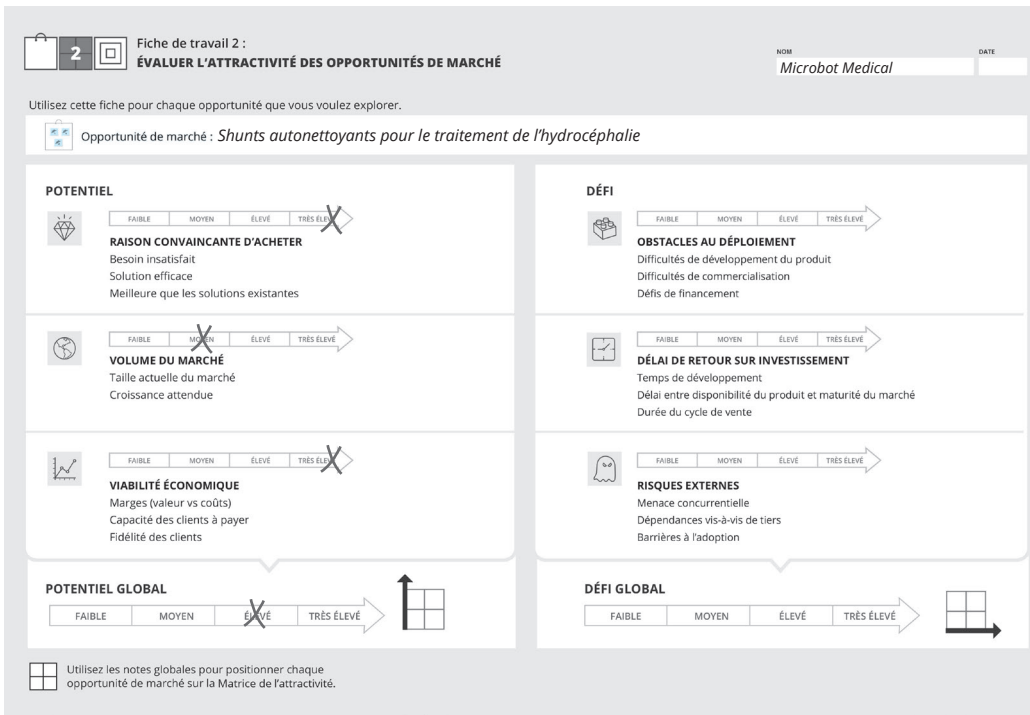
POTENTIEL GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

AUGURY

Parfois, une opportunité de marché peut présenter un potentiel élevé alors même que le marché lui-même n'est pas très important (en volume). Microbot Medical en offre un exemple intéressant. Un des produits phares de l'entreprise est un micro-robot rampant autonome contrôlé par des champs électromagnétiques.

Cette technologie révolutionnaire est idéale pour réaliser des procédures médicales micro-invasives dans divers domaines, neurochirurgie, cardiologie, gynécologie notamment. Parmi les opportunités de marché envisagées par l'entreprise figuraient des shunts autonettoyants pour traiter l'hydrocéphalie. Bien que le volume du marché pour ce traitement ne soit pas très important (environ 40 000 procédures de ce type sont réalisées chaque année aux États-Unis), la valeur offerte par ce produit est considérable – pour les patients et pour les compagnies d'assurance. Le remboursement est donc attractif et il n'existe pas de solution concurrente. La raison convaincante d'acheter et la viabilité économique de cette opportunité sont donc « très élevées », en faisant une option à fort potentiel, que l'entreprise devait d'ailleurs retenir comme opportunité principale.



Le défi

Une opportunité de marché n'est pas seulement assortie d'un potentiel de création de valeur. Lui est également attaché un Défi, par quoi il faut entendre le degré de difficulté que présente la capture de cette valeur. Les défis déterminent la difficulté de réussir sur le marché considéré. Si le Potentiel est évalué en explorant l'opportunité de marché en tant que telle, cette dimension s'intéresse à vos propres capacités pour y réussir, et aux principaux obstacles que vous risquez de rencontrer.

> *Dans le paysage des opportunités de marché, où chaque option est une montagne à gravir, cette dimension renvoie à vos chances de conquérir le sommet de cette montagne, non à sa hauteur.*

Le Défi d'une opportunité de marché peut être évalué à l'aune de trois facteurs :

Obstacles au déploiement

Quelles difficultés rencontrerez-vous pour créer et délivrer votre offre ?

Délai de retour sur investissement

Au bout de combien de temps génèrerez-vous de la trésorerie avec les ventes de votre produit ?

Risques externes

Quels obstacles dans votre environnement peuvent entraver votre action ?

Comme précédemment, nous vous conseillons d'étudier chacun de ces paramètres séparément puis de combiner les notes pour obtenir l'évaluation globale du Défi.

Obstacles au déploiement

Qu'est-ce que cela signifie ?

Des difficultés se dresseront sur votre chemin tant au niveau de la création de votre produit que de sa mise à disposition sur le marché. Évaluer ces difficultés vous aidera à comprendre le Défi associé à telle ou telle opportunité. Étant donné les ressources et les capacités que vous possédez déjà, il vous faut déterminer quelles ressources et compétences additionnelles vous devrez acquérir pour conduire votre opportunité de marché à destination.

Comment évaluer ?

Pour évaluer les difficultés de mise en œuvre, trois questions doivent être explorées :

Quelles difficultés rencontrerez-vous pour développer le produit ?
Quelles difficultés rencontrerez-vous pour accéder au marché ?
Quelles difficultés rencontrerez-vous pour trouver des financements pour cette option ?

Voici plusieurs questions qui vous aideront à mieux appréhender les défis qui risquent de se dresser sur votre route.

Difficultés de développement du produit ?

- Quels obstacles technologiques doivent être surmontés ?
- Le design et l'interface utilisateur risquent-ils de poser des problèmes particuliers ?
- Existe-t-il des obligations légales ou réglementaires auxquelles vous devez vous conformer ?

Difficultés de commercialisation ?

- Quel type de canal de distribution devez-vous utiliser pour accéder aux consommateurs (vente directe, revendeurs, détaillants, etc.) ?
- Des canaux suffisants sont-ils en place ?
- Combien de temps demandera la construction du canal ?
- Est-il important d'avoir plusieurs canaux ?

- Combien cela coûtera-t-il de gérer/utiliser le canal de distribution ?
- Des canaux marketing performants sont-ils déjà en place (ciblant vos clients) ?
- Combien cela coûtera-t-il de faire connaître votre offre et de susciter l'intérêt des consommateurs (c'est-à-dire, acquérir de nouveaux clients) ?

Difficultés de financement ?

- Quelle somme devez-vous lever jusqu'à ce que les clients commencent à vous payer (c'est-à-dire, capital d'amorçage total requis) ?
- Sera-t-il difficile de lever ces fonds (disponibilité de l'argent, secteur d'activité en vogue, etc.) ?

Mémento

Accaparés par les défis que soulève la création de leur offre, les innovateurs négligent souvent ceux de sa commercialisation. Dans certains cas, apporter le produit aux clients est beaucoup plus difficile que de le créer, il convient donc d'y prêter une attention toute particulière.

Lorsque vous connaissez les difficultés de création et de commercialisation de votre offre, vous pouvez estimer les ressources financières dont vous aurez besoin pour le faire. Adoptez une approche bottom-up lorsque vous estimez les financements : de combien de personnes aurons-nous besoin en R&D ? Combien coûteront-elles ? De quel type d'équipement avons-nous besoin ? Combien de personnes au marketing et au commercial ? À quel coût ? Quelles sommes faudra-t-il investir en actions marketing et commerciales ?

S'il n'est pas possible à ce stade de chiffrer précisément vos besoins de financement, essayez de définir un ordre de grandeur : moins de 100 000 euros, moins de 500 000 euros, moins de 2 millions d'euros, ou davantage. L'estimation obtenue sera suffisante pour les défis financiers qui vous attendent.

Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous serez en mesure de noter l'importance des « obstacles au déploiement ». Si cela vous aide, vous pouvez également évaluer chaque sous-élément séparément et agréger les résultats dans une note globale.

Reprenons l'exemple d'Augury et du marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux.

Par rapport aux équipements industriels, où chaque machine est unique, l'avantage de l'équipement HVAC réside dans sa standardisation. Dès lors, développer un dispositif pour contrôler les sons et les vibrations d'un tel système est beaucoup plus simple. Les fondateurs d'Augury ont estimé que c'était à leur portée.

Une fois le produit développé, le commercialiser exigera, au moins au stade initial, une force de vente directe. En effet, le rôle principal de la distribution sera ici davantage de créer la demande que d'y répondre.

Avec le temps, cependant, il existera des canaux de distribution adaptés qui pourront être utilisés pour accéder à ce marché.

Les fondateurs ont ainsi estimé leur besoin en capital d'amorçage à environ 2 millions de dollars. Globalement, les difficultés de mise en œuvre ont donc été notées « moyen-élevé ».

Opportunité de marché : *HVAC pour les bâtiments commerciaux*

FAIBLE | MOYEN X | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

OBSTACLES AU DÉPLOIEMENT

Difficultés de développement produit
Difficultés de commercialisation
Défis de financement

AUGURY

Délai de retour sur investissement

Qu'est-ce que cela signifie ?

Une trésorerie positive est l'oxygène d'une start-up. L'heure tourne et l'argent fond comme neige au soleil. Dès lors, la rapidité avec laquelle vous pouvez commencer à générer du cash-flow en vendant votre offre est une considération de premier plan. Si ce délai est trop long, votre chemin d'innovation sera jalonné de défis – et vous passerez par des périodes de stress important, vos parties prenantes clés, y compris vos collaborateurs, risquant de remettre en question la viabilité de votre projet.

Comment l'évaluer ?

Pour estimer le délai de retour sur investissement d'une opportunité de marché, vous devez examiner trois questions :

À combien est estimé le temps de développement ?
Devrons-nous attendre que le marché soit prêt pour notre offre ?
À combien estimons-nous la durée du cycle commercial ?

Les réponses à ces questions vous aideront à mieux comprendre la dimension temporelle associée à votre opportunité de marché. Voici des questions pour vous guider dans votre exploration.

Temps de développement ?

- Quelles sont les principales étapes que vous devez accomplir jusqu'à ce que le produit soit prêt pour le marché ? (développement technologique, composants de design, obligations règlementaires, etc.)
- Combien de temps faudra-t-il pour accomplir chaque étape ?
- Quel est le délai total estimé pour la mise à disposition du produit sur le marché ?

Délai entre la disponibilité du produit et la maturité du marché

- Une fois que le produit est prêt, que reste-t-il à accomplir pour qu'il puisse être mis sur le marché ? (Pensez notamment aux éléments de la chaîne de valeur, aux infrastructures requises, aux produits complémentaires, etc.)

- Combien de temps cela prendra-t-il ?
- Y'a-t-il un délai entre la disponibilité du produit et la maturité du marché ? À combien l'estimez-vous ?

Durée du cycle commercial ?

- Qui est impliqué dans la décision d'achat ? À combien de personnes devrez-vous parler/devrez-vous rencontrer pour réaliser une vente ?
- Existe-t-il des résistances ou des « chiens de garde » potentiels ? Pourquoi seraient-ils réticents à l'achat (cher/complexe, nécessité de modifier des systèmes existants, etc.) ?
- Quel est le temps estimé pour réaliser une vente ?
- Quel est le temps de déploiement estimé, une fois la vente conclue ?

Mémento

C'est sur les marchés B2B que l'on trouve généralement des cycles de vente longs et complexes. Les choses se passent différemment en B2C : bien que le délai d'adoption puisse être long, la décision d'achat proprement dite et le déploiement du produit sont relativement rapides. Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, le temps est un paramètre essentiel.

En outre, le délai de retour sur investissement est étroitement lié aux difficultés de déploiement (évaluées plus haut). Cependant, elles mettent l'accent sur deux perspectives différentes, aussi importantes l'une que l'autre lorsqu'on cherche à comprendre le Défi sous-jacent à une opportunité de marché.

Notons enfin que le chiffre d'affaires est un indicateur-clé du succès de l'adoption d'une offre. Si votre start-up a d'autres mesures de réussite (un certain niveau de popularité par exemple), vous pouvez les utiliser pour estimer le délai d'adoption requis.

Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous serez en mesure d'attribuer une note au « délai de retour sur investissement ». Si cela vous aide, vous pouvez également évaluer chaque sous-élément séparément et agréger les résultats dans une note globale.

Voici comment Augury a estimé ce facteur, lors de l'évaluation du marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux.

Parce que le développement semblait faisable et en l'absence d'obligations réglementaires, Gal et Saar ont estimé qu'ils pouvaient lancer le produit relativement rapidement, en particulier par rapport aux autres opportunités de marché de leur portefeuille.

Le marché était en mesure d'adopter leur offre, les infrastructures nécessaires étant en place, et il n'y avait donc pas de délai attendu entre la disponibilité du produit et la maturité du marché.

Le cycle commercial, cependant, devrait prendre un peu de temps, bien que le déploiement puisse être progressif et qu'aucun investissement initial ne soit requis.

Globalement, cette opportunité de marché offre donc un délai de retour sur investissement court, obtenant la note « faible-moyen ».

Opportunité de marché : *HVAC pour les bâtiments commerciaux*

DÉLAI DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Temps de développement

Délai entre disponibilité du produit et maturité du marché

Durée du cycle commercial

AUGURY

Risques externes

Qu'est-ce que cela signifie ?

La réussite de votre entreprise peut être menacée par de nombreux acteurs de votre environnement. S'il ne vous est généralement pas possible de contrôler ce risque, il doit néanmoins être pris en compte lors de l'évaluation de la difficulté de capture de valeur inhérente à une opportunité de marché.

Comment évaluer ?

Pour déterminer le niveau de risques externes associé à une opportunité de marché, explorez ces trois questions :

Quelles menaces les concurrents font-ils peser sur vous ?
Quelle est votre dépendance par rapport aux autres entreprises ou acteurs ?
Quelle est votre sensibilité aux barrières à l'adoption ?

Les réponses à ces questions vous aideront à mieux comprendre les risques externes associés à une opportunité de marché. Voici des questions pour vous guider dans votre exploration.

Menace concurrentielle ?

- ☐ Qui sont vos concurrents actuels (indiquez leur nom) ?
- ☐ Qui pourrait devenir votre concurrent à l'avenir ?
- ☐ Quels sont la taille et le poids de ces concurrents ?
- ☐ Y'a-t-il des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants (brevets, réglementation, externalités de réseau, etc.) ?
- ☐ Détenez-vous un avantage incontestable sur vos concurrents ?
- ☐ Cet avantage est-il pérenne (unique, difficile à imiter, durable) ?

Dépendances vis-à-vis d'autres acteurs ?

- Co-innovation : qui d'autre doit innover pour que votre innovation réussisse ?
- Quels acteurs d'autres écosystèmes pourraient influencer l'adoption de votre innovation ? Qui d'autre doit adopter votre innovation pour que vos clients puissent capturer la pleine proposition de valeur[1] ?
- Réglementation : dans quelle mesure êtes-vous dépendant des législateurs et des régulateurs ?

Barrières à l'adoption ?

- Les clients sont-ils réceptifs aux innovations ?
- Votre produit est-il compatible avec les pratiques existantes ? Les normes existantes ? Les systèmes, standards, infrastructures existants ?
- Quel est le degré de complexité de votre produit ?
- Peut-on essayer votre produit avant de l'acheter ?

Mémento

Les risques externes sont souvent source de stress pour les innovateurs. L'âpreté de la concurrence au sein d'un secteur est ainsi souvent présentée comme un risque majeur dans la littérature entrepreneuriale. Si pénétrer dans un domaine fortifié peut être dangereux, l'absence de concurrence se révèle souvent tout aussi problématique – soit l'opportunité de marché envisagée n'existe pas (d'autres l'ayant déjà découverte et exploitée) soit l'absence de concurrence implique qu'il vous incombera d'éduquer le marché et de fournir les éléments complémentaires. Lorsque vous évaluez les risques externes liées à la concurrence, prenez en considération la nature et la portée de votre avantage concurrentiel. Plus cet avantage est important, meilleure sera votre situation concurrentielle. Certains parlent même d'avantage concurrentiel « déloyal » – un sérieux atout pour vendre votre innovation !

Quant aux barrières à l'adoption, souvenez-vous que certains marchés adoptent les innovations plus facilement que d'autres et que certaines innovations sont adoptées plus facilement que d'autres[2].

1. *The Wide Lens*, Ron Adner, 2012.
2. *Diffusion of innovations,* Everett Rogers, 1962.

Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous serez en mesure d'attribuer une note au niveau des « risques externes ». Si cela vous aide, vous pouvez également évaluer chaque sous-élément séparément et agréger les résultats dans une note globale.

Voici comment Augury a estimé ce facteur lors de l'évaluation du marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux.

L'analyse concurrentielle conduite par l'équipe a montré que les solutions de diagnostic existantes étaient trop coûteuses et trop complexes. L'investissement initial dans le matériel peut aller jusqu'à 50 000 dollars, sachant qu'un investissement encore plus important est requis pour former les collaborateurs à l'utilisation de ces techniques. La solution d'Augury est simple à faire fonctionner et ne nécessite pas d'investissement préalable. Cela confère à Augury un avantage concurrentiel net, dont les fondateurs espèrent qu'il sera pérenne, grâce aux brevets qu'ils ont déposés et parce qu'ils continuent à enrichir leurs connaissances et leurs capacités.

Par ailleurs, l'offre d'Augury est une solution autonome : ils ne dépendent d'aucun acteur du marché pas plus que des régulateurs.

En termes de risques d'adoption, leur produit est nouveau et disruptif sur un marché plutôt conservateur. Cependant, il sera totalement compatible avec les infrastructures existantes, facile à utiliser et il sera possible de l'essayer avant l'achat – autant d'éléments qui réduisent les barrières à l'adoption.

Sur la base de ces considérations, le niveau des risques externes a été évalué à « moyen ».

Opportunité de marché : *HVAC pour les bâtiments commerciaux*

RISQUES EXTERNES

Menace concurrentielle, Dépendance vis-à-vis de tiers, Barrières à l'adoption

AUGURY

Défi : la note globale

Exactement comme précédemment, une fois tous les facteurs de Défi de capture de la valeur explorés, vous pouvez combiner les notes dans une évaluation globale. Cette notation pourra varier de « faible » à « très élevé » en fonction des résultats de votre analyse. Elle sera par la suite utilisée pour positionner l'opportunité de marché sur la Matrice de l'attractivité, le Défi constituant l'axe des X.

Une nouvelle fois, une note moyenne peut dissimuler des informations – des avantages ou des inconvénients clés associés à une opportunité de marché. Cela étant, elle permet de comparer les options qui s'offrent à vous. Gardez donc présents à l'esprit l'analyse individuelle des différents paramètres et la signification d'une note agrégée.

Pondération des différents facteurs

Tous les facteurs ont-ils la même importance ? Une fois encore, c'est une question simple qui n'admet pas de réponse simple. Nous vous conseillons d'étudier attentivement les différents facteurs afin de déterminer leur importance pour la réussite de votre projet.

Si vous pondérez les facteurs, gardez à l'esprit que ceux-ci sont plus ou moins liés les uns aux autres. Par exemple, les obstacles au déploiement et les risques externes ont un impact sur le délai de retour sur investissement, bien qu'ils mettent l'accent sur des perspectives et des considérations différentes.

Enfin, veillez à être cohérent tout au long du processus, et à appliquer la même pondération lorsque vous évaluez d'autres opportunités de marché.

Pour Augury, le Défi global associé à l'opportunité HVAC a été évalué à « moyen ». Particulièrement notable, le délai de retour sur investissement relativement court, un facteur important aux yeux des fondateurs. Ils ont estimé que les obstacles au déploiement et les risques externes étaient gérables.

Opportunité de marché : *HVAC pour les bâtiments commerciaux*

DÉFI

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

OBSTACLES AU DÉPLOIEMENT
Difficultés de développement produit
Difficultés de commercialisation
Défis de financement

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

DÉLAI DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT
Temps de développement
Délai entre disponibilité du produit et maturité du marché
Durée du cycle commercial

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RISQUES EXTERNES
Menace concurrentielle
Dépendance vis-à-vis de tiers
Barrières à l'adoption

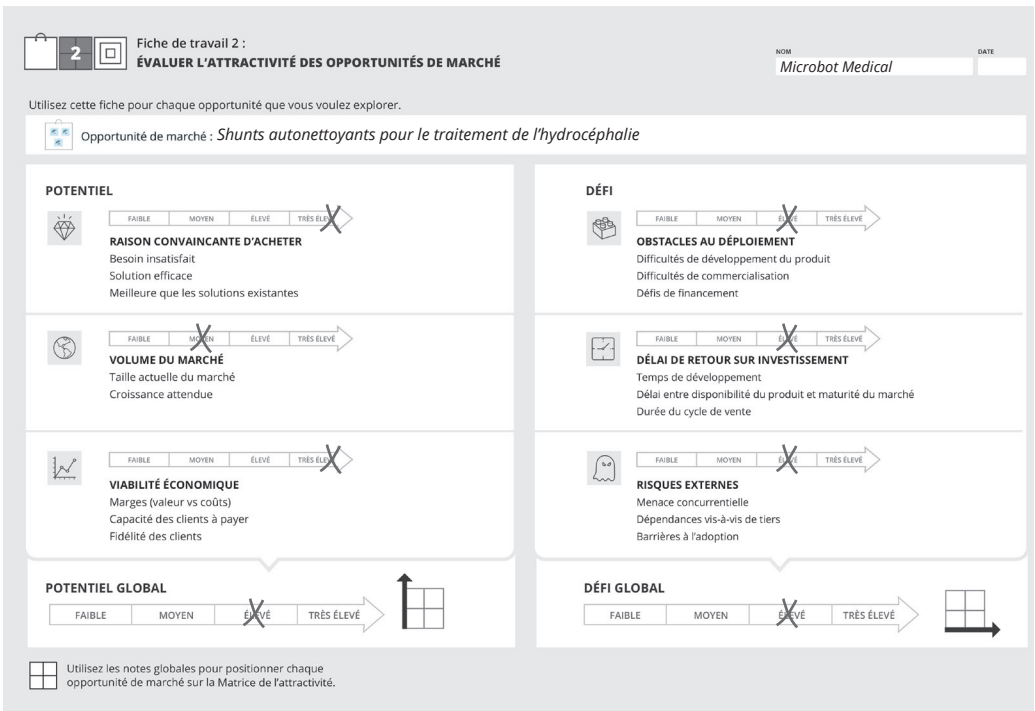
DÉFI GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

AUGURY

Le cas de Microbot Medical est bien différent. En effet, le développement de shunts autonettoyants pour traiter l'hydrocéphalie est un défi très ambitieux. Bien que les shunts soient des lumières synthétiques de diamètre constant – ce qui permet au micro-robot de se déplacer relativement facilement à l'intérieur –, la mise au point d'un tel dispositif est assortie d'obstacles et risques nombreux, et exige du temps. Les essais cliniques sont compliqués et les exigences réglementaires extrêmement rigoureuses et contraignantes. Les risques externes sont également très élevés, même si les offres concurrentes sont inférieures. En effet, la dépendance vis-à-vis des autorités de réglementation (FDA notamment) et des remboursements des assurances est élevée.

Le Défi global attaché à cette opportunité de marche était donc « élevé » mais la direction et les techniciens de Microbot ont estimé qu'ils étaient capables de le gérer. En outre, les difficultés de développement, le délai de retour sur investissement et les risques externes étaient encore plus élevés pour les autres opportunités de marché envisagées par l'entreprise, celles-ci exigeant que le micro-robot se déplace dans des lumières biologiques de différents diamètres (vaisseaux sanguins, système respiratoire ou encore appareil digestif). Enfin, par leur ampleur, ces défis pouvaient à terme devenir des barrières à l'entrée majeures pour les concurrents potentiels de Microbot.



Considérations clés concernant la notation

Évaluer et attribuer une note à vos différentes opportunités de marché est un processus d'apprentissage et de validation. Au départ, vous travaillez sur des hypothèses puis, votre connaissance du marché s'affinant, votre compréhension repose sur un faisceau de faits de plus en plus riche. Utilisez la Fiche de travail 2 pour générer vos hypothèses clés et fixer les actions majeures à conduire dans votre démarche d'évaluation d'une opportunité.

Par ailleurs, même si vous avez confiance dans les informations que vous avez réunies au sujet d'une opportunité de marché, attribuer une note aux différents facteurs et dimensions est bien souvent une tâche délicate. Voici des considérations importantes à garder à l'esprit pour la mener à bien :

Poser les bonnes questions vs trouver les réponses

Lorsque nous travaillons avec des entrepreneurs et des innovateurs, ils nous disent souvent combien il est difficile d'apporter des réponses aux questions relatives au marché. C'est un processus complexe, qui ne repose pas seulement sur des données chiffrées et objectives mais appelle aussi du bon sens, de l'induction et de l'intuition. Le bénéfice de ce processus est double : trouver les bonnes réponses mais aussi poser les bonnes questions.

Par conséquent, le simple fait de chercher des réponses et de prendre ces facteurs en considération pour choisir une opportunité de marché est important en lui-même. En deux mots, essayez de trouver les bonnes réponses mais n'oubliez pas que poser les bonnes questions est tout aussi crucial.

Analyse absolue vs analyse relative

Devons-nous évaluer une opportunité de marché en tant que telle ou par rapport aux autres options du Panier d'opportunités de marché ? La réponse est « les deux ». Nous vous recommandons de commencer à évaluer une opportunité en tant qu'option autonome et de la noter en termes absolus mais aussi de l'envisager plus largement par rapport à vos autres options, et d'ajuster la note en conséquence, si nécessaire. Attribuer des notes est aussi un processus d'apprentissage !

Analyse rudimentaire vs analyse complète

Comme nous venons de le dire, le processus d'évaluation débute toujours avec les hypothèses que nous faisons sur une opportunité de marché. À partir de ces hypothèses, vous pouvez faire une évaluation rudimentaire des opportunités de marché. Cet exercice vous sera utile si vous avez besoin de réduire votre éventail d'opportunités et d'écarter rapidement certaines options. Mais plus important encore, vous pouvez utiliser cette évaluation rapide pour identifier les informations essentielles qui vous manquent encore, pour pouvoir convertir vos hypothèses et croyances en faits. Veillez à conduire une analyse complète avant d'engager une action, et fondez cette décision sur une évaluation robuste.

Notation qualitative vs notation quantitative

Les entrepreneurs et les innovateurs ont spontanément tendance, en particulier s'ils ont une formation d'ingénieurs, à envisager le processus de notation de manière mathématique – par exemple, transformer l'échelle d'évaluation en chiffres (de 1 à 4 en l'occurrence) et calculer la moyenne de ces chiffres pour obtenir la note globale. Bien que cette approche soit possible, nous vous conseillons vivement d'envisager l'évaluation de manière qualitative. Procédez à une analyse méthodique des différents paramètres, essayez de comprendre les avantages et les inconvénients de l'opportunité de marché et notez en conséquence son Potentiel de création de valeur et le Défi associé de capture de la valeur.

Court terme vs long terme

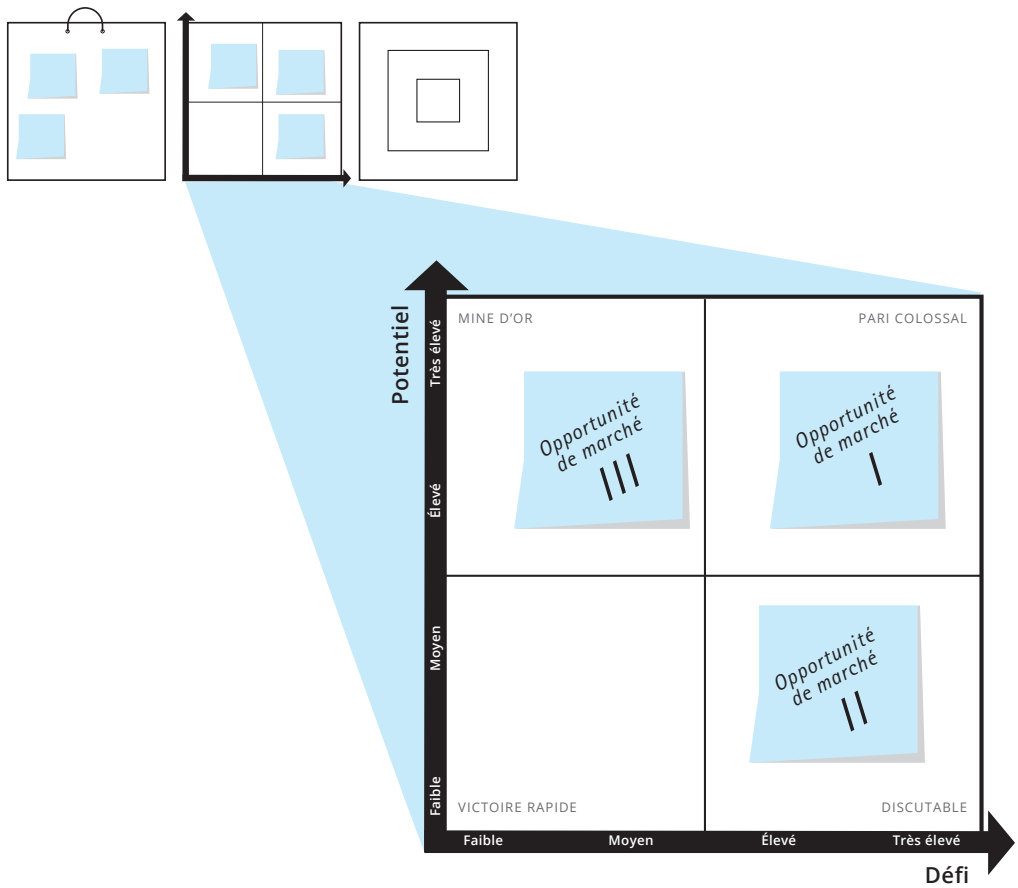
Enfin, dans certains cas, les notes que vous attribuez aux différents facteurs dépendront de l'horizon temporel que vous retiendrez. Une perspective de court terme pourra ainsi déboucher sur des notes différentes de celles d'une perspective de long terme, en particulier du fait des possibilités d'industrialisation au cours du temps.

Le bon horizon temporel dépend pour une large part de vos propres objectifs de développement pour l'entreprise : voulez-vous bâtir une grande entreprise ou préférez-vous une sortie rapide ? Dans tous les cas, veillez à faire preuve de cohérence dans votre approche lorsque vous évaluez les différentes opportunités de marché de votre Panier.

Le résultat : votre Matrice de l'attractivité

Nous y voici. Lorsque vous aurez mené à bien l'évaluation de chaque opportunité de marché de votre Panier, vous pourrez les positionner sur la **Matrice de l'attractivité** – et savoir ce qu'il en est de chaque opportunité et de votre ensemble d'opportunités ! La Matrice de l'attractivité vous permet de représenter visuellement l'évaluation de vos opportunités de marché afin de mieux en appréhender les avantages et les inconvénients, et de les comparer. Cette visualisation vous aide à déterminer vos options les plus attractives à un instant t et à prendre ainsi une décision informée quant à votre Opportunité de marché principale.

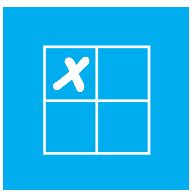
L'axe des Y représente le Potentiel de l'option et l'axe des X le Défi associé.



Analyser la Matrice de l'attractivité

La Matrice de l'attractivité déploie toute sa puissance lorsque vous passez de la perspective individuelle d'une opportunité à la perspective globale de l'ensemble d'opportunités de marché qui y est représentée. La Matrice vous permet de comparer plusieurs opportunités, de repérer les options les plus prometteuses et de commencer à élaborer votre Stratégie Focus Agile.

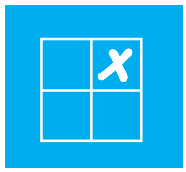
La Matrice de l'attractivité comporte quatre zones :



Mine d'or

Il s'agit des opportunités de marché assorties d'un Potentiel de création de valeur élevé et d'un Défi de capture de la valeur faible. En d'autres termes : votre rêve devient réalité ! Elles sont idéalement positionnées mais relativement rares. Une option Mine d'or résulte généralement de l'identification d'un besoin important non satisfait – auquel personne n'a jamais répondu. Ou vous possédez peut-être un savoir-faire unique pour triompher d'un problème particulièrement ardu, que les autres ne peuvent tout simplement pas surmonter. Si vous avez identifié une mine d'or, elle possède les caractéristiques requises pour que vous en fassiez votre Opportunité de marché principale.

À titre d'exemple, intéressons-nous à la start-up américaine Gusto. L'entreprise a été créée en 2011, pour mettre au point un système de traitement des payes spécifiquement conçu pour les petites entreprises. Le Potentiel pour cette opportunité de marché est indiscutablement élevé. Bien que de nombreuses solutions de gestion des payes existent sur le marché, aucune ne répond aux besoins et exigences spécifiques des petites entreprises. La solution globale simple et abordable de Gusto est par conséquent très convaincante pour un volume de marché important. Et bien que le prix en soit abordable, la viabilité économique est elle aussi élevée, en particulier du fait de la fidélité des clients. Le Défi global est relativement faible, même si la possibilité de menaces concurrentielles n'est pas à écarter. Les obstacles au déploiement ne sont pas insurmontables et le produit peut être lancé en un temps relativement court. Au total, cette opportunité à Potentiel élevé et Défi moyen-faible crée une Mine d'or. Les résultats sont là : en 2015, l'entreprise employait plus de 300 personnes, servait plus de 30 000 clients et était valorisée plus d'1 milliard de dollars.

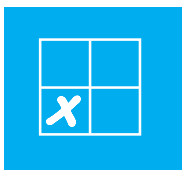


Pari colossal

Il s'agit d'opportunités de marché assorties d'un Potentiel de création de valeur élevé et d'un Défi de capture de la valeur très élevé. Les offres authentiquement innovantes sont généralement situées dans ce quadrant de la Matrice de l'attractivité, affichant simultanément des risques et des retours élevés. Ces options sont les plus intéressantes, sous réserve que l'équipe soit bien armée pour surmonter les défis majeurs qu'elles comportent. En ce sens, les options Pari colossal peuvent être retenues comme Opportunité de marché principale ou comme Option de croissance à long terme.

Given Imaging offre un exemple intéressant d'opportunité Pari colossal. Ils ont créé une capsule caméra ingérable pour réaliser des endoscopies. En 1998, l'idée d'une caméra pilule miniature semblait sortie d'un livre de science-fiction mais les fondateurs étaient convaincus de leur produit.

Si le Potentiel de cette opportunité était très élevé, le Défi l'était encore bien davantage. L'entreprise a réussi son Pari colossal et a lancé sa première PillCam en 2001. En 2013, Given Imaging détenait près de 90 % de parts de marché sur les appareils de vidéo d'endoscopie gastro-intestinale et a été rachetée pour 995 millions de dollars.



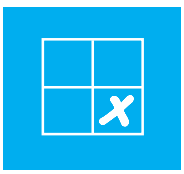
Victoire rapide

Ce sont les opportunités de marché présentant un Potentiel de création de valeur faible et un Défi associé faible. Dans l'analogie risque/retour, elles représentent les options à risque faible et rendement faible. Elles offrent un Potentiel de création de valeur limité mais relativement sûr. Ces options peuvent constituer un excellent tremplin et être combinées à d'autres opportunités pour renforcer le potentiel à long terme de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises innovantes se lancent en ciblant ce type d'opportunités Victoire rapide pour le court terme – comme rampe de lancement pour un futur Pari colossal.

L'histoire désormais bien connue de E Ink en est un exemple intéressant. Spin-off du Media Lab du MIT, l'entreprise a été fondée en 1997 avec pour ambition de créer du « papier électronique » – un support électronique souple capable de remplacer les supports papier… Une opportunité Pari colossal, à n'en pas douter. Comme option à court terme, l'entreprise décida de se concentrer sur le marché des panneaux d'affichage de grand format.

Si cette opportunité de marché présentait un potentiel modeste, elle posait également beaucoup moins de difficultés, en particulier pour ce qui était des obstacles technologiques restant à surmonter (l'encre initiale ne fonctionnant qu'en bleu et blanc). Au total, E Ink a estimé que cette opportunité constituait son meilleur tremplin. En réalité, les coûts de fabrication étant beaucoup plus élevés que prévu, l'entreprise a dû investir des sommes importantes pour créer une force de vente dédiée et les consommateurs ont été rebutés par la contrainte de la couleur de l'encre[1].

Le Roadster, première voiture de luxe de sport tout électrique de Tesla, en est un autre exemple. Il est plus facile de construire une voiture de luxe à 100 000 dollars exploitant les dernières avancées de la technologie des véhicules électriques qu'un modèle ciblant le marché de masse soumis à des contraintes de prix bien plus importantes. Tesla cibla ce marché de niche, alors même qu'il présentait un moindre potentiel, comme tremplin vers des modèles plus pointus et moins chers qui constituaient à l'époque des Paris colossaux.



Discutable

Il s'agit d'opportunités de marché présentant un Potentiel de création de valeur limité et un Défi de capture de la valeur élevé. C'est le quadrant le moins attractif. S'il est probable que vous ayez intérêt à trouver une opportunité de marché cible dans un autre quadrant, vous souhaiterez peut-être conserver ces opportunités Discutable sous le coude.

Beaucoup de projets d'entreprise échouent parce que leurs fondateurs poursuivent une opportunité Discutable, souvent sans même en avoir conscience ! Les études montrent qu'ils découvrent rapidement que la proposition de valeur n'est pas assez convaincante ou la taille du marché est simplement trop limitée. C'est ce que signifie la combinaison Potentiel faible, Défi élevé. Une étude post-mortem conduite par le CB Insights sur 101 échecs de start-up montre que la première cause d'échec (42 % des cas) est que les start-up ont répondu à des problèmes intéressants à résoudre plutôt qu'à des problèmes correspondant à un besoin du marché[2].

Lorsque vous cartographiez vos opportunités, ces quadrants vous permettent de distinguer facilement vos options et de saisir leurs différences.

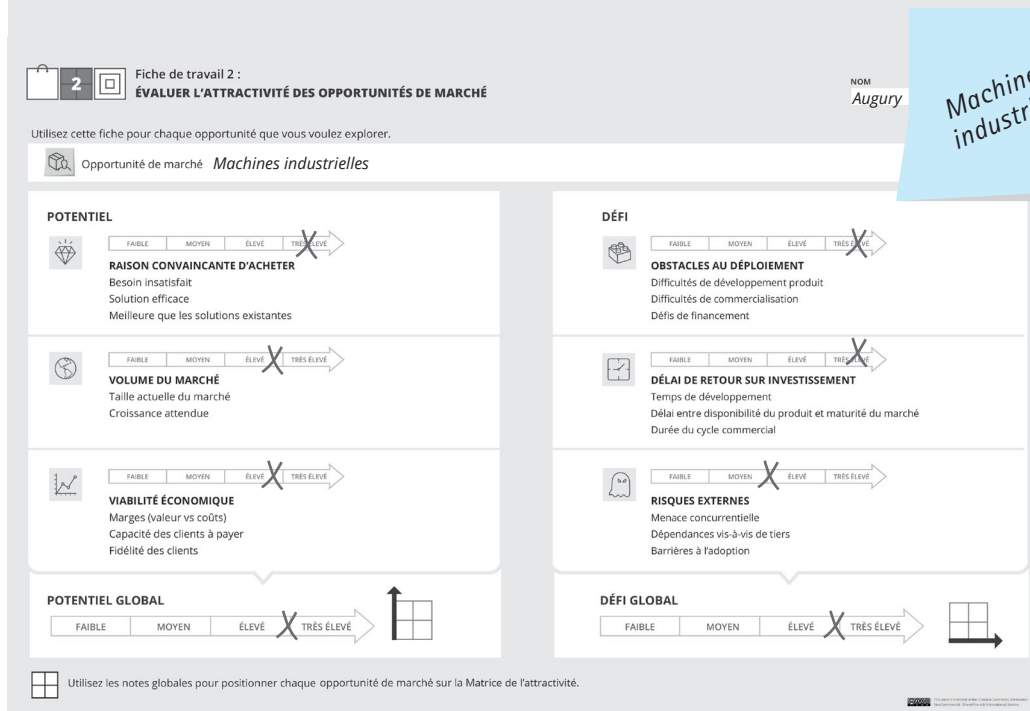
1. « E Ink en 2005 », Yoffie et Mack, Étude de cas HBS, 2005.
2. *The Top 20 Reasons Startups Fail*, CB Insights, 2014.

Intéressons-nous à la Matrice de l'attractivité d'Augury.

L'opportunité des systèmes HVAC pour les bâtiments commerciaux présente un Potentiel élevé et un Défi moyen. Sur la Matrice de l'attractivité, elle apparaît donc dans le quadrant désirable des Mines d'or. Quatre autres opportunités de marché avaient été identifiées, que les fondateurs souhaitaient évaluer avant de prendre leur décision.

La première était la maintenance prédictive pour les chaînes de fabrication dans différentes usines. Pour les industriels, prévenir des pannes est naturellement un atout majeur, leur permettant de diminuer le temps d'immobilisation des machines et d'économiser de l'énergie et des coûts opérationnels.

Chaque chaîne de fabrication, toutefois, est spécifique, et requiert un degré élevé de personnalisation. Au total, l'opportunité présente donc un Potentiel élevé et un Défi élevé.



La deuxième opportunité de marché était les sociétés de fret international exploitant des conteneurs réfrigérés.

L'analyse a montré que ce marché présentait un Potentiel moyen, en particulier parce que la valeur de la maintenance prédictive n'était pas suffisante.

Le Défi, toutefois, était gérable et fut noté « moyen-élevé ».

Conteneurs frigorifiques

2 Fiche de travail 2 :
ÉVALUER L'ATTRACTIVITÉ DES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

NOM *Augury*

Utilisez cette fiche pour chaque opportunité que vous voulez explorer.

Opportunité de marché *Conteneurs frigorifiques*

POTENTIEL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RAISON CONVAINCANTE D'ACHETER
Besoin insatisfait
Solution efficace
Meilleure que les solutions existantes

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VOLUME DU MARCHÉ
Taille actuelle du marché
Croissance attendue

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VIABILITÉ ÉCONOMIQUE
Marges (valeur vs coûts)
Capacité des clients à payer
Fidélité des clients

POTENTIEL GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

DÉFI

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

OBSTACLES AU DÉPLOIEMENT
Difficultés de développement produit
Difficultés de commercialisation
Défis de financement

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

DÉLAI DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT
Temps de développement
Délai entre disponibilité du produit et maturité du marché
Durée du cycle commercial

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RISQUES EXTERNES
Menace concurrentielle
Dépendances vis-à-vis de tiers
Barrières à l'adoption

DÉFI GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

Utilisez les notes globales pour positionner chaque opportunité de marché sur la Matrice de l'attractivité.

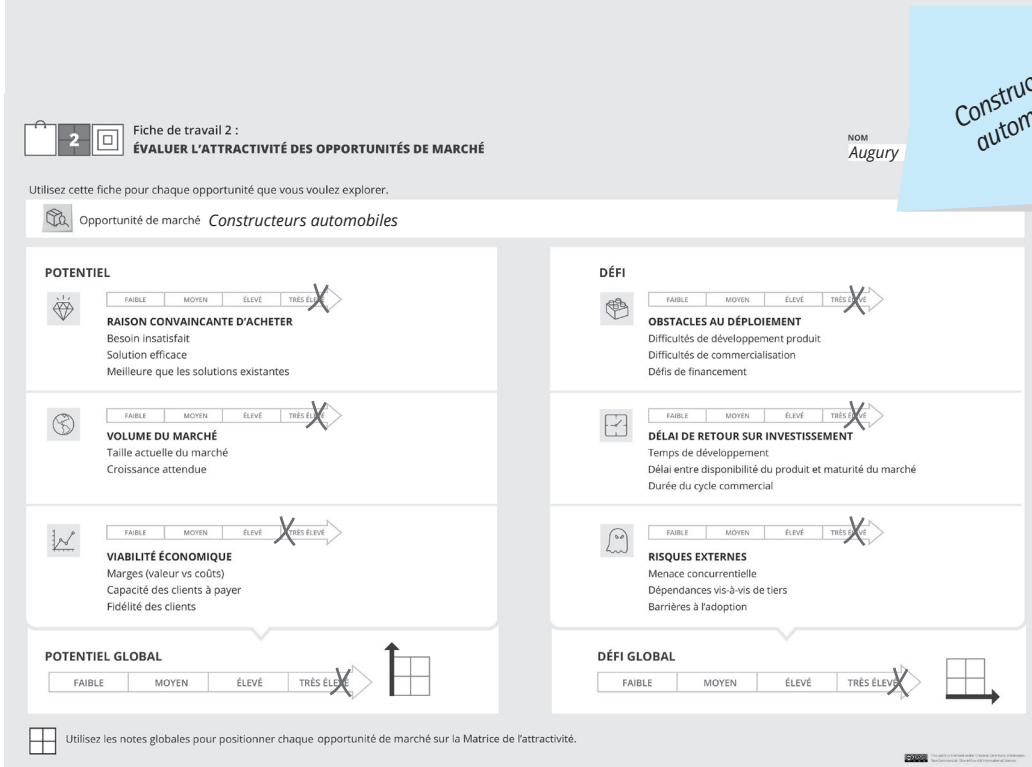
La troisième option portait sur les appareils électroménagers. L'équipe d'Augury estimait que si les appareils étaient équipés d'Internet, elle pouvait proposer aux fabricants d'installer leur dispositif dans ces appareils.

Bien que la raison convaincante d'acheter ne soit pas très élevée (parce que le coût d'une panne est relativement faible), le volume de marché est gigantesque et intéressant économiquement. L'opportunité a donc été évaluée comme présentant un Potentiel élevé.

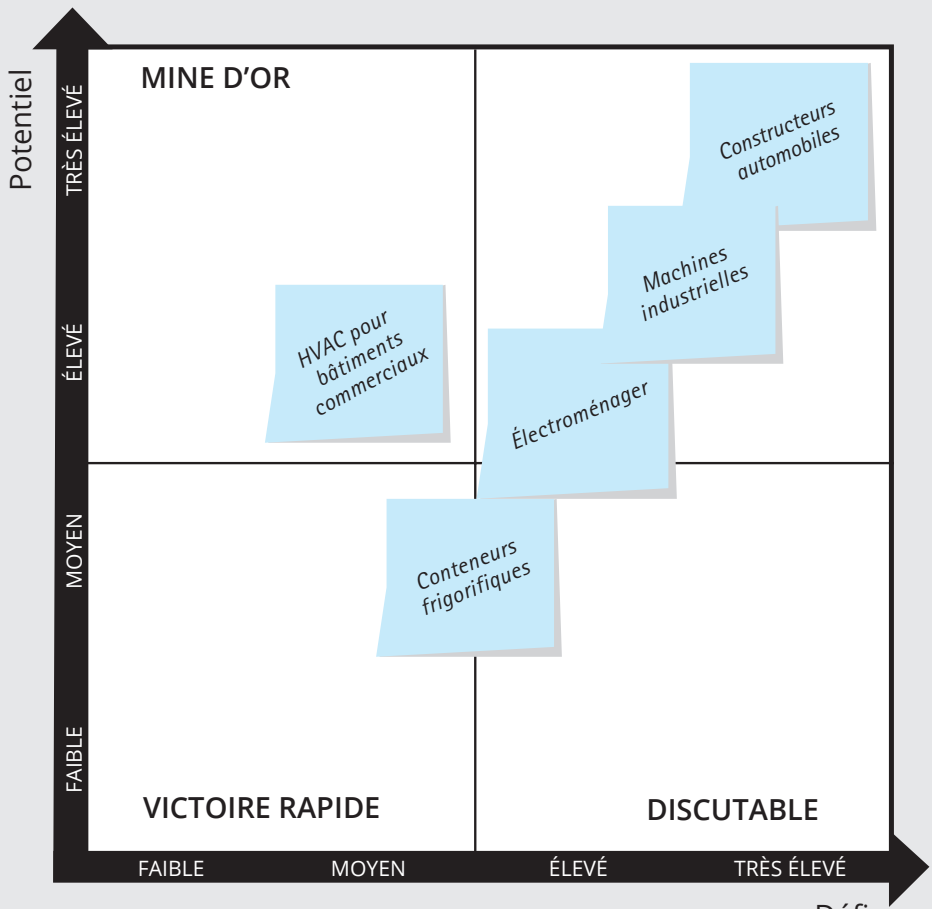
Cependant, le marché n'était pas prêt pour ce type d'offre, le délai de retour sur investissement et les risques externes étaient donc « très élevés », se traduisant par un Défi élevé.

Enfin, les fondateurs d'Augury voulaient évaluer l'opportunité de proposer des capacités de maintenance préventive pour les voitures – avec une offre « Augury à bord » pour les constructeurs automobiles.

Cette opportunité de marché présentait un Potentiel « très élevé » mais s'accompagnait d'un Défi « très élevé » lui aussi, du fait de difficultés de déploiement et d'un délai de retour sur investissement extrêmement long.



Le processus d'apprentissage et d'évaluation dans lequel s'est engagée l'équipe d'Augury peut à présent être synthétisé visuellement avec la Matrice de l'attractivité. Celle-ci permet de repérer facilement les avantages et les inconvénients de chaque opportunité, en tant que telle et par rapport aux autres.



Que nous apprend la Matrice de l'attractivité ?

La Matrice de l'attractivité est destinée à vous aider à faire le choix optimal d'opportunités de marché. Elle vous permet d'appréhender plus finement chaque opportunité en tant que telle et par rapport aux autres. Elle vous apporte ainsi des informations vitales sur les possibilités de croissance qui s'offrent à vous !

Analyser chaque opportunité de marché

Étudier la position de chaque opportunité de marché vous permet de mieux cerner ses avantages et ses inconvénients, et de comprendre les arbitrages qu'elle suppose.

Analyser le groupe d'opportunités de marché

Image d'ensemble, la Matrice vous montre en quoi une opportunité est supérieure ou inférieure aux autres et comment vos différentes options se répartissent sur les quadrants. Si les opportunités de marché très attractives représentent de formidables opportunités de marché cibles, il est également souhaitable d'être présent sur plusieurs quadrants – cela vous permet de contrebalancer les inconvénients de votre Opportunité de marché principale en gardant les autres options ouvertes.

Choisir une opportunité de marché privilégiée (l'Opportunité de marché principale)

Cette double approche – gros plan sur chaque opportunité et image d'ensemble – vous apporte des informations essentielles, qui vous permettront de choisir votre opportunité de marché privilégiée, celle que vous allez explorer à pleine force : votre Opportunité de marché principale. Ce choix est la première étape pour bâtir votre Stratégie Focus Agile, comme nous le verrons au prochain chapitre.

Modeler une opportunité de marché pour améliorer sa position sur la Matrice de l'attractivité

Les caractéristiques d'une opportunité de marché ne sont pas gravées dans le marbre. Vous pouvez les modifier pour que l'opportunité soit plus attractive et/ou moins semée d'embûches. Et obtenir ainsi une position plus avantageuse sur la Matrice de l'attractivité. Alors, n'attendez pas que quelqu'un déplace votre pion – essayez de le faire vous-même !

Faire évoluer une opportunité de marché pour améliorer son emplacement exige de poser un regard neuf sur ses inconvénients et ses risques les plus importants, et sur tout potentiel inexploité. Voici quelques méthodes éprouvées pour vous y aider – et créer davantage de Mines d'or dans votre Panier d'opportunités.

Améliorer le « Potentiel » d'une opportunité de marché

Un score peu élevé sur cette dimension découle souvent de la faiblesse de la demande (estimée) sur le marché envisagé. Peut-être parce que le « problème » auquel vous envisagez de répondre n'est pas suffisamment important ou tout simplement parce qu'il ne concerne qu'un nombre limité de clients. Une façon de traiter cette situation consiste à envisager votre marché différemment et à le segmenter autrement, de façon à viser un (sous-)segment plus concerné par le problème et/ou plus important en taille. Par exemple, si vous proposez une solution de contrôle de l'environnement pour les hôpitaux, il est possible de segmenter ce marché en hôpitaux publics vs hôpitaux privés, mais vous pouvez aussi le sous-segmenter en fonction de la taille des services au sein de l'hôpital.

Améliorer le « Défi » d'une opportunité de marché

De nombreux obstacles peuvent se dresser sur votre route lorsque vous entreprenez de générer de la valeur à partir d'une opportunité. Des difficultés importantes, par exemple, pour mettre au point ou commercialiser votre offre, ou des risques majeurs dans votre environnement. Comment diminuer ces risques ou gérer ces obstacles au fil du temps, de façon à limiter le Défi de capture de la valeur ? Une possibilité est de trouver un partenaire stratégique ou un allié susceptible de vous aider à surmonter vos faiblesses. Par exemple, coopérer avec un autre acteur de la chaîne de valeur peut vous aider à maîtriser les difficultés que vous pose le développement du produit, à réduire vos dépendances externes ou à raccourcir votre délai de retour sur investissement.

? Questions-Réponses

Ces paramètres sont-ils les seuls à prendre en compte pour évaluer une opportunité de marché ? Y'en a-t-il d'autres ?

Vous pouvez bien entendu envisager d'autres paramètres qui ne sont pas répertoriés sur la Fiche de travail 2 et susceptibles d'influencer l'attractivité d'une opportunité de marché. Néanmoins, la Fiche de travail 2 propose une liste exhaustive de facteurs qui couvrent les dimensions clés pour la plupart des cas de figure. Si vous estimez tout de même que d'autres éléments requièrent votre attention et doivent être pris en compte, intégrez-les à votre analyse pour déterminer le Potentiel global ou le Défi global d'une opportunité de marché. Il existe en particulier un certain nombre de paramètres additionnels qui n'ont pas d'influence sur ces deux dimensions mais sont susceptibles d'avoir des répercussions sur votre choix, par exemple vos valeurs, vos aspirations, vos passions. Nous reviendrons plus en détail sur ces facteurs au chapitre suivant, lorsque nous verrons comment choisir votre Opportunité de marché principale.

Mon objectif est une sortie rapide et certains de mes paramètres sont donc différents. Que dois-je faire ?

Naturellement, vous devez évaluer vos opportunités en fonction des objectifs que vous souhaitez atteindre. L'objectif qui a guidé l'élaboration de notre liste de paramètres est de mener à bien la création et le développement d'une entreprise ou la commercialisation d'une innovation. Si vous créez votre entreprise dans la perspective d'une sortie rapide, il est possible que vos critères d'évaluation soient différents. N'hésitez donc pas à ajouter ou modifier certains paramètres pour évaluer le Potentiel et le Défi attachés à une opportunité. Veillez cependant à être cohérent et à évaluer toutes vos opportunités selon les mêmes critères.

L'expérience des fondateurs sur un marché donné est un paramètre très important. Pourquoi ne figure-t-il pas dans l'évaluation ?

En effet, l'expérience d'un marché peut constituer un avantage important. Vous possédez déjà cette connaissance des clients qui vous permet de mieux comprendre leurs besoins et leurs modes d'achat, et vous disposez aussi probablement d'un bon réseau pour construire l'écosystème nécessaire sur le marché. Cette expérience se traduit donc par un moindre Défi de capture de la valeur. L'expérience ne constitue pas à proprement parler un paramètre en tant que tel mais influencera l'évaluation que vous ferez d'autres paramètres importants.

Est-il possible d'évaluer et de comparer différents domaines de marché plutôt que différentes opportunités de marché ?

Comme nous l'avons évoqué plus haut, c'est ce que nous appelons l'analyse « continent vs pays ». Un continent, en l'occurrence, est un domaine de marché large, les dispositifs médicaux par exemple. Un pays au sein d'un continent est un segment de marché plus spécifique à l'intérieur de ce domaine, ainsi des cardiologues et des radiologues par exemple dans le domaine médical. Dans certains cas, une décision initiale requiert que l'on commence par évaluer des domaines larges, ou continents. Bien qu'il soit possible d'utiliser la Fiche de travail 2 pour mesurer l'attractivité d'un domaine de marché, ce n'est intéressant que si les segments à l'intérieur de ce domaine sont plus ou moins similaires. Si les segments de marché présentent des différences importantes, il est probable que la notation moyenne d'un domaine de marché large débouchera sur des conclusions erronées.

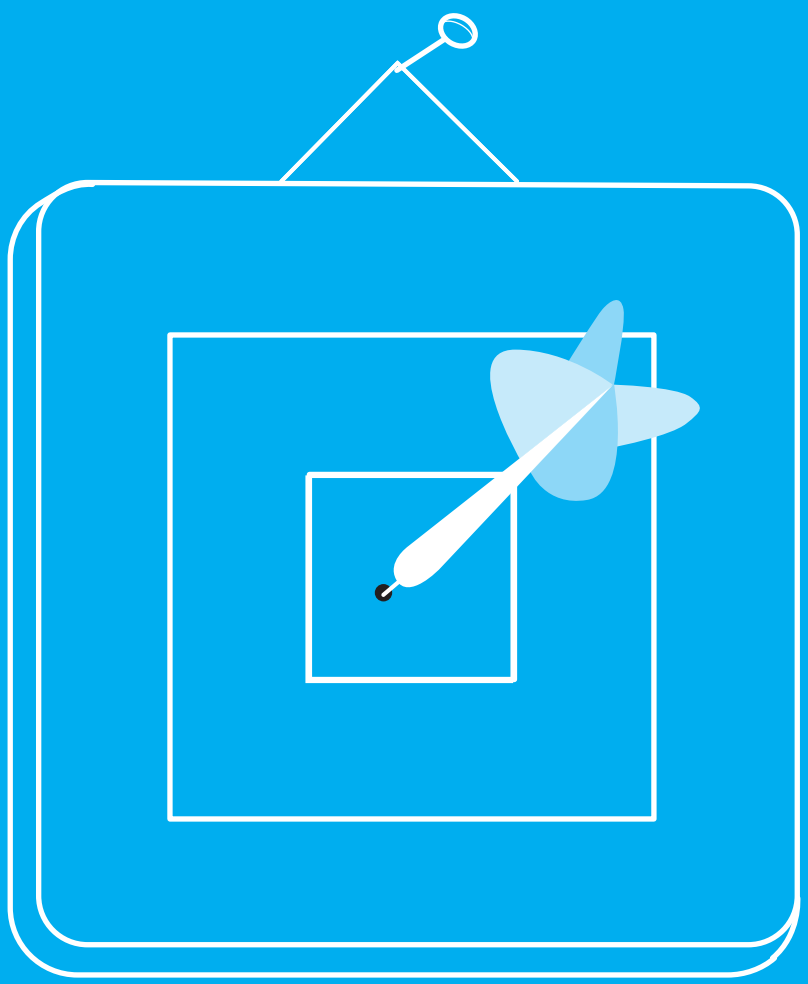
Notre opportunité implique une plateforme bilatérale. Comment l'évaluer ?

Dans un modèle de plateforme bilatérale, comme Airbnb par exemple, l'entreprise crée de la valeur en mettant en contact deux groupes distincts d'utilisateurs. Ces plateformes « de marché » subissent des coûts pour servir les deux groupes et peuvent collecter des revenus auprès de l'un et de l'autre (bien qu'il arrive qu'un des côtés soit subventionné). Pour réussir avec une plateforme multilatérale, vous devez vous assurer que vous apportez bien de la valeur aux deux côtés et que vous êtes en mesure de surmonter les défis associés. Nous vous conseillons donc de conduire une évaluation distincte pour chaque type d'utilisateurs, à partir de la Fiche de travail 2, puis de combiner ces évaluations pour obtenir la note globale de l'opportunité de marché. Dans ce cas, la manière la plus logique de combiner les évaluations est de prendre la note la plus basse de chaque côté sur chacune des deux dimensions Potentiel et Défi.

Les entreprises sociales peuvent-elles également utiliser avec profit la Fiche de travail 2 ?

La Fiche de travail 2 permet de déterminer le potentiel économique d'une option. Les entreprises sociales, cependant, ont un double objectif : obtenir des retours financiers et répondre à des besoins sociaux. Le Potentiel de ce type d'opportunités de marché doit par conséquent être exploré à partir de ces deux dimensions : les bénéfices

économiques attendus et les bénéfices sociaux attendus. Pour évaluer ce type d'options, nous vous recommandons d'ajouter un facteur à la dimension du Potentiel : le degré auquel cette opportunité résout un problème social et, partant, apporte des bénéfices sociaux. De la même manière, la dimension Défi peut comprendre des facteurs spécifiques pour capturer des bénéfices sociaux. Dans tous les cas, veillez à être cohérent et à évaluer toutes vos opportunités à partir des mêmes paramètres.



2.3 La Cible Focus Agile

La découverte et l'évaluation de nouvelles opportunités de marché est un processus d'apprentissage important. Nous vous conseillons donc de prendre votre temps – le processus peut durer plusieurs semaines, voire davantage. Vient un moment, cependant, où il faut prendre une décision :

Sur quelles opportunités de marché devez-vous vous concentrer ?

Voilà sans conteste l'une des décisions les plus fondamentales que vous aurez à prendre au cours du processus de commercialisation de votre innovation : c'est la clé pour vous développer sur le marché et créer de la valeur, et aussi ce qui modèlera l'ADN de l'entreprise que vous êtes en train de créer.

Pourtant, tout n'est pas si simple : aussi vital ce choix soit-il, et en dépit de tous vos efforts pour trouver le terreau le plus fertile pour votre innovation, vous serez peut-être amené à faire évoluer votre choix au fil du temps ! Ainsi en va-t-il de l'innovation : l'incertitude qui pèse sur toute décision fait du changement un événement plus que probable… auquel il faut vous préparer ! Vous préparer à accueillir l'inattendu…

Qu'est-ce que cela implique concrètement ?

Une stratégie de marché pertinente prend en compte deux aspects :

1. **Quelles** *sont les opportunités de marché les plus intéressantes à cibler ?*
2. **Comment** *concentrer vos efforts tout en restant flexible, agile et ouvert d'esprit ?*

La **Stratégie Focus Agile** est le moyen d'allier ces deux aspects pour définir une stratégie optimale et recueillir le maximum de valeur du lancement de votre projet.

Stratégie Focus Agile : Allier focus et flexibilité

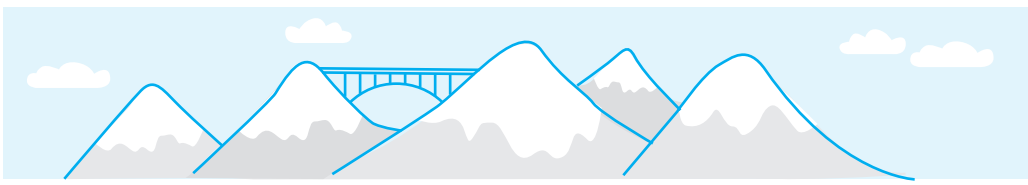
La Stratégie Focus Agile joue à la fois du focus et de l'agilité en gardant ouvertes d'autres opportunités de marché que votre opportunité principale : celles qui vous permettront d'atténuer les risques et d'augmenter la valeur avec un minimum d'effort.

Elle vous permet de tirer profit de vos ressources et de vos capacités, en les allouant plus efficacement et en évitant un enfermement potentiellement mortel. Ne restez pas prisonnier d'une option !

La logique qui sous-tend cette démarche conditionne pour une large part la manière dont vous allez bâtir et concevoir votre projet. Elle vous permettra de vous concentrer sur l'opportunité de marché la plus attractive tout en préservant votre agilité.

Comment ?

De nombreuses pistes s'offrent à vous pour garder des options ouvertes et entretenir votre agilité, sans perdre le focus requis pour avancer sur votre voie la plus prometteuse ! Vous pouvez en particulier développer vos ressources et vos capacités de façon à préserver une certaine marge de manœuvre, par exemple, en créant une technologie modulaire, en élargissant votre stratégie de brevets, ou en choisissant un nom de marque qui pourra lui-même être réorienté. Ces investissements relativement modestes rendront votre entreprise plus solide face au changement, sans compromettre la poursuite de votre opportunité la plus prometteuse.



> *Dans le paysage des opportunités de marché où chaque montagne représente une option, votre Stratégie Focus Agile crée des « passerelles » entre la montagne que vous êtes en train de gravir et celles qui l'entourent, pour que vous n'ayez pas à repartir de tout en bas si un changement s'imposait.*

En entrepreneuriat, garder des options ouvertes s'apparente à l'analyse par les options réelles : un investissement relativement limité aujourd'hui vous donne le droit – mais non l'obligation – de poursuivre cette opportunité dans le futur.

La Stratégie Focus Agile s'appuie sur la théorie des **Options réelles**, issue des travaux sur la stratégie en contexte incertain.

Du côté de la recherche

La théorie des options réelles concerne des catégories d'investissements non financiers dont la structure est similaire aux options financières. Exactement comme l'achat d'un contrat d'option financière confère le droit, mais non l'obligation, d'acheter dans le futur l'actif sous-jacent, l'investissement dans une option réelle confère l'opportunité de poursuivre l'investissement dans le futur si les conditions se révèlent favorables. Si la poursuite de l'investissement n'est pas souhaitée, le coût se limite au coût pour créer l'option réelle[1].

Mais qu'en est-il alors du mythique « laser-sharp » focus ?

On conseille souvent aux créateurs d'entreprise de ne pas se disperser et de mettre en œuvre une stratégie très ciblée, cette concentration étant la condition *sine qua non* de leur survie. Et ce, pour une bonne raison : les projets jeunes disposent de ressources limitées (capital humain et capital financier notamment) et ne doivent donc pas éparpiller leurs efforts.

Pour pertinent qu'il soit, ce raisonnement néglige totalement l'importance de l'agilité, particulièrement cruciale pour fonctionner en contexte incertain. De fait, les travaux que nous avons conduits sur plus de 500 start-up ont mis en lumière les compromis inhérents aux approches très ciblées.

1. Voir *Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process,* Edward Bowman et Dileep Hurry, 1993 ; *A real options logic for initiating technology positioning investments*, Rita McGrath, 1997 ; *Investment under uncertainty*, Avinash Dixit et Robert Pindyck, 1994.

Du côté des études

Comment les entrepreneurs doivent-ils gérer l'équilibre subtil entre focus et agilité ? En quête d'une réponse à cette question, nous avons étudié plus de 500 projets technologiques au cours des dix dernières années[1].
En voici quelques résultats :

- La plupart des entreprises font évoluer leur choix initial de marché au fil du temps ; apprendre à jongler avec le focus et la flexibilité est donc indispensable.
- Pour la plupart des entreprises, concentrer ses forces sur une seule opportunité de marché n'est pas payant ! Garder ouvertes des options de marché apparentées est essentiel pour renforcer l'agilité et réussir.
- Les opportunités de marché qui sont étroitement apparentées (et ne requièrent donc pas d'investissements additionnels importants ni de largeur de bande supplémentaire de la part de l'entrepreneur) peuvent même être poursuivies en parallèle – augmentant les chances de réussir dans un environnement de marché incertain.

Dans ses conseils aux entrepreneurs, Stephen Kaufer, co-fondateur de TripAdvisor, souligne les inconvénients d'une approche trop ciblée :

> ***… lorsque vous concentrez tous vos efforts sur une seule opportunité, que vous n'êtes pas prêt à en envisager d'autres, il est probable que vous n'aurez pas la flexibilité requise pour vous en sortir si les choses ne tournent pas comme vous l'aviez prévu. Et c'est le truisme par excellence : les choses ne tourneront pas comme vous l'aviez prévu*** [2].

1. Voir *Market entry decisions, emergence processes & adaptation in new organizations*, Sharon Tal, Marc Gruber et Uzi de Haan, dissertation, Technion.
2. Voir *Founders at work*, Jesscia Livingston, 2008.

Comment concevoir votre Stratégie Focus Agile ?

Vous vous appuierez sur l'évaluation réalisée à l'aide de la Fiche de travail 2 et de la Matrice de l'attractivité. Cette évaluation indique le degré d'attractivité de vos options – en tant que telles, et les unes par rapport aux autres. Ces informations vous aideront à choisir votre Opportunité de marché principale – celle à laquelle vous vous consacrerez.

Définir une stratégie pertinente, cependant, ne se résume pas à identifier l'opportunité la plus attractive. Il s'agit également de créer autour d'elle un portefeuille intelligent afin de renforcer votre agilité. Vous choisirez dans votre Panier d'opportunités de marché au moins une Option de repli et une Option de croissance.

Une **Option de repli** est une opportunité de marché attractive qui ne présente pas les mêmes risques majeurs que votre Opportunité de marché principale. Elle vous permettra, le cas échéant, de changer de direction à l'avenir.

Une **Option de croissance** est une opportunité de marché attractive qui vous permettra de créer de la valeur supplémentaire dans le temps.

Dans l'idéal, l'Option de repli et l'Option de croissance doivent être étroitement liées à votre Opportunité de marché principale : la proximité des produits et des marchés vous permettra d'exploiter vos ressources, capacités et relations existantes – ce qui augmentera la création de valeur et contrebalancera les risques avec un *effort minimum*. Vous pouvez garder ouvertes vos options de repli et de croissance (pour les exploiter plus tard si vous le souhaitez) ou même décider de les explorer dès à présent, parallèlement à votre Opportunité de marché principale. Cette décision d'investissement dépend de l'effort supplémentaire requis pour explorer les options, et de leur importance pour la réussite ou la survie de votre projet.

À l'issue de ce processus, vous aurez défini votre Stratégie Focus Agile : elle établit précisément votre ou vos Opportunités de marché principales, les options que vous conservez comme solutions de repli ou de croissance et les opportunités que vous entreposez.

La Cible Focus Agile vous permet de décrire et de faire connaître votre stratégie.

Dans ses conseils aux créateurs d'entreprise, Reid Hoffman, co-fondateur et président de LinkedIn et associé du cabinet Greylock Partners Venture Capital, souligne l'importance des Options de repli :

> ***… dans vos présentations, il est important de montrer que vous poursuivez un objectif précis. Mais faire comprendre à vos interlocuteurs que vous pourrez rebondir l'est tout autant. Ne vous contentez pas de dire que vous avez cinq options. Dites que vous mobilisez vos forces autour d'une option mais que vous disposez d'options de repli ou de pistes complémentaires.***
>
> ***Par exemple, si nous faisions le pitch Series B de 2004 avec ce que nous savons aujourd'hui, nous insisterions sur le fait que LinkedIn commencera par transformer un secteur d'activités – l'industrie du recrutement, en la faisant passer d'un modèle d'affichage à un modèle de recherche. Puis, dans nos points de discussion, nous mettrions en lumière certains des autres secteurs que nous pouvons transformer avec notre plateforme.***
>
> ***Investissez dans A mais voici B, qui pourrait nous permettre de limiter tel risque. Les investisseurs accueilleront positivement cette démarche parce que vous identifiez un risque raisonnable et montrez que vous avez réellement réfléchi à ce que vous feriez si le plan principal ne tournait pas comme prévu.***

Une feuille de route précise pour vos opportunités de marché vous aidera à équilibrer vos risques mais aussi à gérer les options opportunistes qui ne manqueront pas de surgir sur votre route, car votre Stratégie Focus Agile vous permettra de les évaluer et de les classer plus facilement.

Ce qu'il faut retenir

L'élaboration de votre Stratégie Focus Agile est la dernière étape du Market Opportunity Navigator et l'aboutissement du processus. Elle vous aide à vous concentrer sur l'opportunité de marché la plus attractive tout en vous dotant de l'agilité nécessaire pour affronter l'incertitude. Notez toutefois que le Focus Agile n'est pas seulement une stratégie, c'est aussi un *état d'esprit*. Nous vous encourageons à l'adopter dès les premières heures de votre projet d'innovation.

Avant toute chose, cet état d'esprit suppose de la flexibilité cognitive. Vous devez être ouvert et réceptif à d'autres opportunités et au changement ou à l'adaptation. C'est très important, la rigidité cognitive étant le plus court chemin vers le cimetière des entreprises qui n'ont pas su écouter le marché et s'y adapter rapidement. Concevoir un portefeuille intelligent en gardant ouvertes des Options de repli et de croissance vous aide à construire et à développer votre flexibilité cognitive et celle de votre équipe, que vous décidiez ou non d'exploiter les options en question le moment venu.

Un état d'esprit Focus Agile suppose également de ne pas précipiter votre choix. S'il est d'usage de souligner l'importance d'une opportunité-cible, la démarche Focus Agile implique en fait que vous preniez le temps d'explorer différentes opportunités de marché, et d'y réfléchir à deux fois avant de prendre votre décision ! Ne vous précipitez pas pour déployer à grande échelle, avant d'être sûr que vous ne partez pas à la conquête du mauvais marché.

Cela étant dit, viendra effectivement un moment où vous devrez définir la stratégie qui concentrera vos efforts. Ce n'est pas une tâche aisée. Le plus difficile est de savoir ce qu'il ne faut pas faire. Renoncer à des opportunités potentiellement intéressantes est souvent la partie la plus douloureuse du processus. L'état d'esprit Focus Agile vous y aidera.

À ce stade, vous aurez compris que l'opportunité de marché « parfaite » n'est probablement pas encore apparue. De fait, il est très probable que vous n'ayez pas trouvé l'opportunité de marché « parfaite » à cibler, tout simplement parce qu'elle n'existe pas, dans la plupart des cas. Pour autant, à ce stade du processus, vous avez pris en compte tous les éléments importants et utilisé toutes les informations dont vous disposez pour définir la stratégie optimale à ce jour. Et s'il apparaissait que, pour une raison ou une autre, cette décision ne soit pas la bonne, vous êtes armé pour le changement et l'adaptation.

Fiche de travail 3 :
ÉLABORER VOTRE STRATÉGIE FOCUS AGILE

Construisez un portefeuille agile autour de votre Opportunité de marché principale pour réduire les risques et augmenter la valeur.

1. Choisissez une opportunité de marché principale sur laquelle vous concentrer (à partir de la Matrice de l'attractivité).

2. Sélectionnez dans votre Panier d'autres opportunités de marché attractives pour étudier des Options de repli et de croissance potentielles.

Proximité avec votre Opportunité de marché principale :

PROXIMITÉ DES PRODUITS
Dans quelle mesure les produits partagent-ils : compétences technologiques, ressources requises, réseaux nécessaires

PROXIMITÉ DES MARCHÉS
Dans quelle mesure les clients partagent-ils : valeur et avantages, canaux de commercialisation, bouche-à-oreille

Peut convenir comme :

OPTION DE REPLI
Opportunités de marché intéressantes ne présentant pas les mêmes risques que votre Opportunité de marché principale, si un changement de direction était requis

☐ Repli

OPTION DE CROISSANCE
Opportunités de marché attractives permettant à votre entreprise de créer de la valeur additionnelle

☐ Croissance

3. Élaborez votre Stratégie Focus Agile :
   - ☐ Gardez ouvertes au moins une option de repli et une option de croissance.
   - ☐ Décidez si une option mérite d'être exploitée dès à présent.
   - ☐ Entreposez les autres.

Exploiter maintenant	Garder ouverte	Entreposer

Reportez votre stratégie sur la Cible Focus Agile.

NOM

DATE

Repli

Repli

Croissance

Croissance

Exploiter maintenant

Garder ouverte

Entreposer

Exploiter maintenant

Garder ouverte

Entreposer

FICHE DE TRAVAIL 3

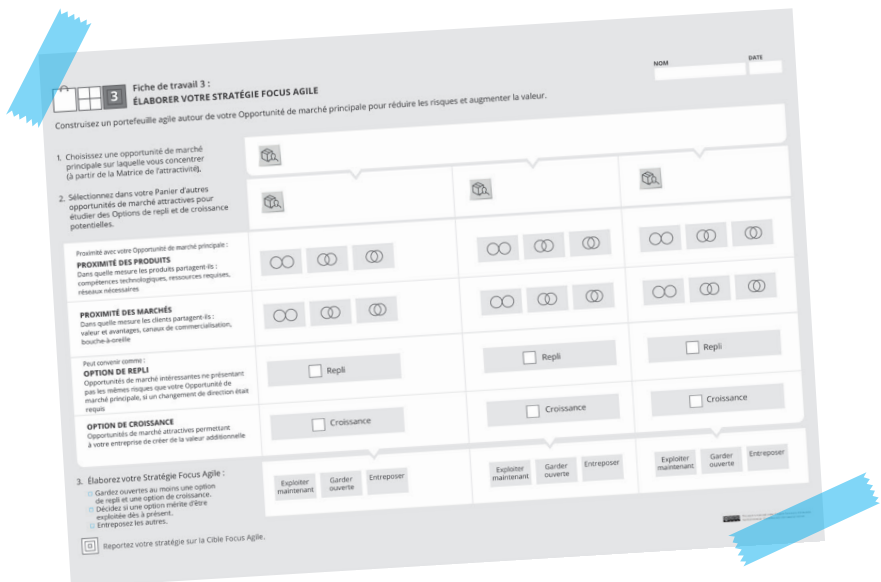
Concevoir votre Stratégie Focus Agile

La Fiche de travail 3 vous aide à concevoir votre Stratégie Focus Agile. Elle vous permettra en particulier, une fois que vous aurez choisi votre Opportunité de marché principale, de mettre au jour les meilleures Options de repli et de croissance, en fonction de leur attractivité et de leur proximité avec votre opportunité principale.

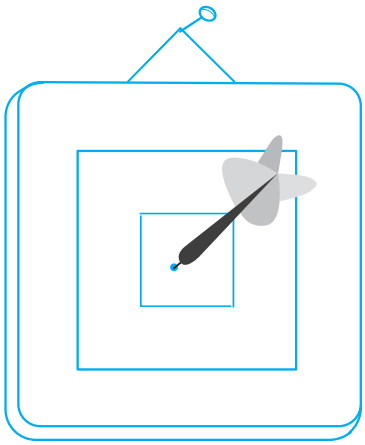
Vous devrez ensuite décider des moyens que vous allez y consacrer : les exploiter maintenant, parallèlement à votre opportunité principale, ou les garder ouvertes (c'est-à-dire, pour les exploiter dans le futur) ? De ce processus découle votre Stratégie Focus Agile, qui pourra alors être représentée sur la Cible Focus Agile.

> *Si vous hésitez sur le choix de votre Opportunité de marché principale, utilisez une fiche de travail par opportunité candidate. Ce jeu de scénario vous aidera à définir votre stratégie.*

L'élaboration de votre Stratégie Focus Agile commence avec le choix de votre Opportunité de marché principale. Après quoi, vous pourrez vous consacrer à la définition de votre portefeuille d'Options de repli et de croissance.



Étape 1 : Choisir votre Opportunité de marché principale



L'Opportunité de marché principale est l'option que vous choisissez de cibler en priorité. Celle à laquelle vous allez vous consacrer, investissant l'essentiel de vos ressources et de vos capacités pour la conquérir.

Disposer de plusieurs opportunités de marché intéressantes, c'est un peu comme être dans une pâtisserie où tous les gâteaux vous font envie. Malgré la tentation, pas question de tous les manger sous peine d'indigestion ! Votre défi, dès lors, est de vous maîtriser et de décider quel gâteau est le meilleur pour vous. Exploiter trop d'opportunités en parallèle est tout à fait déconseillé.

Choisir votre Opportunité de marché principale relève parfois de l'évidence mais ce peut aussi être une décision difficile, voire frustrante, dans la mesure où vous êtes obligé de renoncer à d'autres options alléchantes, sans être absolument sûr de celle qui doit retenir votre attention.

Pour choisir intelligemment, vous devez d'abord étudier la Matrice de l'attractivité et utiliser toutes les connaissances que vous avez réunies au cours du processus d'évaluation. N'oubliez pas que la Matrice de l'attractivité ne rend peut-être pas compte de certains éléments spécifiques à votre situation, comme vos préférences personnelles ou les préférences de vos parties prenantes.

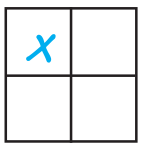
Analyser la Matrice de l'attractivité

L'évaluation indépendante de chaque opportunité de marché et l'image d'ensemble qu'offre la Matrice de l'attractivité vous permettent de déterminer quelles opportunités sont supérieures aux autres. Comparer les différentes options sur la base de leur niveau de Potentiel et de leur niveau de Défi vous aide à sélectionner votre Opportunité de marché principale.

Dans certains cas, la Matrice apporte une réponse évidente qui simplifie ce choix. Notamment lorsqu'une option est plus attractive que toutes les autres. Mais il arrive également que la position de vos options sur la Matrice ne fournisse pas une image aussi tranchée.

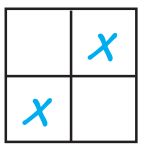
Voici certaines configurations courantes de la Matrice de l'attractivité et leurs incidences sur le choix de votre Opportunité de marché principale :

1. Une opportunité l'emporte sur les autres



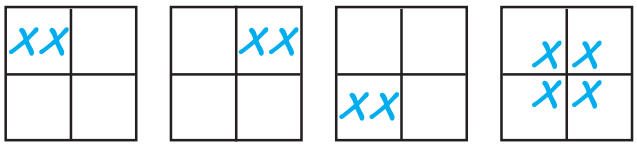
Si une seule opportunité est située dans le quadrant Mine d'or, votre choix est relativement simple. D'autres opportunités moins attractives peuvent tout de même être importantes, comme Options de repli ou de croissance en particulier.

2. Arbitrage diagonal



L'arbitrage diagonal est une configuration très courante, dans laquelle vos options sont réparties sur la diagonale « risque-retour sur investissement » : certaines présentent un risque faible et un retour sur investissement faible (quadrant Victoire rapide) et d'autres présentent un risque élevé et un retour sur investissement élevé (quadrant Pari colossal). Aucune opportunité de marché dominante ne se dégage. Vous pouvez choisir de commencer avec une option modeste, qui servira de tremplin pour une opportunité plus ambitieuse, ou vous lancer dans un Pari colossal dès le début. Ce choix dépend, entre autres considérations, de vos préférences personnelles, de votre propension au risque, de l'intérêt de vos parties prenantes et des ressources dont vous disposez ou que vous envisagez d'acquérir.

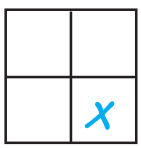
3. Options regroupées



Dans certains cas, les options ne sont pas disséminées sur la Matrice mais toutes situées dans le même quadrant : Mine d'or, Victoire rapide ou Pari colossal. Elles peuvent aussi être regroupées autour du centre. Aucune option ne se dégage vraiment, les opportunités étant voisines en termes de Potentiel et de Défi.

Dans ce type de configurations, le choix de votre Opportunité de marché principale dépendra largement de vos préférences personnelles et de l'intérêt de vos parties prenantes, ou de facteurs spécifiques, portés sur la Fiche de travail 2, importants pour vous (délai de retour sur investissement par exemple). Par ailleurs, certaines options peuvent tout de même être mieux positionnées que d'autres – en dépit de leur proximité. Choisissez l'option la plus prometteuse, ou celle dont vous pensez que vous pourrez la faire évoluer pour la rendre plus attractive dans le futur.

4. Absence d'option attractive



Malheureusement, ce cas de figure se rencontre aussi. L'évaluation approfondie de vos opportunités débouche sur une conclusion décevante : aucune n'est suffisamment intéressante pour être retenue. Si toutes vos options sont situées dans le quadrant Discutable, deux possibilités s'offrent à vous : retourner à la Fiche de travail 1 et essayer d'identifier d'autres opportunités de marché, ou essayer de modifier une de vos options pour améliorer sa position sur la Matrice de l'attractivité.

Bien que ce soit parfois inévitable, nous vous conseillons de ne pas choisir comme Opportunité de marché principale une option située dans le quadrant Discutable. Réfléchissez-y à deux et même à trois fois avant de vous engager sur cette voie difficile qui risque de déboucher sur des résultats qui ne seront pas à la hauteur de vos efforts !

Autres éléments à prendre en compte

La Matrice de l'attractivité fournit une évaluation objective de vos opportunités de marché, fondée sur les deux critères du Potentiel et du Défi. Toutefois, d'autres éléments importants peuvent entrer en jeu lors du choix de votre Opportunité de marché principale.

Adéquation personnelle avec l'opportunité

Vous devez déterminer si l'opportunité est en adéquation avec vos préférences personnelles : vos valeurs, votre passion, vos aspirations et même votre attitude vis-à-vis du risque. Notre collègue John Mullins souligne que la mission, les aspirations et la propension au risque de l'équipe sont des paramètres très importants pour évaluer une opportunité[1]. Dès lors, vous ne devez pas choisir votre Opportunité de marché principale seulement parce qu'elle présente le Potentiel le plus élevé ou le Défi le plus faible mais aussi parce que vous l'aimez, et continuerez à l'aimer lorsque votre entreprise grandira et évoluera. Certains parlent d'« adéquation produit/marché/créateur » : pour réussir, il faut aussi faire quelque chose que VOUS aimez !

Adéquation avec l'intérêt des parties prenantes

Dans certains cas, vous avez déjà des parties prenantes clés dont vous devez tenir compte lorsque vous choisissez votre Opportunité de marché principale. Leurs motivations et leur intérêt ne correspondent pas toujours complètement aux vôtres mais il faut néanmoins les intégrer à votre réflexion. Par exemple, si vos investisseurs viennent d'un domaine de marché donné, il se peut qu'ils vous poussent à choisir une opportunité dans ce domaine. Si leurs préférences ne vous conviennent pas, le Navigateur vous fournit des arguments étayés pour vous aider à réorienter leur intérêt vers un autre domaine de marché. Il est également fréquent que les investisseurs accordent beaucoup de poids au « délai de retour sur investissement », car ils ont besoin de réaliser leur investissement en un laps de temps relativement court.

Contraintes de ressources

Dans certains cas, vous n'aurez d'autre choix que de démarrer avec une option Victoire rapide car vous ne disposez pas des ressources nécessaires pour exploiter une opportunité plus ambitieuse. Ajoutez votre capital humain et financier actuel à l'équation lorsque vous choisissez votre Opportunité de marché principale.

1. Voir *The New Business Road Test*, John Mullins, 2006.

Quel est le bon moment pour prendre cette décision ?

Prenez le temps de découvrir et d'explorer plusieurs opportunités de marché. Une étude du cabinet Startup Genome révèle ainsi que 74 % des start-up Internet échouent à cause d'un déploiement prématuré, c'est-à-dire qu'elles dépensent de l'argent et des ressources sans preuve concluante que leur projet est porteur de croissance. L'étude montre que les start-up ont besoin de deux à trois fois plus de temps pour valider leur marché que ne le pensent la majorité des entrepreneurs. Cette sous-estimation les conduit à s'engager dans un développement prématuré[1].

Vient un moment, cependant, où il est nécessaire de décider quelle opportunité de marché retenir. Sur quels indices vous fonder pour savoir que ce moment est venu ?

Lorsque l'apprentissage atteint un point de saturation

À un certain point, vous aurez peut-être le sentiment de ne plus rien apprendre de nouveau. Le phénomène est connu… On parle de saturation. En d'autres termes, rester dans la phase d'apprentissage serait improductif. Certaines questions restent peut-être sans réponse mais il est impossible d'y répondre à ce stade. L'heure est venue de prendre la décision, aussi difficile cela soit-t-il.

Lorsque vous n'avez plus d'argent (d'oxygène !)

L'argent est l'oxygène des start-up. Lorsqu'il vous faudra lever des fonds, vous devrez choisir votre Opportunité de marché principale. La plupart des investisseurs attendent de vous que vous ayez défini une stratégie, et il est probable qu'ils prendront leur décision sur la base de l'opportunité que vous avez choisi d'exploiter dans un premier temps, ainsi que sur les autres opportunités que vous pourrez exploiter à l'avenir.

Lorsque vous devez investir dans la construction d'une marque

La marque reflète souvent les marchés et les applications de l'entreprise. Investir dans le développement d'une marque exige des ressources importantes et changer de marque plus encore… Dès lors, il est essentiel d'avoir défini au préalable votre Opportunité de marché principale et votre Stratégie Focus Agile. Une autre possibilité consiste à adopter un nom de marque large (comme Amazon par exemple), qui vous laissera une marge de manœuvre.

1. Voir « Startup Genome Report Extra on Premature Scaling », Startup Genome, 2011.

Petits conseils pour prendre cette décision

L'option « parfaite » n'existe pas

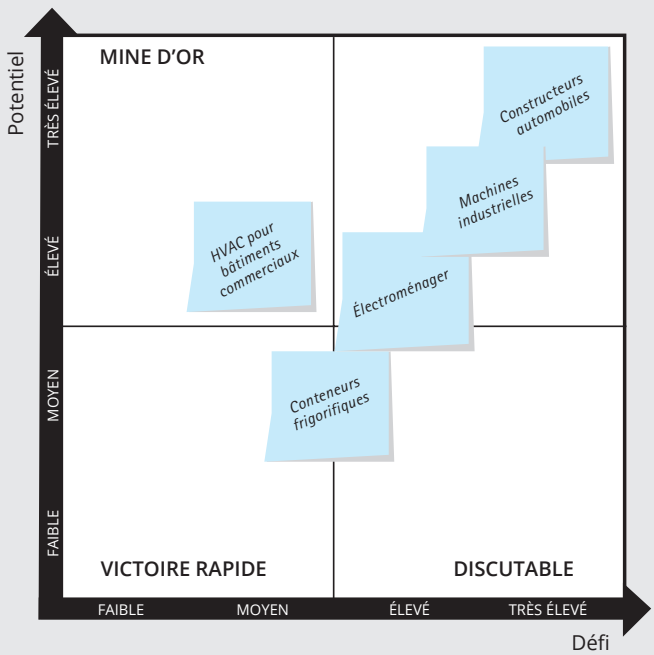
Chaque opportunité de marché présente des caractéristiques différentes et il est probable que vous ne trouverez pas l'opportunité « parfaite ». La plupart sont assorties d'avantages et d'inconvénients, même si, dans certains cas, les avantages peuvent l'emporter sur les inconvénients. Acceptez cet état de fait, connaissez les inconvénients auxquels vous allez devoir faire face, et la décision sera plus facile.

Prendre une décision d'équipe

Un des apports les plus précieux du Market Opportunity Navigator est qu'il vous donne, à vous et votre équipe, la possibilité de discuter en toute transparence du choix fondamental de votre opportunité de marché. Le Market Opportunity Navigator est votre outil de communication ! Une discussion d'équipe fait vivre des points de vue différents autour de la table et intègre les préférences de chacun. Qui plus est, une décision prise ensemble renforcera la motivation de l'équipe à s'impliquer totalement, et plus encore, à réussir.

Retrouvons Augury. La Matrice de l'attractivité d'Augury, nous l'avons vu, comportait cinq options. Le moment était venu de choisir parmi elles leur marché principal. La décision n'était pas facile, toutes présentant des avantages et des inconvénients de taille.

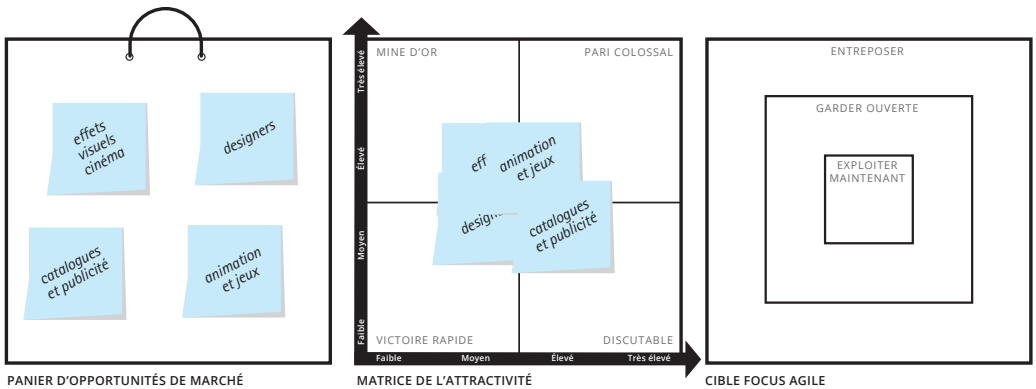
La Matrice de l'attractivité montre que les conteneurs réfrigérés ne sont pas suffisamment intéressants pour l'entreprise et que les voitures seraient trop éloignées pour débuter. Les HVAC pour les bâtiments commerciaux – seule option située dans le quadrant Mine d'or – apparaissaient comme l'option la plus attractive, en particulier sur la base du critère du délai de retour sur investissement, très important pour l'équipe.



Les créateurs ont décidé de se concentrer initialement sur les solutions de maintenance préventive pour les grands bâtiments commerciaux équipés de systèmes de chauffage, ventilation et climatisation.

Intéressons-nous à un autre exemple, où les options sont cette fois regroupées au centre de la Matrice. KalOptics était une start-up américaine. Sa technologie fournissait une méthode simple et économique pour capturer, manipuler et éditer des matériaux texturés photo-réalistes, rendant ainsi les images 3D générées par ordinateur indistinguables des originaux.

Plusieurs marchés potentiels s'offraient à KalOptics : les effets visuels pour le cinéma ; l'animation et les jeux ; les catalogues et la publicité ; et les designers (architectes d'intérieur, stylistes, architectes et designers industriels). Une analyse approfondie de ces quatre opportunités de marché révéla une grande similitude en termes de niveau de Potentiel et de niveau de Défi. Autrement dit, si chaque option possédait des avantages et des inconvénients propres, elles étaient toutes regroupées dans la partie centrale de la Matrice de l'attractivité.



PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ — MATRICE DE L'ATTRACTIVITÉ — CIBLE FOCUS AGILE

Dans ce cas, la représentation visuelle ne permet pas d'identifier l'opportunité la plus attractive. Il est nécessaire de reprendre la Fiche de travail 2 pour mieux cerner les options. L'analyse conduite par les créateurs de KalOptics et leurs discussions avec des clients potentiels firent apparaître que le marché des effets visuels pour le cinéma, qui n'était certes pas le plus grand en taille, semblait néanmoins le plus adapté pour débuter, les réalisateurs dépensant déjà des sommes considérables dans les effets visuels et étant prêts à adopter la solution de l'entreprise. Ils étaient également considérés comme des « utilisateurs avancés » pour le rendu des surfaces texturées, les autres secteurs s'inspirant de leurs pratiques. L'entreprise décida donc de retenir les studios de cinéma comme marché cible initial.

Une fois que vous avez choisi votre Opportunité de marché principale, notez-la dans la partie supérieure de la Fiche de travail 3. Il est à présent possible d'envisager votre portefeuille d'Options de repli et de croissance.

Étape 2 : Étudier les Options de repli et de croissance potentielles

Le principal objectif de la Stratégie Focus Agile est de pondérer les risques et d'augmenter la création de valeur avec un effort minimum.

Pour ce faire, vous devez choisir au moins une opportunité de marché comme Option de repli potentielle et une opportunité de marché comme Option de croissance potentielle, composant ainsi un portefeuille agile autour de votre Opportunité de marché principale.

Une **Option de repli** vous permet de changer de direction dans le temps. Elle répond à la question : **Si nous ne réussissons pas, que devons-nous faire ensuite ?**

Une **Option de croissance** vous permet de créer de la valeur supplémentaire dans le temps. Elle répond à la question : **Si nous réussissons, que devons-nous faire ensuite ?**

Pour identifier des candidats potentiels à votre portefeuille Focus Agile, reprenez la Matrice de l'attractivité et les évaluations que vous avez conduites avec la Fiche de travail 2. Sélectionnez d'autres opportunités de marché attractives – celles que vous voulez explorer comme candidates potentielles – et inscrivez-les à l'emplacement réservé à cet effet sur la Fiche de travail 3.

Dans certains cas, vous pouvez également prendre en considération des opportunités de marché supplémentaires qui ne figuraient pas au départ dans votre Panier d'options mais qui, maintenant que vous avez choisi votre Opportunité de marché principale, semblent intéressantes car liées à votre marché principal. Si c'est le cas, vous pouvez analyser ces options comme candidates à votre portefeuille Focus Agile mais n'oubliez pas de les ajouter également à votre Panier d'opportunités de marché, car elles nécessiteront une évaluation supplémentaire.

Ensuite, vous vérifierez si ces options sont liées à votre Opportunité de marché principale, et si elles présentent les caractéristiques requises pour constituer une Option de repli ou de croissance. Plus elles sont proches de votre marché cible, plus il sera facile de les garder ouvertes.

Évaluer la proximité avec votre Opportunité de marché principale

Lorsque deux opportunités de marché sont proches, vous pouvez tirer profit des ressources, capacités et relations que vous développez pour l'une pour réussir dans l'autre.

Lors de l'élaboration de votre portefeuille autour de votre Opportunité de marché principale, il est important que votre Option de repli et votre Option de croissance soient aussi proches que possible de votre Opportunité principale. L'effort additionnel requis pour les exploiter sera alors relativement limité.

Proximité des produits
Degré auquel le développement des deux produits requiert des ressources et des capacités similaires.

Proximité des marchés
Degré auquel le marketing et la distribution des deux produits requièrent des ressources et des capacités similaires.

Les deux types de proximité sont aussi importants l'un que l'autre. Pourtant, si les entrepreneurs envisagent généralement la proximité entre les produits, ils négligent souvent d'examiner la relation au marché. Négligence qui peut se révéler fatale, développer des compétences pour intervenir sur un marché « distant » exigeant souvent des investissements considérables, hors de portée d'une jeune entreprise.

Évaluer la proximité des produits

Le développement de votre produit (ou plus généralement de votre offre) requiert des capacités, des ressources et des réseaux spécifiques.

Pour évaluer le degré de proximité entre le produit associé à votre Opportunité de marché principale et le produit associé à votre Option de repli/de croissance, posez-vous les questions suivantes :

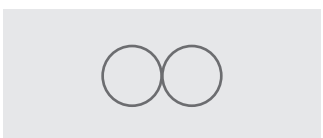
Dans quelle mesure les produits partagent-ils…

- ☑ **Les compétences technologiques ?**
  (les fonctions et les caractéristiques des produits reposent sur les mêmes développements technologiques et sont soumis à des exigences réglementaires similaires)

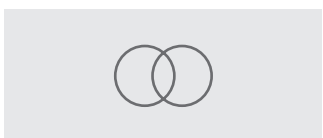
- ☑ **Les ressources requises ?**
  (les collaborateurs, équipements de fabrication, brevets, etc.)

- ☑ **Les réseaux nécessaires ?**
  (les fournisseurs, partenaires ou autres membres de la chaîne de valeur)

La proximité globale des produits peut alors être notée comme suit :



Les produits n'ont quasi–ment rien en commun
pas de proximité



Les produits ont un peu en commun
relativement proches

Les produits ont beaucoup en commun
très proches

Évaluer la proximité des marchés

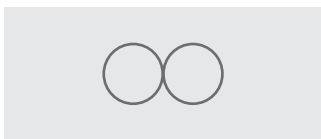
Les clients de marchés adjacents fondent leurs décisions d'achat sur des valeurs similaires, achètent auprès des mêmes canaux de distribution et font référence les uns aux autres lorsqu'ils prennent une décision d'achat.

Pour évaluer le degré de proximité entre les clients de votre marché principal et les clients de votre Option de repli/de croissance potentielle, posez-vous les questions suivantes :

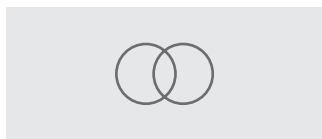
Dans quelle mesure les clients partagent-ils…

- ☑ **Les valeurs et les avantages ?**
  (vous pouvez exploiter votre marque et votre réputation d'un marché à l'autre)
- ☑ **Les canaux de distribution ?**
  (vous pouvez utiliser les mêmes canaux de distribution pour les deux marchés)
- ☑ **Le bouche-à-oreille ?**
  (les clients satisfaits sur un marché peuvent promouvoir votre produit sur l'autre)

La proximité globale des marchés peut alors être notée comme suit :



Les produits n'ont quasi–ment rien en commun
pas de proximité



Les clients ont un peu en commun
relativement proches

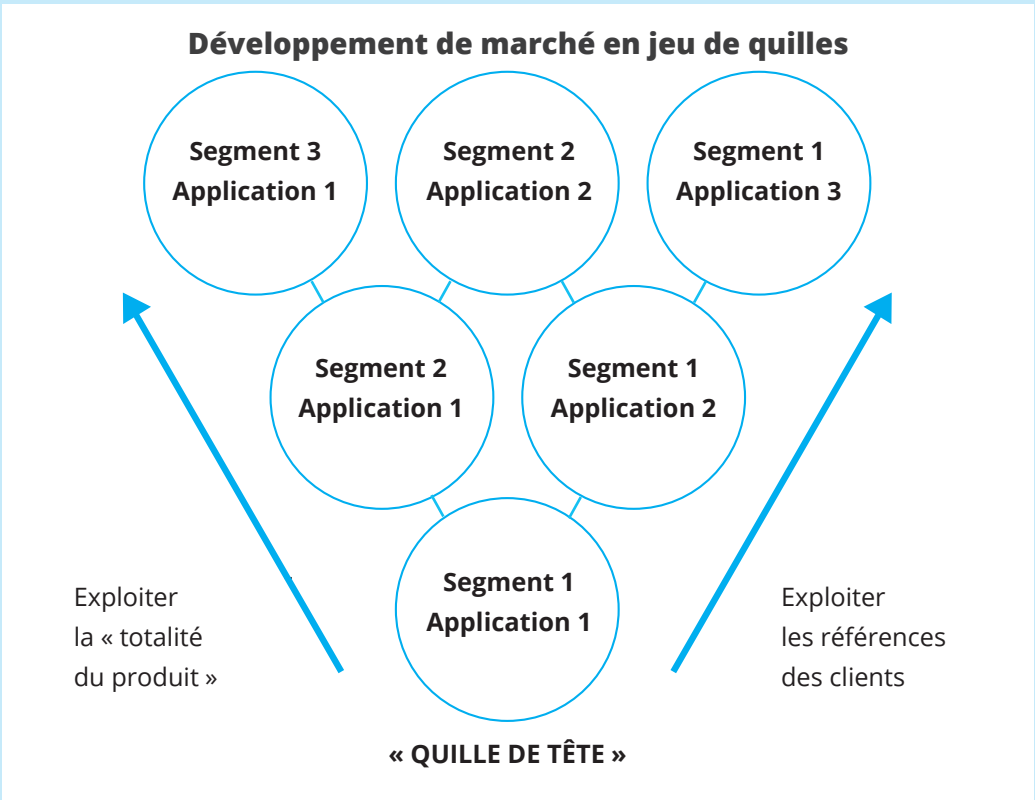
Les clients ont beaucoup en commun
très proches

Utilisez l'espace prévu à cet effet sur la Fiche de travail 3 pour évaluer la proximité des Options de repli/croissance potentielles avec votre Opportunité de marché principale.

Le modèle du jeu de quilles de Geoffrey Moore

Dans ses livres *Crossing the Chasm* et *Dans l'œil du cyclone*, qui décrivent le cycle de diffusion des produits innovants, Geoffrey Moore propose un modèle pour combler le gouffre (« *chasm* ») entre le marché des adopteurs précoces et le marché des conservateurs, en segmentant le marché au maximum et en attaquant une mirco-niche après l'autre. Il appelle cette stratégie la « stratégie du jeu de quilles » : renverser un segment cible aide à renverser un segment adjacent et à conquérir progressivement le marché. Dans son modèle, les adjacences sont basées sur l'exploitation de « la totalité du produit » (c'est-à-dire, proposer des produits connexes à différents clients) ou des références des clients (c'est-à-dire, proposer des produits différents à des clients connexes)[1].

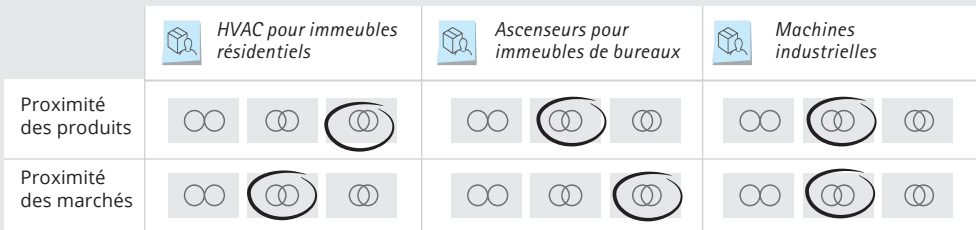
Ces notions sont similaires à celles de proximité des produits et de proximité des marchés. Et les niches successives de Moore jouent le même rôle que nos Options de croissance : exploiter les ressources et les capacités existantes pour renforcer les gains économiques de l'entreprise.



1. Voir *Crossing the Chasm*, Geoffrey Moore, 1991 ; *Dans l'œil du cyclone*, Geoffrey Moore, 1995.

Les fondateurs d'Augury ont engagé la réflexion autour de leur portefeuille d'options et de l'élaboration de leur Stratégie Focus Agile. Le marché des machines industrielles semblait prometteur. Les voitures et l'électroménager étaient trop éloignés pour le moment, et les conteneurs frigorifiques, une opportunité trop peu profitable.

Mais, une fois retenu le marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux, deux opportunités supplémentaires se présentèrent : les ascenseurs dans les immeubles de bureaux et les systèmes HVAC dans les immeubles résidentiels. Cela présentait une proximité évidente avec le marché principal de l'entreprise et pouvait être envisagé comme Option de repli ou de croissance.



Le contrôle des systèmes HVAC pour l'immobilier résidentiel requiert une solution très similaire à celle utilisée dans les bâtiments commerciaux. Il faudrait certes que le produit soit moins cher, mais la proximité des produits reste très élevée. Les marchés présentent en revanche une proximité limitée, les immeubles résidentiels ne s'adressant pas nécessairement aux mêmes prestataires de services ; le marketing et le bouche-à-oreille devront donc faire l'objet d'un investissement supplémentaire.

Les ascenseurs pour immeubles de bureaux présentent les caractéristiques inverses : le produit partage quelques similitudes mais requiert également des capacités supplémentaires car il devra respecter des réglementations spécifiques. Les marchés, cela étant, sont très proches car ce sont les mêmes utilisateurs qui utiliseront les deux produits.

Quant aux machines industrielles, elles présentent une proximité limitée sur les deux aspects. Une fois ces éléments analysés, il apparut plus clairement quels étaient les relais de croissance à l'avenir et quelles étaient les solutions de repli pour une éventuelle réorientation future.

AUGURY

Quelles opportunités de marché retenir comme Options de repli ?

Les Options de repli, comme leur nom l'indique, sont votre Plan B. Elles vous permettent de changer de direction si vous découvrez que votre opportunité initiale ne porte pas les fruits escomptés. Eric Ries utilise le terme de « pivot » pour décrire ce type de réorientation : un déplacement stratégique accompli en gardant un pied dans la stratégie initiale et en déplaçant l'autre dans une nouvelle direction[1].

L'idée est de tirer le meilleur parti de vos connaissances et de vos capacités au service de ce déplacement stratégique. Les Options de repli sont donc des opportunités attractives qui doivent être le plus proches possible de votre opportunité principale. Toutefois, puisqu'elles constitueront votre Plan B, elles ne doivent pas présenter les mêmes risques que votre opportunité principale ou reposer sur les mêmes hypothèses. En deux mots : elles doivent vous aider à réussir, même si vous avez échoué avec votre opportunité principale !

Utilisez la Matrice de l'attractivité et les évaluations de la Fiche de travail 2 pour réfléchir aux risques majeurs et aux obstacles potentiels associés à votre Opportunité de marché principale et les comparer à ceux de vos autres options. Par exemple, si la réussite sur votre marché principal dépend en grande partie de dispositions réglementaires, trouvez une Option de repli qui n'en soit pas tributaire.

Souvenez-vous qu'il est très important de bien connaître les faiblesses et les risques de votre marché principal, cela vous évitera d'être pris au dépourvu. Mitiger ces inconvénients en gardant ouverte une Option de repli adéquate vous aidera à gérer ce risque avec un effort minimum.

☐ Repli

Indiquez si vos opportunités peuvent constituer des Options de repli dans la case prévue à cet effet sur la Fiche de travail 3.

1. Voir *Lean Startup*, Eric Ries, 2011.

Quelles opportunités de marché retenir comme Options de croissance ?

Les Options de croissance vous permettent d'augmenter votre potentiel de création de valeur. Vous pouvez les exploiter en parallèle de votre Opportunité principale si le potentiel de cette dernière n'est pas suffisant – ou les garder ouvertes en vue d'une exploitation future, si vous le souhaitez.

Dans tous les cas, vous recherchez des options les plus attractives possible (c'est-à-dire, présentant un Potentiel élevé et un Défi faible) et les plus proches possible de votre opportunité principale, de façon à ce qu'elles n'exigent pas un investissement supplémentaire trop important. Envisagez vos Options de croissance comme votre feuille de route stratégique vers la réussite. Si vous choisissez, par exemple, une Victoire rapide comme cible initiale, vous pouvez retenir une opportunité Pari colossal comme Option de croissance.

Par exemple, la voiture électrique destinée au marché de masse était une Option de croissance évidente, lorsque Elon Musk, PDG et co-fondateur de Tesla, décida de cibler dans un premier temps le marché des voitures sportives de luxe.

☐ Croissance

Étudiez vos opportunités et indiquez si elles peuvent constituer des Opportunités de croissance dans la case réservée à cet effet sur la Fiche de travail 3.

> *Parfois, une même opportunité peut servir d'Option de repli et d'Option de croissance. Si votre Panier d'opportunités de marché contient une opportunité attractive étroitement liée à votre opportunité principale, mais qui n'en partage pas les mêmes risques majeurs, ce peut être le cas. Dans cette situation, il est très probable que vous n'aurez pas besoin de garder ouvertes deux options.*

Pour Augury, il est apparu que l'option HVAC pour l'immobilier résidentiel et l'option ascenseurs pour immeubles de bureaux pouvaient constituer de bonnes Options de croissance lorsque l'entreprise aurait enregistré ses premiers succès sur le marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux, son opportunité principale.

Il n'en demeurait pas moins que le risque majeur associé à cette opportunité était que la valeur de la solution ne soit pas clairement perçue par les clients, ceux-ci devant au préalable être éduqués au produit et à ses bénéfices de performances.

En cas de difficulté sur ce marché, Augury aurait la possibilité de pivoter et de proposer des solutions de maintenance préventive pour les machines industrielles, pour lesquelles la maintenance préventive est particulièrement importante. Les machines industrielles pouvaient dès lors être retenues comme Option de repli.

HVAC pour immeubles commerciaux

	HVAC pour immeubles résidentiels	*Ascenseurs pour immeubles de bureaux*	*Machines industrielles*
Proximité des produits	○○ ○○ ◉	○○ ◉ ○○	○○ ◉ ○○
Proximité des marchés	○○ ◉ ○○	○○ ○○ ◉	○○ ◉ ○○
Option de repli	☐ Repli	☐ Repli	☑ Repli
Option de croissance	☑ Croissance	☑ Croissance	☐ Croissance

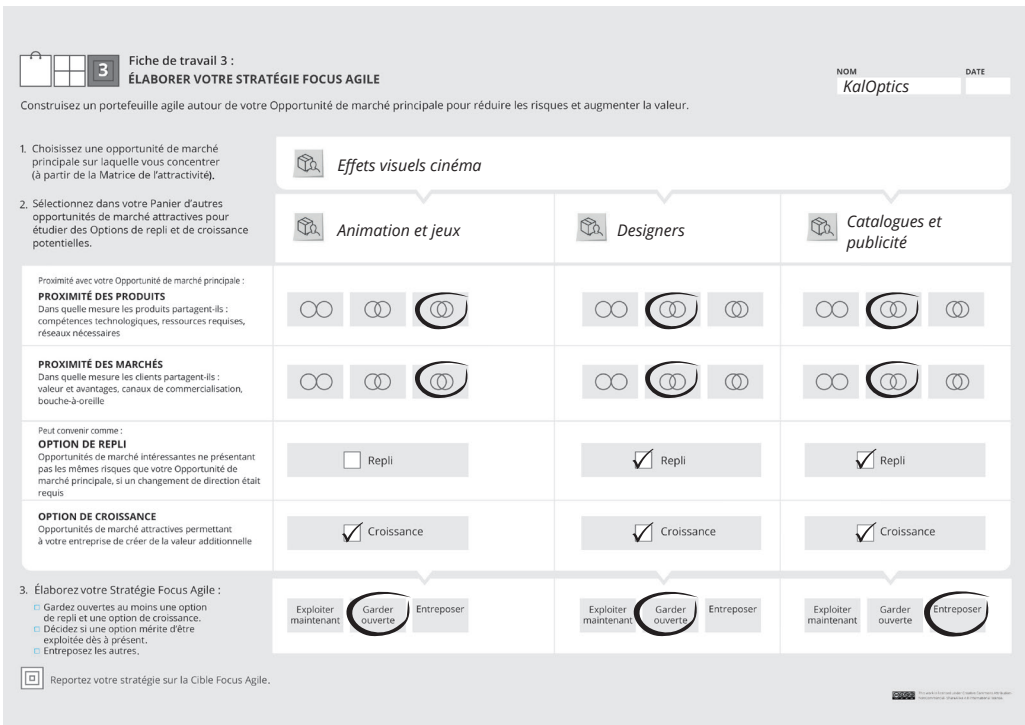
AUGURY

Certaines opportunités, rappelons-le, peuvent servir à la fois d'Option de croissance et d'Option de repli. C'est ce qu'illustre l'exemple de KalOptics.

L'entreprise décida de se concentrer sur les producteurs de films engagés dans la création d'effets visuels complexes. Les producteurs d'animation s'inspirent des producteurs de cinéma lorsqu'ils prennent leurs décisions d'achat et ont besoin d'un produit relativement similaire. Ce sont des candidats naturels comme Option de croissance.

Le marché des designers et le marché des annonceurs, pour leur part, ont besoin d'un produit plus simple et ne sont que peu influencés par l'industrie du cinéma. Ils ne partagent pas le risque technologique d'avoir à saisir des sujets vivants ou animés et il est probable que la faiblesse du taux d'adoption sur le marché principal n'aurait pas d'incidence sur leur réussite. Les deux opportunités peuvent dès lors servir l'une et l'autre d'Option de croissance ou d'Option de repli.

Les Options de croissance et de repli de KalOptics constituent la base du plan de lancement de l'entreprise, associées à l'aptitude à contenir le risque, si les choses n'évoluaient pas comme prévu.

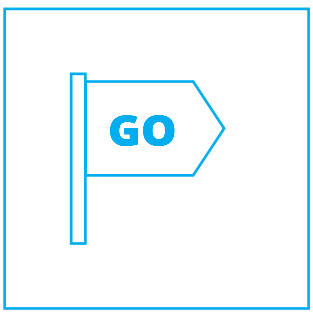


Étape 3 : Définir votre Stratégie Focus Agile

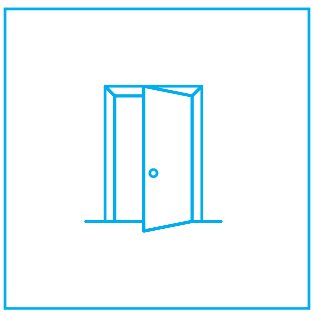
Maintenant que vous avez choisi votre Opportunité de marché principale, et évalué plusieurs Options de repli et de croissance, il est temps de parachever votre Stratégie Focus Agile.
Deux décisions doivent être prises :

- Quelle(s) opportunité(s) de marché retenir comme Option de croissance et Option de repli ?
- Combien envisagez-vous d'investir dans ces options à brève échéance ?

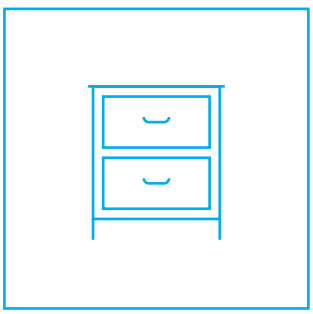
Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous pourrez déterminer quelles opportunités de marché vous allez :



Exploiter maintenant



Garder ouvertes pour plus tard



Entreposer

> *Prendre en compte tous ces éléments vous permettra de faire exactement ce qui est la raison d'être de la Stratégie Focus Agile : vous concentrer sur l'opportunité la plus intéressante tout en préservant votre agilité et votre maniabilité.*

Choisir vos Options de repli et vos Options de croissance

Pour élaborer une Stratégie Focus Agile efficace et prometteuse, choisissez au moins une Option de repli et une Option de croissance. Vous serez ainsi mieux armé pour affronter un avenir incertain !

Si plusieurs options s'offrent à vous, choisissez celles qui vous semblent les plus adaptées. Garder plusieurs options ouvertes est possible mais cela a un prix : la dispersion de votre attention et de vos ressources. Conserver trop d'options peut facilement devenir un effort trop important pour une petite entreprise.

Si vous avez plusieurs candidates, choisir vos options de repli et de croissance pourra être délicat, en raison de deux arbitrages fréquemment rencontrés :

Attractivité vs proximité

Certaines options peuvent être plus attractives (Potentiel élevé et Défi faible) mais moins proches de votre opportunité principale, ou inversement. Dans ce cas, les bénéfices d'une attractivité élevée s'opposent aux coûts d'une faible proximité.

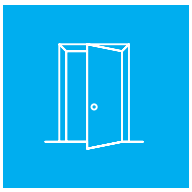
Proximité vs répartition des risques

Les options très proches partagent généralement des risques similaires, quand les options éloignées offrent des risques disséminés. Par conséquent, les options les moins proches de votre opportunité principale sont souvent plus susceptibles de mieux contrebalancer les risques qui lui sont associés.

> *Soyez conscients de ces arbitrages afin de pouvoir faire un choix informé.*

Investir dans vos Options de repli et de croissance

La Stratégie Focus Agile, fondée sur l'analyse des options réelles qui s'offrent à vous, prône de garder ouvertes vos Options de repli et de croissance. Vous serez ainsi mieux préparé à les exploiter ultérieurement, si les conditions devenaient plus favorables.



Garder vos options ouvertes

En règle générale, vous n'allouerez que peu de ressources et d'attention de management aux opportunités concernées, l'objectif étant de les garder « vivantes » et de veiller à ne pas vous les fermer. Voici comment :

Se tenir informé

Avant toute chose, vous devez continuer à suivre le ou les marchés en question : Comment évoluent-ils ? Observe-t-on de nouvelles tendances ? De nouveaux produits ? De nouveaux entrants ? etc. Lire des études ou des rapports sur le secteur, visiter des salons professionnels, garder de bons contacts avec les personnes clés vous permettra de rester au courant de tout nouveau développement. L'idée est de continuer à prendre le pouls du marché afin d'entretenir et d'enrichir vos connaissances.

Construire des ressources et des capacités flexibles

Deuxièmement, parce que vous avez identifié ces options relativement tôt, vous avez à présent la possibilité de développer vos ressources et vos capacités en vue de leur conférer l'agilité et la robustesse requises. Au lieu de vous enfermer sur une voie donnée, développez vos ressources et vos capacités de façon à pouvoir les faire évoluer avec un minimum d'effort.

Par exemple, il est parfois possible de triompher d'un défi technologique en élaborant une solution sur-mesure pour votre offre, solution qui, en revanche, ne conviendra pas à d'autres options. Dans ce type de situation, il se révèle généralement payant de fournir l'effort supplémentaire nécessaire pour créer une solution plus large, qui pourra également servir de base à vos options futures. La propriété intellectuelle en est un autre exemple. Lorsque vous déposez vos brevets, assurez-vous que vos futures options sont bien prises en compte dans leur champ d'application.

Développer une identité adéquate

L'identité de l'organisation est un aspect important mais néanmoins souvent sous-estimé lors de la création d'une entreprise. Elle renvoie à la façon dont les collaborateurs, ainsi que les clients et les investisseurs, perçoivent l'entreprise et apporte une réponse à des questions comme : « Qui sommes-nous ? », « Quel est notre métier ? », « Que voulons-nous être dans le futur ? » L'énoncé de l'identité définit ce qui est important et essentiel pour l'entreprise, et comporte généralement les valeurs, la philosophie et la culture de l'entreprise[1].

Modifier l'identité d'une organisation est toujours délicat. Les managers doivent donc veiller à prendre en compte les options ouvertes lorsqu'ils définissent l'identité et l'univers de marque de l'entreprise.

Garder ouvertes les options sélectionnées ne nécessite qu'une attention minimale et ne compromet donc nullement votre aptitude à vous concentrer sur votre opportunité principale.

L'allocation de ressources peut être représentée comme un continuum allant de « néant » à « beaucoup » : garder une option ouverte nécessite peu de ressources et requiert généralement 5 à 10 % de votre temps et de votre attention.

Vous pouvez également décider d'investir plus que le strict nécessaire. C'est particulièrement pertinent pour votre Option de croissance, que vous pouvez en fait décider d'exploiter dès maintenant, parallèlement à votre opportunité principale.

1. Voir *Organizational Identity*, Stuart Albert et David Whetten, 1985.

Exploiter plusieurs options simultanément

Exploiter votre Option de croissance parallèlement à votre Opportunité principale implique d'allouer des ressources et de l'attention aux deux marchés et de développer les compétences et l'expertise requises pour réussir sur les deux.

Pour une toute jeune entreprise, au capital humain et aux ressources financières rares, le défi est bien réel. Le temps et l'attention des dirigeants sont toujours limités et le risque de s'éparpiller est grand. Cependant, dans certain cas, une stratégie simultanée peut être bénéfique et produire de meilleurs résultats.

Ce que disent les études

Dans une de nos études, nous avons analysé la stratégie de plus de 30 start-up technologiques et leurs résultats trois ans après leur création.

Nous voulions comprendre dans quelles conditions poursuivre plusieurs opportunités de marché générait de meilleurs résultats en dépit des ressources limitées dont disposent généralement les jeunes start-up.

Nos résultats montrent que cette stratégie a conduit à de meilleurs résultats lorsque l'incertitude de marché était très élevée, c'est-à-dire lorsque les fondateurs opéraient sur un nouveau marché où les besoins des clients étaient difficiles à formuler et à traduire en produits. Les start-up qui ont choisi d'exploiter plusieurs opportunités en parallèle dans ce contexte ont obtenu de meilleurs résultats que celles qui se sont concentrées sur une unique opportunité de marché[1].

1. Voir « Experimentation, uncertainty and the performance of new technology ventures », Sharon Tal, Marc Gruber et Uzi de Haan, (Dissertation, Technion).

Deux considérations majeures doivent vous guider dans votre décision de garder une option ouverte ou de l'exploiter dès maintenant en parallèle de votre Opportunité de marché principale :

1. Quelle est l'importance de cette option pour les performances de votre projet ? Si votre opportunité principale est très incertaine et très risquée, ou si son potentiel de création de valeur n'est pas suffisamment satisfaisant, poursuivre les options en parallèle peut vous permettre d'augmenter vos bénéfices et de réduire le risque.

2. Quelle est la proximité de cette option avec votre Opportunité de marché principale ? Parce que poursuivre plusieurs opportunités simultanément requiert beaucoup d'efforts et d'attention, ce type de stratégie n'est envisageable que lorsque les options sont très proches.

À titre d'exemple de stratégie parallèle, intéressons-nous à Camero, pionnier et leader mondial des solutions d'imagerie traversante. Les produits de Camero permettent d'observer en temps réel des objets immobiles et des objets en mouvement dissimulés derrière des murs ou des obstacles. Cette solution révolutionnaire est adaptée aux applications de renseignement et de tactique – dont ont besoin les troupes militaires et les forces de l'ordre. Si les deux marchés présentent un potentiel important, accéder à ces clients et supporter un processus de vente particulièrement long et complexe constituent deux défis d'envergure.

Pour pondérer ces risques, les dirigeants de Camero ont décidé de cibler les deux marchés simultanément : la police et l'armée. Les deux marchés, en effet, ont besoin de produits similaires et sont très proches, l'un et l'autre dépendant de budgets publics et partageant les mêmes valeurs et le même bouche-à-oreille. Cette proximité a permis à Camero de s'engager dans une stratégie parallèle, pour augmenter la valeur et atténuer les risques, avec un effort minimum.

À l'issue de ce processus, vous devriez savoir quelles opportunités de marché seront vos Options de croissance et vos Options de repli, et quel investissement vous envisagez d'y consacrer : allez-vous y consacrer un effort important pour les exploiter pleinement dès maintenant – parallèlement à votre opportunité principale – ou un effort limité pour les garder ouvertes ?

Qu'en est-il des autres opportunités de marché ?

Votre Stratégie Focus Agile commence à prendre forme. Un point, toutefois, reste à aborder : qu'en est-il des autres opportunités de marché que vous avez évaluées et que vous n'avez pas retenues comme opportunité de marché principale ou options de repli/croissance ?

Ne les abandonnez pas ! Mettez-les de côté – « entreposez-les » pour l'instant – qui sait si elles ne deviendront pas des options précieuses à l'avenir !

Entreposer des opportunités de marché

« Entreposer » une opportunité de marché signifie que vous ne vous en occupez pas pour l'instant.

Vous la gardez dans un coin de votre tête. Sur le continuum de l'allocation des ressources, les options entreposées sont positionnées à l'extrémité gauche, car elles ne requièrent ni effort ni attention de management.

S'y prêtent notamment celles qui sont actuellement trop éloignées – soit parce qu'elles s'écartent de la direction retenue, soit parce que leur heure n'est pas encore venue.

Il est possible qu'un jour ou l'autre, ces options se révèlent intéressantes à exploiter par vous-même ou à confier à d'autres sous la forme de licences par exemple ; par chance, les entreposer ne coûte rien, vous pouvez donc les stocker aussi longtemps que vous le souhaitez.

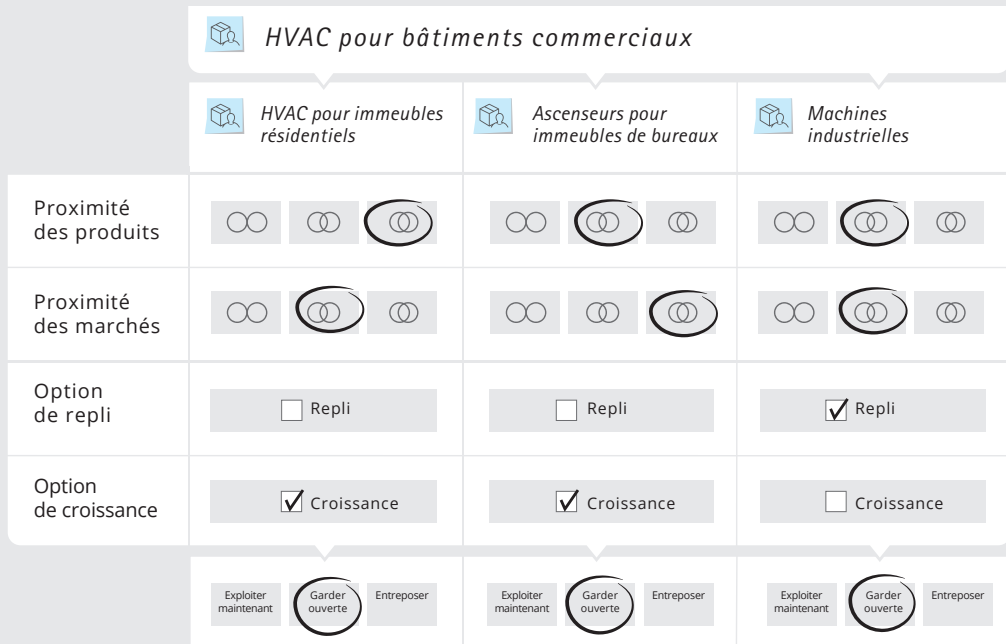
La dernière ligne de la Fiche de travail 3 vous permet d'indiquer votre décision : Quelles options allez-vous exploiter maintenant ? Garder ouvertes ? Entreposer ?

Félicitations !

Vous êtes maintenant prêt à décrire votre stratégie sur la Cible Focus Agile !

S'apprêtant à faire ses tout premiers pas dans son domaine de marché, l'équipe d'Augury a décidé de garder ouvertes ses deux Options de croissance mais aussi son Option de repli.

Les fondateurs ont estimé qu'en apprenant à connaître les managers de bâtiments commerciaux et les prestataires de service du secteur, ils seraient mieux à même d'évaluer ces options avec le temps. Ainsi, lorsque le moment viendrait, ils seraient prêts à changer ou adapter leur stratégie.



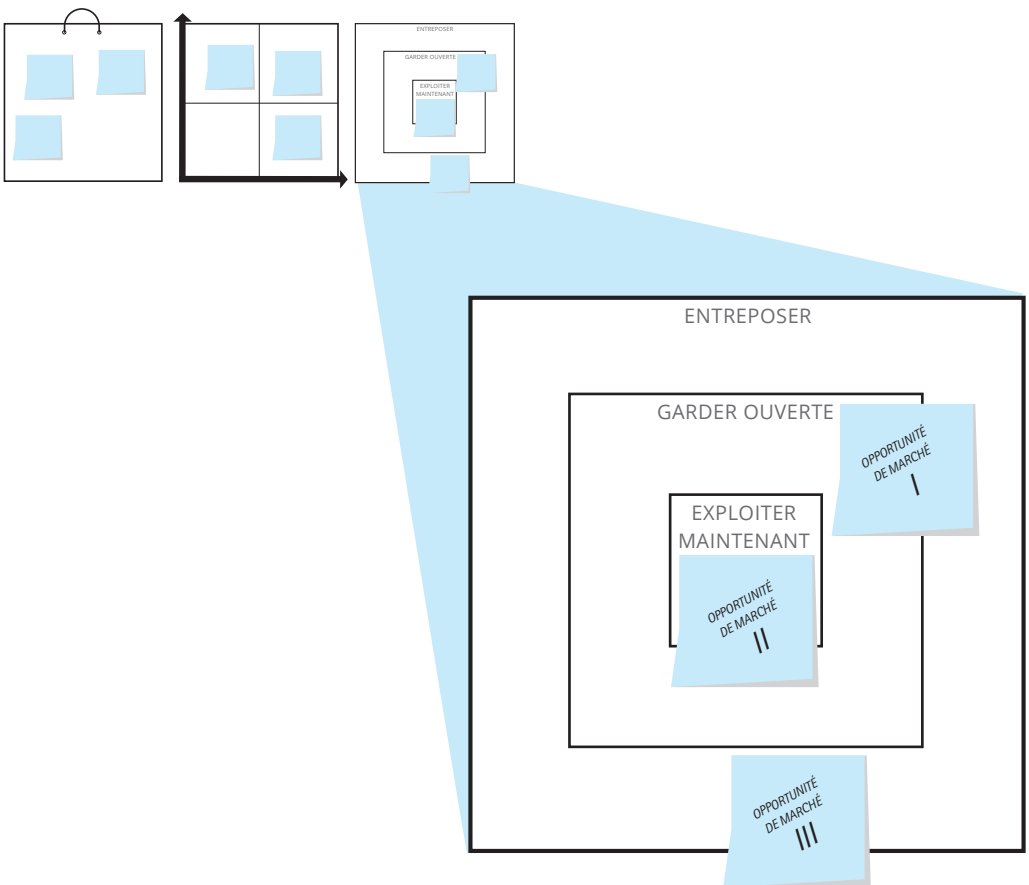
Les fondateurs ont également décidé d'entreposer toutes les autres opportunités de marché que contenait leur Panier, car elles étaient actuellement trop éloignées de la direction retenue.

Le résultat : votre Cible Focus Agile

Vous êtes à présent en mesure de décrire votre Stratégie Focus Agile sur le Navigateur. Utilisez la Cible Focus Agile pour indiquer votre Opportunité de marché principale, vos options de repli et de croissance, et les options que vous entreposez.

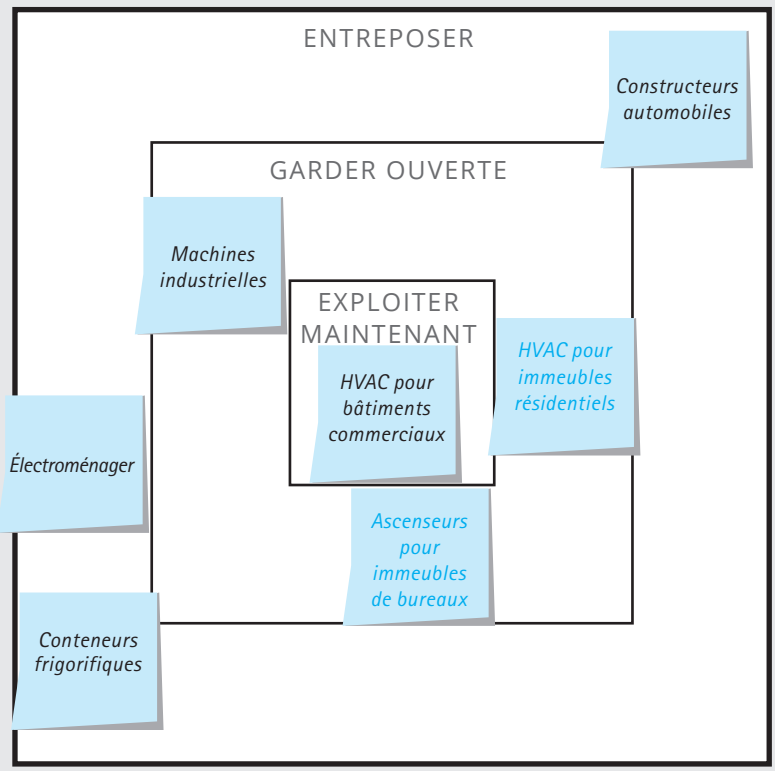
> *Si vous décidez de poursuivre deux options en parallèle, positionnez-les toutes les deux au centre de votre Cible Focus Agile !*

La Cible Focus Agile vous permet de décrire votre stratégie et d'en discuter avec les membres de l'équipe, les collaborateurs et les autres parties prenantes. Votre stratégie conditionne la manière dont vous bâtirez et développerez votre entreprise. Nous reviendrons en détail sur ces implications au chapitre suivant.



La Stratégie Focus Agile d'Augury était désormais fin prête : l'équipe se concentrerait sur le marché des HVAC pour les bâtiments commerciaux, garderait ouvertes une Option de repli (machines industrielles) et deux Options de croissance (HVAC pour immeubles d'habitation et ascenseurs) et laisserait de côté pour l'instant toutes les autres opportunités de marché.

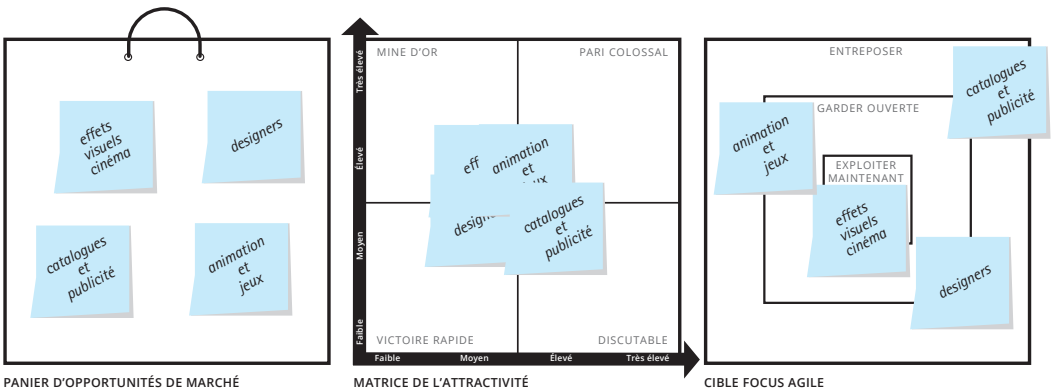
D'où la représentation suivante sur la Cible Focus Agile :



Vous remarquerez que les deux Options de croissance sont notées avec une couleur différente – pour indiquer visuellement que ce sont de nouvelles opportunités de marché qui n'ont pas encore été évaluées. Elles ont également été ajoutées au Panier d'opportunités de marché, mais demandent encore à être positionnées sur la Matrice de l'attractivité.

Le Navigateur étant un outil dynamique, il est tout à fait possible d'ajouter ou d'écarter des options à mesure que vous progressez dans votre apprentissage et la compréhension de vos marchés potentiels.

Les fondateurs de KalOptics ont eux aussi décrit leur Stratégie Focus Agile sur la Cible Focus Agile. Ils ont sélectionné leur Opportunité de marché principale et les options qu'ils souhaitaient garder ouvertes et ont également planifié leur déploiement sur les différents marchés : prendre pied sur le marché des studios de cinéma pour se développer ensuite sur les marchés de l'animation et du jeu vidéo, puis sur le marché des designers. Le marché des catalogues et de la publicité a été entreposé pour l'instant.



PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ — MATRICE DE L'ATTRACTIVITÉ — CIBLE FOCUS AGILE

? Questions-Réponses

Comment nous assurer que cette focalisation agile ne nous dispersera pas ?

Beaucoup d'entrepreneurs nous ont dit qu'il n'était pas facile de savoir où finissait la focalisation agile et où commençait la dispersion. Avec la Stratégie Focus Agile, vous envisagez votre focus de manière plus largement afin d'accroître votre agilité. À l'issue du processus, cependant, vous définissez et formulez précisément votre stratégie, et n'avez donc pas à craindre de vous égarer. Le plus difficile, lorsqu'on définit une stratégie ciblée, est de décider de ce que l'on ne fera pas, question à laquelle la Stratégie Focus Agile apporte une réponse précise.

Que faire si nous découvrons d'autres opportunités de marché après avoir défini notre stratégie ?

L'état d'esprit Focus Agile vous permet d'acquérir de la flexibilité cognitive et facilitera votre adaptation. De nouvelles opportunités de marché se feront très probablement jour au fil de votre cheminement. Reprenez alors le processus d'évaluation de la Fiche de travail 2 et positionnez les opportunités nouvellement identifiées sur la Matrice de l'attractivité. Ensuite, étudiez la situation afin de déterminer si cette opportunité mérite que vous adaptiez (partiellement) votre stratégie – soit comme opportunité de marché principale soit comme Option de repli/croissance. Le Navigateur vous aide à trouver la meilleure réponse à de nouveaux développements – d'un côté, ne pas sauter trop rapidement dans un nouveau wagon et de l'autre, être ouvert au changement et à l'adaptation.

Les investisseurs ne financent généralement les start-up que s'ils sont convaincus qu'elles ne courent qu'un lièvre à la fois. La Stratégie Focus Agile est-elle réellement pertinente pour trouver des financements ?

Il est vrai que les investisseurs, et les capital-risqueurs en particulier, limitent leurs risques en investissant dans plusieurs entreprises et qu'ils ne mettront d'argent dans votre projet que s'ils jugent votre Opportunité de marché principale suffisamment intéressante. Pour autant, ils comprennent l'importance de l'agilité et accueilleront positivement le fait que vous disposiez d'autres options attractives, et prépariez votre entreprise à s'adapter. En outre, les investisseurs veulent être sûrs que vous avez une stratégie bien cadrée. Hésiter entre plusieurs options de marché potentielles ne ferait que les rebuter. Utilisez le Navigateur pour communiquer votre stratégie avec clarté et leur faire comprendre la logique qui sous-tend vos décisions stratégiques.

Récapitulons avec des drones

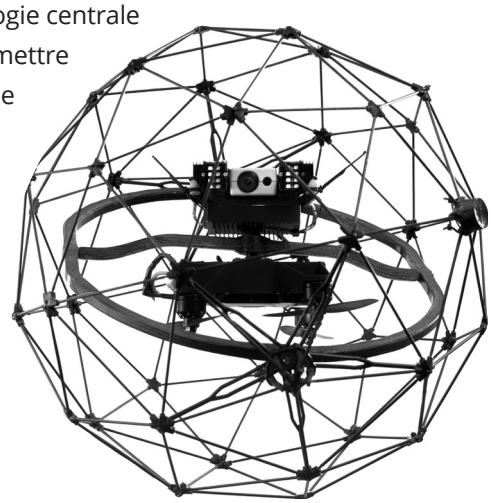
Pour récapituler comment utiliser le Navigateur et transformer un choix stratégique complexe en processus de décision structuré, intéressons-nous à Flyability.

Cette start-up suisse, issue d'un projet de recherche de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), travaille à la mise au point d'un drone tolérant aux collisions. Ce drone est unique par sa capacité à voler dans des espaces complexes et confinés et à proximité d'êtres humains, grâce à la cage de protection qui l'entoure.

Or donc… quelles applications peut-on envisager pour ce drone ?

La réponse a de quoi donner le tournis, tant les options sont nombreuses. C'est exactement dans ce type de contexte que le Navigateur apporte une aide précieuse.

Étape 1 : Générer un Panier d'opportunités de marché



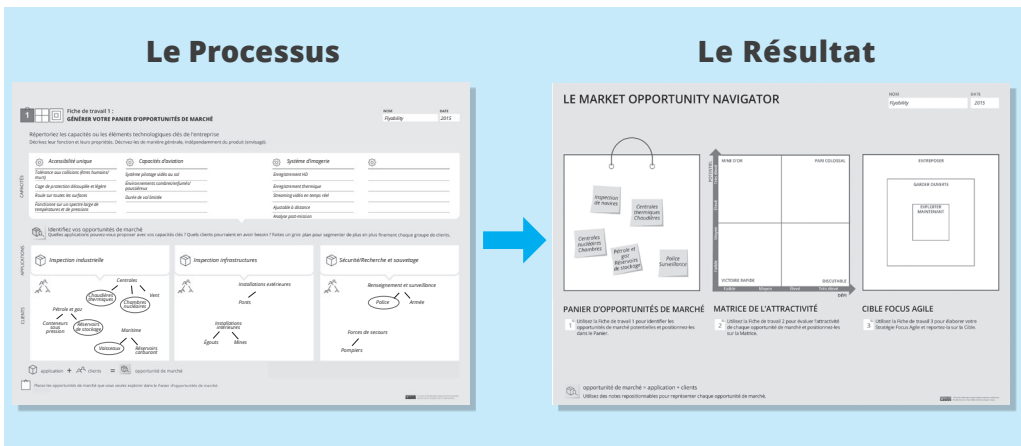
Pour commencer, quelques mots de la technologie centrale de Flyability. Le drone que l'équipe projette de mettre au point dispose d'une accessibilité unique grâce à la cage de protection découplée et légère qui l'entoure. Il peut voler ou rouler sur n'importe quelle surface et sera capable de fonctionner à certaines températures (entre 0° et 50 °C). Il sera piloté manuellement à partir d'une station au sol, même dans des environnements confinés, enfumés ou poussiéreux, mais pour une durée de temps réduite à cause de l'autonomie limitée de la batterie. Enfin, il est équipé d'un système d'imagerie automatique, totalement ajustable, permettant des enregistrements HD et thermiques diffusés en temps réel sur l'écran de contrôle et enregistrés afin de pouvoir être analysés ultérieurement.

Les drones de Flyability pourront donc inspecter et explorer des endroits inaccessibles, aussi complexes et confinés soient-ils, supprimant du même coup la nécessité d'envoyer des êtres humains dans des environnements dangereux. Ces capacités uniques peuvent être utilisées pour des applications très diverses (inspection, surveillance, livraison ou divertissement pour n'en citer que quelques-unes).

Au début de ses travaux, l'équipe a identifié plusieurs applications prometteuses susceptibles de générer rapidement de la valeur : inspection d'équipements industriels complexes, inspection d'infrastructures difficiles à entretenir, et aussi des applications de sécurité ou de recherche et de sauvetage. Comme on peut le voir sur la Fiche de travail 1, ces applications peuvent répondre aux besoins de nombreux types de clients.

À l'issue d'une première analyse sommaire, l'équipe a décidé d'explorer de manière plus approfondie les opportunités de marché qui semblaient les plus à sa portée, en se concentrant sur les vols en intérieur (à cause des limitations initiales du drone).

Leur Panier d'opportunités de marché contient cinq options :
Inspection des chaudières et des radiateurs dans les centrales thermiques, inspection des chambres dans les centrales nucléaires, inspection des citernes de stockage dans l'industrie pétrolière et gazière, inspection des vaisseaux dans le secteur maritime et enfin, intelligence et surveillance pour les forces de police.



Étape 2 : Évaluer l'attractivité des opportunités de marché

L'équipe de Flyability est prête pour l'étape suivante. À l'aide de la Fiche de travail 2, elle peut évaluer chacune de ces opportunités et les positionner sur la Matrice de l'attractivité.

Opportunité 1 : inspection des chaudières et radiateurs dans les centrales thermiques

Les centrales qui transforment l'énergie thermique en électricité fonctionnent à des températures extrêmes, avec des chaudières énormes et des super-radiateurs. Ces installations doivent être inspectées régulièrement, ce qui impose au personnel de maintenance de travailler à des hauteurs très élevées en utilisant des cordes, des nacelles suspendues ou des échafaudages. Appliquer les mesures de sécurité requises, apporter et installer l'équipement d'inspection, et réaliser l'inspection manuellement sont des processus longs, qui imposent plusieurs jours d'arrêt coûteux… et exposent les techniciens de maintenance à des risques importants. Dès lors, remplacer ces interventions humaines par un drone supportant les collisions peut apporter une valeur non négligeable à ces centrales puisque cela leur permettrait d'économiser du temps et de l'argent, et d'améliorer la sécurité. Voici comment l'équipe de Flyability a évalué cette opportunité :

Potentiel	**Défi**
La valeur unique que le drone peut apporter crée une raison convaincante d'acheter « très élevée ». La taille du marché est élevée (environ 100 000 centrales dans le monde), tout comme sa viabilité économique, du fait de marges importantes et de la capacité des clients à payer.	L'entreprise disposait déjà du savoir-faire pour développer le drone et a attribué le niveau « moyen » aux obstacles à l'implémentation et au délai de retour sur investissement, prenant en compte les exigences de distribution et la durée du cycle commercial. Les risques externes sont « faibles », parce que la concurrence est limitée et que la réussite ne dépend pas de tierces parties.
Le potentiel global est « élevé ».	**Le défi global est « moyen-faible ».**

C'est une opportunité de marché attractive, située dans le quadrant Mine d'or de la Matrice de l'attractivité.

Opportunité 2 : inspection des chambres dans les centrales nucléaires

Une autre opportunité de marché est l'inspection périodique de l'environnement immédiat des réacteurs nucléaires, un travail difficile dans un environnement extrêmement dangereux. Les opérateurs de centrales nucléaires sont donc susceptibles d'être intéressés par toute solution pertinente pouvant remplacer des interventions humaines dans des zones radioactives. Voici comment l'équipe de Flyability a évalué le Potentiel et le Défi associés à cette opportunité de marché :

Potentiel	Défi
Bien que la raison convaincante d'acheter et la viabilité économique de ce marché soient très élevées, les sociétés de classification sont très peu nombreuses – environ 450 réacteurs nucléaires dans le monde.	Parce que les effets de la radioactivité sont inconnus, les obstacles au déploiement paraissent très élevés. Le délai de retour sur investissement est considéré comme « moyen » et associé à des risques externes relativement élevés du fait des menaces concurrentielles et des barrières à l'adoption.
Le potentiel global est « moyen-élevé ».	**Le défi global est « élevé ».**

Au total, cette opportunité de marché se situe entre les quadrants Pari colossal et Discutable de la Matrice de l'attractivité.

Opportunité 3 : inspection des réservoirs de stockage dans l'industrie pétrolière et gazière

Les producteurs de pétrole et de gaz doivent procéder régulièrement à une inspection approfondie de leurs énormes cuves de stockage – une procédure qui comporte notamment l'inspection visuelle des canalisations de protection contre le feu, des sécurités anti-débordement et l'inspection des toits. Afin d'accomplir ce travail contraignant et difficile, les inspecteurs doivent pénétrer dans les cuves et travailler à des hauteurs élevées, dans l'obscurité totale ! Les méthodes habituelles, comme les échafaudages ou

les cordes, sont coûteuses et demandent du temps. L'utilisation d'un drone tolérant aux collisions permettrait aux producteurs de pétrole et de gaz de générer des économies importantes de temps et de coûts, tout en améliorant la sécurité. Voici comment l'équipe de Flyability a évalué cette opportunité de marché :

Potentiel	Défi
La valeur que ce drone peut apporter crée une raison convaincante d'acheter « très élevée ». Si la taille du marché proprement dite est jugée « moyenne » (parce que les inspections sont essentiellement conduites par des entreprises spécialisées), son potentiel économique n'en est pas moins élevé du fait de marges importantes et de la capacité des clients à payer.	Le défi majeur associé à ce marché est la nécessité de respecter les réglementations du travail dans des environnements explosifs. Cela se traduit par des obstacles au déploiement relativement « élevés » et un délai de retour sur investissement « moyen-élevé ». Les risques externes ont également été notés « moyen-élevé », les drones classiques étant capables de réaliser une partie du travail dans les grandes cuves.
Le potentiel global est « élevé ».	**Le défi global est « élevé ».**

Au total, cette opportunité de marché se situe dans le quadrant Pari colossal de la Matrice de l'attractivité.

Opportunité 4 : inspection des navires dans l'industrie maritime

Les navires doivent être inspectés tous les cinq ans pour que leur licence soit renouvelée. Ces interventions sont effectuées par des sociétés relevant de la classification spéciale, dont la mission est la sécurité des navires et la propreté des océans. Les inspections sont conduites dans des zones sombres et confinées du navire, ainsi que sur des plateformes extérieures et de grandes cuves. Comme précédemment, remplacer l'intervention humaine par un drone tolérant aux collisions peut apporter une valeur importante à ces clients, permettant des économies

conséquentes de temps et de coûts, tout en améliorant la sécurité. L'équipe de Flyability a évalué cette opportunité de marché de la façon suivante :

Potentiel	Défi
Bien que la raison convaincante d'acheter et la viabilité économique soient « très élevées », le volume du marché est limité car il existe un nombre très réduit de sociétés de classification dans le monde.	Parce que ce marché exige une grande stabilité de navigation, les obstacles au déploiement ont été notés « moyen-élevé ». La distribution et la vente sont relativement simples et courtes, le délai de retour sur investissement a donc été jugé « moyen ». Les risques externes ont été notés « moyen-élevé », en particulier du fait de dépendances aux normes et réglementations du secteur.
Le potentiel global est « moyen-élevé ».	**Le défi global est « moyen-élevé ».**

Au total, cette opportunité de marché se situe au centre de la Matrice de l'attractivité – elle n'est attribuée à aucun quadrant en particulier.

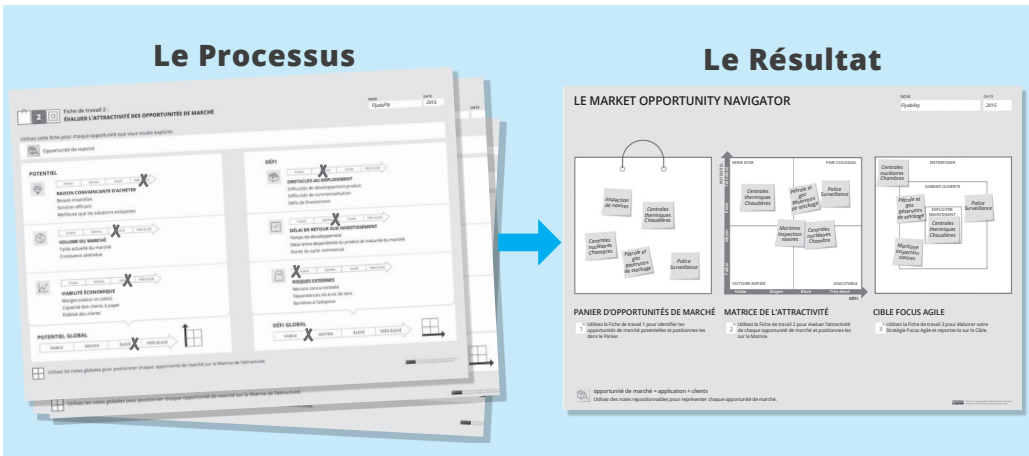
Opportunité 5 : renseignement et surveillance pour les forces de police

Un drone capable de voler sans danger à proximité de murs et d'êtres humains peut être extrêmement utile pour des missions de sécurité, en particulier pour le renseignement, la surveillance et les opérations de reconnaissance en intérieur. Dans la lutte contre le crime et le terrorisme, les unités de police pourraient utiliser les images du drone pour augmenter le succès de leurs opérations et la sécurité de leurs équipes. Voici comment Flyability a évalué cette opportunité de marché :

Potentiel	Défi
Le drone peut apporter une solution efficace à un besoin réel non satisfait – la raison convaincante d'acheter est donc élevée. Si le volume du marché est « très élevé », la viabilité économique a été notée « moyen », en particulier parce que la capacité des clients à payer et à générer des marges importantes est discutable.	Le produit doit être très stable et silencieux, et se faire référencer sur la liste des fournisseurs de la police est difficile. Les obstacles au déploiement semblent donc importants. La durée du cycle de vente et de la période de formation pourrait se traduire par un délai de retour sur investissement « très élevé ». Les risques externes ont également été jugés très élevés, du fait d'une menace concurrentielle et de dépendances vis-à-vis de tierces parties élevées, et de barrières à l'adoption très élevées.
Le potentiel global est « élevé ».	**Le défi global est « très élevé ».**

Au total, cette opportunité de marché se situe dans le quadrant Pari colossal de la Matrice de l'attractivité.

Une fois l'évaluation terminée, l'équipe de Flyability pouvait représenter ces cinq opportunités sur la Matrice de l'attractivité et évaluer et comparer visuellement leur attractivité.



Étape 3 : Élaborer la Stratégie Focus Agile

L'équipe de Flyability peut à présent utiliser la Fiche de travail 3 pour concevoir sa Stratégie Focus Agile et la représenter sur la Cible Focus Agile.

La Matrice de l'attractivité montre que **l'inspection des chaudières et des radiateurs dans les centrales thermiques** est à ce stade l'opportunité de marché la plus attractive pour l'entreprise. Elle offre une proposition de valeur précisément définie à un marché de taille conséquente et est assortie du défi le moins important. L'équipe décide donc d'en faire son Opportunité de marché principale.

Il convient ensuite de concevoir un portefeuille agile d'Options de repli et de croissance qui permettront à Flyability de réduire les risques et d'augmenter la valeur de ses activités. Trois opportunités de marché font des candidates intéressantes :

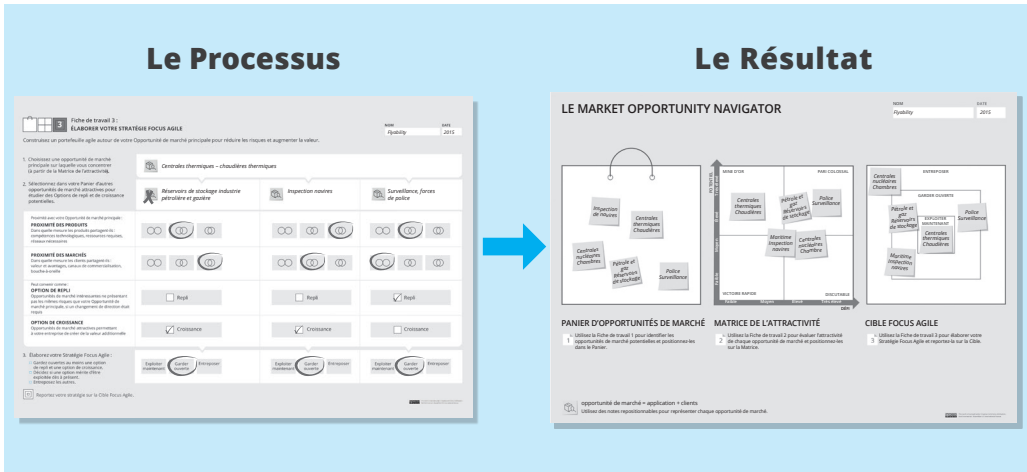
Inspection des réservoirs de stockage dans l'industrie pétrolière et gazière : Bien que la proximité des produits soit limitée (travailler dans des conditions explosives), les marchés sont relativement proches, en particulier parce qu'ils partagent les mêmes canaux de distribution pour les équipements de test non-destructifs. Au total, cette opportunité peut constituer une source de croissance future, et est donc gardée ouverte.

Inspection des navires dans l'industrie maritime : Bien que la stabilité du drone doive être améliorée, la proximité des produits est grande. Cela étant, les segments de clientèles ne partagent qu'un nombre limité de similitudes. Au total, c'est une opportunité attractive, qui pourrait également être une source de croissance future. Elle est gardée ouverte.

Renseignement et surveillance pour les forces de l'ordre : C'est l'opportunité la plus éloignée. Bien que les produits partagent certaines similitudes, les segments de clients sont très éloignés : les clients n'accordent pas de valeur aux mêmes bénéfices et ne partagent ni canaux de distribution ni bouche-à-oreille. Plus largement, cette opportunité est assortie de risques différents de ceux du marché principal et peut dès lors être envisagée comme Option de repli. Flyability la gardera ouverte.

La dernière opportunité étudiée – **inspection des chambres dans les centrales nucléaires** – sera entreposée. Parce qu'elle est associée au défi unique de conformité avec les environnements radioactifs, et qu'elle représente un volume de marché limité, c'est l'opportunité la moins attractive.

La Stratégie Focus Agile de Flyability peut à présent être représentée sur la Cible.



Ce choix stratégique apporte aux managers de Flyability une feuille de route précise pour leur entrée sur le marché ainsi qu'une feuille de route technologique. Il leur permet de fixer les bonnes priorités de développement, de construire les réseaux pertinents et de mettre au point des supports marketing adaptés. Qui plus est, l'équipe dispose désormais des bonnes compétences pour appliquer un processus de décision structuré chaque fois qu'il lui faudra repenser sa stratégie.

Voici toutes les Fiches de travail et le principal panneau du Navigateur pour Flyability.

Fiche de travail 1

1 Fiche de travail 1 : GÉNÉRER VOTRE PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

NOM: *Flyability* DATE: *2015*

Répertoriez les capacités ou les éléments technologiques clés de l'entreprise

Décrivez leur fonction et leurs propriétés. Décrivez-les de manière générale, indépendamment du produit (envisagé).

CAPACITÉS

Accessibilité unique	*Capacités d'aviation*	*Système d'imagerie*	
Tolérance aux collisions (êtres humains/ murs)	*Système pilotage vidéo au sol*	*Enregistrement HD*	
Cage de protection découplée et légère	*Environnements sombres/enfumés/ poussiéreux*	*Enregistrement thermique*	
Roule sur toutes les surfaces	*Durée de vol limitée*	*Streaming vidéo en temps réel*	
Fonctionne sur un spectre large de températures et de pressions		*Ajustable à distance*	
		Analyse post-mission	

Identifiez vos opportunités de marché

Quelles applications pouvez-vous proposer avec vos capacités clés ? Quels clients pourraient en avoir besoin ? Faites un gros plan pour segmenter de plus en plus finement chaque groupe de clients.

APPLICATIONS

Inspection industrielle

CLIENTS

- *Centrales*
  - *Chaudières thermiques*
  - *Chambres nucléaires*
  - *Vent*
- *Pétrole et gaz*
  - *Conteneurs sous pression*
  - *Réservoirs de stockage*
- *Maritime*
  - *Vaisseaux*
  - *Réservoirs carburant*

Inspection infrastructures

- *Installations extérieures*
  - *Ponts*
- *Installations intérieures*
  - *Égouts*
  - *Mines*

Sécurité/Recherche et sauvetage

- *Renseignement et surveillance*
  - *Police*
  - *Armée*
- *Forces de secours*
  - *Pompiers*

application + clients = opportunité de marché

Placez les opportunités de marché que vous voulez explorer dans le Panier d'opportunités de marché.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Fiche de travail 2 (pour une opportunité de marché)

2

Fiche de travail 2 :
ÉVALUER L'ATTRACTIVITÉ DES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

NOM: *Flyability*

DATE: *2015*

Utilisez cette fiche pour chaque opportunité que vous voulez explorer.

Opportunité de marché

POTENTIEL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RAISON CONVAINCANTE D'ACHETER
Besoin insatisfait
Solution efficace
Meilleure que les solutions existantes

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VOLUME DU MARCHÉ
Taille actuelle du marché
Croissance attendue

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VIABILITÉ ÉCONOMIQUE
Marges (valeur vs coûts)
Capacité des clients à payer
Fidélité des clients

POTENTIEL GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

DÉFI

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

OBSTACLES AU DÉPLOIEMENT
Difficultés de développement produit
Difficultés de commercialisation
Défis de financement

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

DÉLAI DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT
Temps de développement
Délai entre disponibilité du produit et maturité du marché
Durée du cycle commercial

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RISQUES EXTERNES
Menace concurrentielle
Dépendances vis-à-vis de tiers
Barrières à l'adoption

DÉFI GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

Utilisez les notes globales pour positionner chaque opportunité de marché sur la Matrice de l'attractivité.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International license.

Fiche de travail 3

3 Fiche de travail 3 : ÉLABORER VOTRE STRATÉGIE FOCUS AGILE

NOM: *Flyability* DATE: *2015*

Construisez un portefeuille agile autour de votre Opportunité de marché principale pour réduire les risques et augmenter la valeur.

1. Choisissez une opportunité de marché principale sur laquelle vous concentrer (à partir de la Matrice de l'attractivité).

Centrales thermiques – chaudières thermiques

2. Sélectionnez dans votre Panier d'autres opportunités de marché attractives pour étudier des Options de repli et de croissance potentielles.

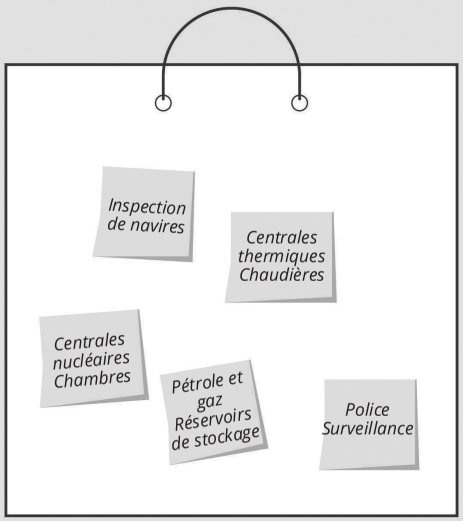
	Réservoirs de stockage industrie pétrolière et gazière	*Inspection navires*	*Surveillance, forces de police*
Proximité avec votre Opportunité de marché principale : **PROXIMITÉ DES PRODUITS** Dans quelle mesure les produits partagent-ils : compétences technologiques, ressources requises, réseaux nécessaires			
PROXIMITÉ DES MARCHÉS Dans quelle mesure les clients partagent-ils : valeur et avantages, canaux de commercialisation, bouche-à-oreille			
Peut convenir comme : **OPTION DE REPLI** Opportunités de marché intéressantes ne présentant pas les mêmes risques que votre Opportunité de marché principale, si un changement de direction était requis	☐ Repli	☐ Repli	☑ Repli
OPTION DE CROISSANCE Opportunités de marché attractives permettant à votre entreprise de créer de la valeur additionnelle	☑ Croissance	☑ Croissance	☐ Croissance
3. Élaborez votre Stratégie Focus Agile : ☐ Gardez ouvertes au moins une option de repli et une option de croissance. ☐ Décidez si une option mérite d'être exploitée dès à présent. ☐ Entreposez les autres.	Exploiter maintenant / **Garder ouverte** / Entreposer	Exploiter maintenant / **Garder ouverte** / Entreposer	Exploiter maintenant / **Garder ouverte** / Entreposer

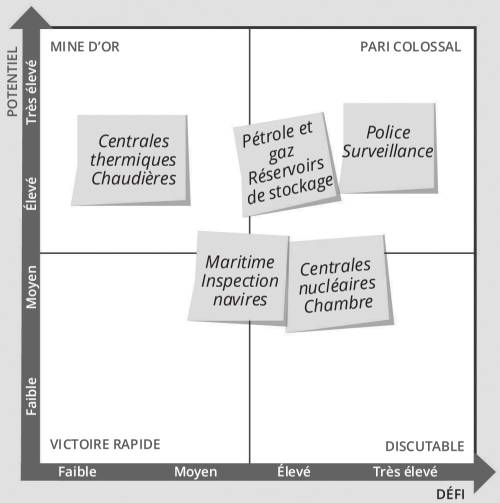
Reportez votre stratégie sur la Cible Focus Agile.

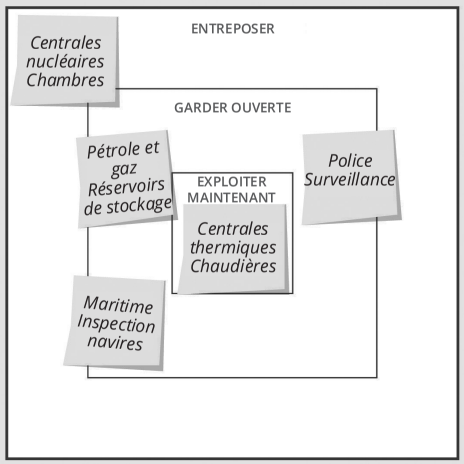
This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

LE MARKET OPPORTUNITY NAVIGATOR

NOM	DATE
Flyability	*2015*







PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

1 Utilisez la Fiche de travail 1 pour identifier les opportunités de marché potentielles et positionnez-les dans le Panier.

MATRICE DE L'ATTRACTIVITÉ

2 Utilisez la Fiche de travail 2 pour évaluer l'attractivité de chaque opportunité de marché et positionnez-les sur la Matrice.

CIBLE FOCUS AGILE

3 Utilisez la Fiche de travail 3 pour élaborer votre Stratégie Focus Agile et reportez-la sur la Cible.

opportunité de marché = application + clients

Utilisez des notes repositionnables pour représenter chaque opportunité de marché.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International license.

THE MARKET OPPORTUNITY NAVIGATOR
NAME
ATTRACTIVENESS MAP

3

Implications et bénéfices additionnels

3.1 Implications de la Stratégie Focus Agile
3.2 Utilisation au long cours du Navigateur
3.3 Utiliser le Navigateur avec d'autres outils

Le Market Opportunity Navigator est votre outil pour trouver votre voie dans le paysage changeant des opportunités de marché, chaque fois que nécessaire.

Pour travailler efficacement avec le Market Opportunity Navigator, il est important de :

- Comprendre en quoi la Stratégie Focus Agile influe sur les problématiques clés de la création d'entreprise et de la commercialisation des innovations.
- Comprendre comment tirer profit du Navigateur dans le temps.
- L'utiliser conjointement à d'autres outils.

3.1 Implications de la Stratégie Focus Agile

Le produit final du Market Opportunity Navigator est votre Stratégie Focus Agile. Elle vous indique comment négocier habilement dans le paysage des opportunités de marché : vous pouvez vous concentrer sur l'opportunité la plus attractive sans rien perdre de votre agilité. En gardant ouvertes des Options de repli et de croissance, vous renforcez non seulement l'agilité de vos ressources et de vos capacités mais aussi votre flexibilité cognitive… et celle de votre équipe de management, de vos collaborateurs et de vos parties prenantes.

En d'autres termes, la Stratégie Focus Agile a des implications importantes pour de nombreux domaines et activités associés à votre effort de commercialisation.

En particulier :

- Les ressources et les capacités que vous continuerez à développer et à construire au fil du temps.
- L'identité, la culture et l'organisation de votre entreprise.
- La stratégie de marque et le marketing que vous utiliserez.
- Les levées de fonds que vous entreprendrez.

Ressources et capacités dans le temps : développer son agilité et anticiper !

La Cible Focus Agile fournit une vue d'ensemble des opportunités de marché que vous pouvez exploiter – aujourd'hui et à l'avenir. Disposer d'une connaissance précoce des marchés sur lesquels vous pourriez vous implanter vous aide également à prendre des décisions clés concernant vos ressources et vos capacités, et leur évolution dans le temps. Fort de ces connaissances, vous serez en mesure de les développer de façon à renforcer votre flexibilité et votre agilité – des caractéristiques essentielles si vous deviez d'aventure pivoter vers un autre marché ou si vous souhaitiez vous diversifier !

Construire une technologie modulaire

Dans la mesure où vous savez que des opportunités futures existent, vous souhaiterez peut-être doter votre technologie d'une certaine modularité afin de pouvoir la déployer avec davantage de flexibilité – économisant par là-même du temps et de l'argent lorsque vous pivoterez ou exploiterez d'autres opportunités de marché. Dans tous les cas, veillez à ne pas enfermer vos capacités technologiques dans une voie de développement donnée. Bien qu'il soit parfois tentant de concevoir votre technologie en fonction des besoins d'un marché spécifique (cela vous permet d'économiser du temps et de l'argent à court-terme), il sera par la suite très fastidieux, voire impossible, d'adapter cette technologie à d'autres applications. Montrez-vous donc extrêmement rigoureux sur ce point, et veillez à ce que votre équipe de R&D agisse en ce sens.

Élargir le champ d'application de vos brevets

Votre Stratégie Focus Agile doit également influencer votre stratégie de propriété intellectuelle. Maintenant que vous savez que d'autres opportunités existent, vous êtes en mesure de protéger proactivement votre invention sur les domaines concernés. Lorsque vous déposez des brevets, veillez à ce que vos futures options soient bien reflétées dans vos revendications ou vos classes, afin de maximiser les fruits de votre propriété intellectuelle.

Prendre en compte de futurs besoins en ressources humaines

Vous souhaiterez peut-être également envisager vos recrutements en prenant en considération vos futures opportunités de marché. Peut-être certains collaborateurs apportent-ils les compétences requises pour développer votre technologie avec une plus grande flexibilité ou sont-ils mieux armés pour vos efforts de vente et de marketing dans les domaines de marché actuels et futurs ? Réfléchissez en outre à la définition de leur rôle dans l'organisation, de telle sorte que l'agilité et l'ouverture d'esprit soient encouragées.

Construire et impliquer votre réseau de parties prenantes

Les parties prenantes sont intéressées au premier chef par les opportunités que vous êtes susceptible d'exploiter. Il peut s'agir de vos investisseurs, de votre comité consultatif ou d'autres partenaires et alliés potentiels. Ces parties prenantes ne doivent rien ignorer de votre Stratégie Focus Agile et, plus important encore, elles sont peut-être en mesure de vous aider à la mettre en œuvre. Soyez donc vigilant et choisissez les bonnes personnes à inclure dans votre réseau, avec la bonne expérience et les bonnes attitudes, afin qu'elles ne vous coupent pas de votre/vos future(s) option(s).

L'exemple de Medic Vision illustre ce point important. Lorsque l'entreprise décida de pivoter du développement d'outils de diagnostic assistés par ordinateur pour les scanners du cerveau au développement de SafeCT (un module qui permet de réaliser des scanners avec moins de radiations), il lui fallut trouver de nouveaux investisseurs, ses partenaires de départ n'étant pas prêts à renoncer à l'idée originale. Fort heureusement, Medic Vision a su négocier ce virage stratégique mais ce fut pénible et coûteux.

L'identité de votre entreprise, sa culture et son organisation

Le ou les marchés sur lesquels se positionne une entreprise ne sont pas seulement décisifs pour créer de la valeur. Votre choix d'opportunités de marché détermine également directement l'ADN de votre entreprise : votre mission et vos valeurs, et la perception que les autres (collaborateurs, parties prenantes, clients potentiels) en ont. En fait, ce ne sont pas seulement les opportunités de marché que vous choisissez d'exploiter qui influencent ces caractéristiques mais aussi le périmètre de votre focus.

Du côté des études

Dans le cadre d'une étude portant sur la création de 25 entreprises technologiques, nous avons exploré en quoi les différents types de focus de marché influençaient l'identité organisationnelle de ces jeunes entreprises[1].

Les résultats montrent que la vision que les entrepreneurs ont de leur organisation dépend du périmètre des opportunités de marché qu'ils envisagent d'exploiter :

- Les entreprises qui adoptent une approche très ciblée tendent à définir une identité étroite, construite autour d'un produit spécifique.
- Les entreprises qui adoptent une approche Focus Agile définissent leur identité organisationnelle de manière assez large, mettant souvent l'accent sur un domaine de marché ou un besoin grossièrement défini.
- Les entreprises dispersées (celles qui n'ont pas encore adopté de focus stratégique) définissent leur entreprise émergente de la manière la plus large possible, essentiellement autour de la technologie qu'elles développent.

Votre Stratégie Focus Agile façonnera l'identité et la culture de votre entreprise. Elle influencera également la manière dont vous concevrez sa structure et son organisation de votre entreprise.

Imprimer l'identité de l'entreprise

L'énoncé de l'identité définit ce qui est essentiel pour l'entreprise et s'appuie généralement sur des valeurs importantes pour le fondateur et la vision qu'il a de son développement. Il renvoie à la manière dont les collaborateurs, ainsi que les clients et les investisseurs, perçoivent l'entreprise et apporte une réponse à des questions du type : « Qui sommes-nous ? », « Que faisons-nous ? », « Que voulons-nous être demain ? »

1. Voir « Experimentation, uncertainty, and the performance of new technology ventures », Sharon Tal, Marc Gruber et Uzi de Haan (Dissertation, Technion).

Choisir un marché, l'anticiper, c'est aussi envisager « qui vous êtes et serez en tant qu'entreprise ». C'est une activité toute en nuances – et pourtant essentielle ! Une identité établie est difficile à modifier. Il est donc indispensable de prendre en compte tout l'éventail de vos opportunités de marché lorsque vous engagez votre réflexion sur l'identité de votre entreprise.

Les fondateurs d'Augury, par exemple, se définissent comme « une entreprise qui apporte la maintenance prédictive à de nouveaux marchés en écoutant les machines. » Le slogan de l'entreprise est : « Les machines parlent. Nous les écoutons. » Cette définition de « qui nous sommes » est suffisamment large et convient pour tout type de machine ou de marché.

Façonner la culture

La culture d'une entreprise repose sur la notion d'identité mais met l'accent sur les hypothèses, valeurs et croyances communes qui modèlent le comportement des individus au sein de l'organisation. Toute entreprise crée et cultive une culture propre. Qu'elle soit activement façonnée ou non, elle émergera… mais peut-être pas de la manière la plus bénéfique pour la réussite de l'entreprise. Votre Stratégie Focus Agile influencera la culture que vous voulez créer et voir prospérer dans votre entreprise. Vous pouvez en particulier favoriser l'émergence d'une culture qui valorise l'agilité et l'esprit d'innovation, ces caractéristiques étant déterminantes pour conduire une Stratégie Focus Agile mais aussi pour entretenir votre compétitivité.

Les fondateurs d'Augury ont ainsi mis en place des ateliers au cours desquels leurs salariés laissent libre cours à leur créativité autour de nouvelles idées. Ces séances nourrissent la culture innovante de l'entreprise.

Concevoir la structure de votre organisation

Enfin, il est vraisemblable que les opportunités de marché envisagées influenceront la structure de votre organisation. Par exemple, définir les missions et les responsabilités des collaborateurs ou structurer les divisions en cohérence avec vos plans actuels et futurs d'entrée sur le marché. Souvenez-vous que ces plans sont susceptibles d'évoluer avec le temps, le plus important est donc de privilégier une organisation qui n'entrave pas l'agilité de l'entreprise.

Votre stratégie de marque et votre communication marketing

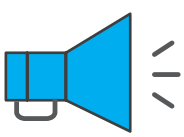
Les informations portées sur la Cible sont également des éléments clés pour définir votre stratégie de marque et votre communication marketing. Votre sentier de croissance étant désormais tracé, la voie est libre pour choisir un nom de marque qui incarne l'essence de l'entreprise.

Par exemple, si vous choisissez une marque liée à une application donnée de vos capacités, vous risquez de vous fermer la possibilité de vendre de futurs produits pour de nouveaux marchés sous le même nom de marque (songez par exemple à Salesforce.com et Oracle). Si une marque ciblée présente certains avantages, en particulier lorsque vos ressources marketing sont limitées, soyez également conscient qu'elle ne sera pas forcément adaptée aux nouveaux marchés sur lesquels vous pourriez vouloir prendre pied.

Enfin, un changement de marque est toujours problématique : vous y perdez la réputation et le positionnement que vous aviez tant travaillé à établir, et cela exige généralement un investissement financier important.

GetTaxi en offre un exemple intéressant. L'entreprise a créé une application GPS qui met en relation les clients et les chauffeurs de taxi. Avec le temps, il est apparu que l'application pouvait également être utilisée pour obtenir toutes sortes de produits et service à la demande (alimentation, coiffure et soins esthétiques à domicile, nettoyage à sec...). Cette compréhension renouvelée de ce que pouvaient être les opportunités de marché de l'entreprise a nécessité de transformer le nom de maque en « Gett », une évolution qui a entraîné des dépenses importantes.

Dès lors, lorsque vous créez votre stratégie de marque et de communication marketing, veillez à ne pas vous couper d'options de croissance ou de pivot potentiels.



Votre campagne de levée de fonds : communiquer à destination des investisseurs

Le rôle des investisseurs est souvent déterminant pour la réussite d'un projet innovant. Avant de s'engager à vos côtés, toutefois, ils veulent savoir quelle valeur peut générer votre projet et connaître la feuille de route qui vous aidera à atteindre vos objectifs de création de valeur.

Le Navigateur vous permet de présenter le potentiel inhérent à votre projet de manière simple et intuitive. Vous pouvez communiquer vos opportunités de marché et votre stratégie d'entrée sur le marché aux investisseurs, discuter des stratégies d'atténuation des risques (vos Options de repli) et démontrer la cohérence de vos besoins de financement avec les jalons-clés et votre plan de mise en marché.

L'approche méthodique et le langage clair et précis du Navigateur sont des atouts dont vous pourrez tirer profit en intégrant les principaux résultats du processus du Navigateur dans votre présentation et dans votre business plan. Par exemple, les investisseurs verront d'un œil positif que vous puissiez justifier le choix de votre opportunité de marché cible ainsi que l'évaluation que vous faites du potentiel de création de valeur et des défis de capture de la valeur qui lui sont associés. Ils voudront être convaincus que vous ciblez l'opportunité la plus prometteuse mais également que vous savez comment conduire l'entreprise à la phase suivante de son développement en exploitant d'autres Options de croissance.

Qui plus est, les investisseurs savent que les projets innovants sont souvent assortis de niveaux élevés d'incertitude. En leur présentant vos Options de repli, vous leur montrerez que vous maîtrisez le processus et que vous êtes prêt à tracer votre route dans un avenir incertain.

Souvenez-vous que les investisseurs recherchent une *équipe* gagnante, pas seulement une idée gagnante. L'utilisation du Navigateur indique également aux investisseurs que votre équipe est rigoureuse et prudente, informée et porteuse d'une vision à long terme.

3.2 Utilisation au long cours du Navigateur

Courez-vous dans la bonne direction ?

Cette question pèse sur les entrepreneurs et les innovateurs non seulement au moment de choisir le chemin qu'ils vont emprunter mais tout au long de la vie de l'entreprise.

Le chemin de l'entrepreneur est semé de doutes et votre confiance sera plus d'une fois ébranlée. Ces doutes peuvent résulter de changements intervenus dans votre environnement ou de modifications internes dans les capacités de l'entreprise. Dans tous les cas, n'hésitez pas à vous reporter à l'évaluation structurée et méthodique qu'offre le Navigateur pour vérifier vos nouvelles hypothèses, confirmer ou réfuter vos doutes et faire évoluer votre stratégie si nécessaire. Si votre analyse montre que vous courez toujours dans la bonne direction, cela vous redonnera confiance et si, à l'inverse, elle indique qu'il est préférable de pivoter, cela vous aidera à découvrir une nouvelle direction.

Les nouvelles opportunités imprévues peuvent elles aussi être sources de doutes. Des clients potentiels ont entendu parler de votre technologie ou de votre produit et vous contactent pour savoir s'ils peuvent être utilisés dans leur domaine. De nouveaux clients, une bonne nouvelle, nous direz-vous ! Certes, mais faut-il pour autant disperser votre attention limitée ou réorienter votre stratégie ? Le Navigateur peut vous aider à gérer ce type de décisions : évaluer les nouvelles opportunités, les comparer à vos autres options et déterminer s'il est pertinent de les exploiter – maintenant ou plus tard.

Courez-vous dans la bonne direction ? La question se posera également à l'heure de faire grandir votre entreprise. Que vous soyez une start-up ou une grande entreprise, le Navigateur vous sera utile pour trouver votre nouveau chemin vers la réussite.

Au total, le Market Opportunity Navigator sera un compagnon précieux tout au long de votre voyage entrepreneurial. Utiliser ce cadre structuré au fil du temps vous aidera à définir une stratégie prometteuse mais aussi à développer le bon ADN pour votre jeune entreprise – un ADN qui rendra possible un processus structuré et exhaustif lorsque des décisions importantes devront être prises.

> *Le Market Opportunity Navigator est votre compagnon au long cours. Utilisez-le régulièrement !*

Comment tirer profit du Navigateur dans le temps ?

Suivre et actualiser vos décisions

- Passer de l'intuition à l'intuition documentée. Utilisez le Navigateur avec les informations dont vous disposez actuellement pour décider de vos actions au jour le jour jusqu'à ce que vous disposiez de suffisamment d'éléments pour fixer votre stratégie.
- En apprendre davantage sur vos opportunités de marché actuelles et actualiser leur positionnement sur la Matrice de l'attractivité et, éventuellement, sur la Cible Focus Agile.
- Travailler méthodiquement avec les nouvelles opportunités qui surgissent : les positionner sur la Matrice de l'attractivité et les analyser pour actualiser la Cible Focus Agile.
- Rendre votre processus d'apprentissage et l'évolution de votre entreprise visibles par tous.
- Dater vos mises à jour et les conserver afin de pouvoir vous y reporter par la suite. Cela vous aidera à comprendre ce qui a changé et la logique de développement de votre stratégie au fil du temps.

Négocier le processus de pivot

- La Stratégie Focus Agile facilite la réorientation, en ce sens que vous développez des capacités plus étendues, disposez d'Options de repli et avez pu étudier d'autres opportunités chemin faisant.
- Actualiser la Matrice de l'attractivité et la Stratégie Focus Agile pour rendre plus manifeste le choix de votre pivot.

Négocier le processus de croissance

- La Stratégie Focus Agile vous aide à repérer et à exploiter de nouvelles Options de croissance. Une fois votre premier projet à bon port, vous pouvez utiliser le Navigateur pour choisir vos nouvelles opportunités cibles. L'attractivité et la proximité seront vraisemblablement les éléments majeurs à prendre en compte (voir la Fiche de travail 3).
- Vous pouvez utiliser les options que vous avez entreposées comme opportunités de licences, créant ainsi une importante source de revenus additionnels.

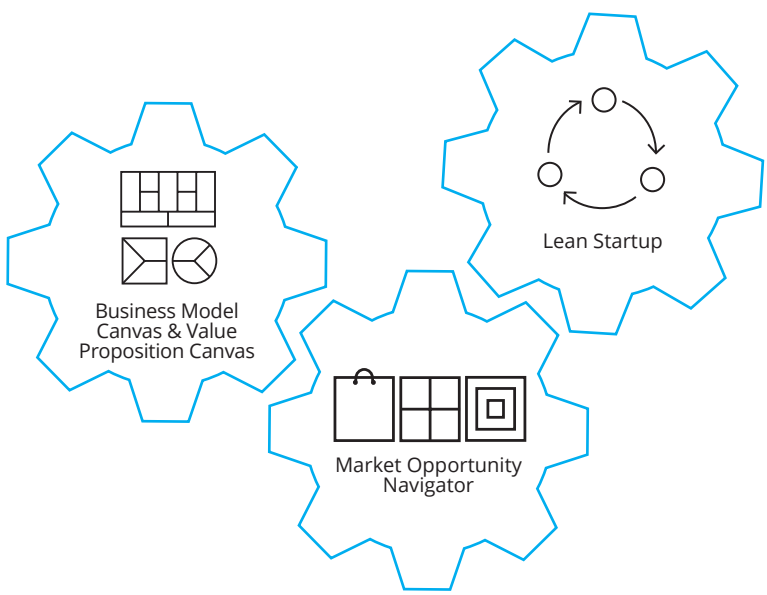
3.3 Utiliser le Navigateur avec d'autres outils

Concevoir votre stratégie est une tâche compliquée qui repose sur un processus itératif d'apprentissage, de planification et de validation. Un nombre limité d'autres outils et méthodes peuvent vous aider à surmonter ce défi et à définir une stratégie gagnante.

Nous avons conçu le Navigateur en vue de permettre...

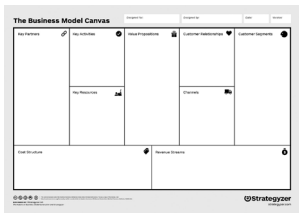
- Une intégration fluide avec d'autres outils.
- Le renforcement des autres outils, rendant leur utilisation plus profitable.

Nous allons voir comment le Navigateur peut être utilisé avec le Business Model Canvas et le Value Proposition Canvas, deux outils majeurs pour planifier votre stratégie, et la méthodologie Lean Startup, méthode clé pour valider votre stratégie. Ensemble, ils constituent une suite d'outils performante, qui expose clairement les processus de planification et de validation, et vous aidera à découvrir la meilleure voie.

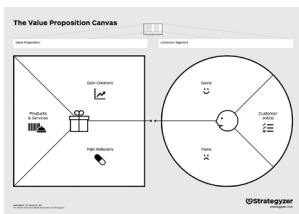


Le Business Model Canvas et le Value Proposition Canvas : muscler vos cadres de planification stratégique

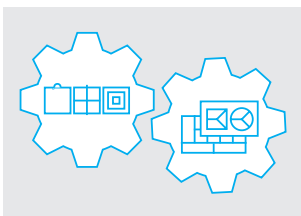
Si le Market Opportunity Navigator fournit un excellent cadre pour évaluer le paysage global de vos opportunités, le Business Model Canvas et le Value Proposition Canvas vous permettront de faire un zoom sur les détails d'une opportunité de marché donnée.



Le Business Model Canvas, élaboré par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, est l'un des outils les plus couramment utilisés pour concevoir un modèle économique. Il représente l'offre (proposition de valeur), les clients (segments de clientèle, canaux de distribution, relations), l'infrastructure (ressources, activités, partenaires) et les finances (coûts, revenus) sur un seul gabarit, facile à utiliser, qui vise à expliquer comment l'entreprise envisage de créer de la valeur avec son offre.



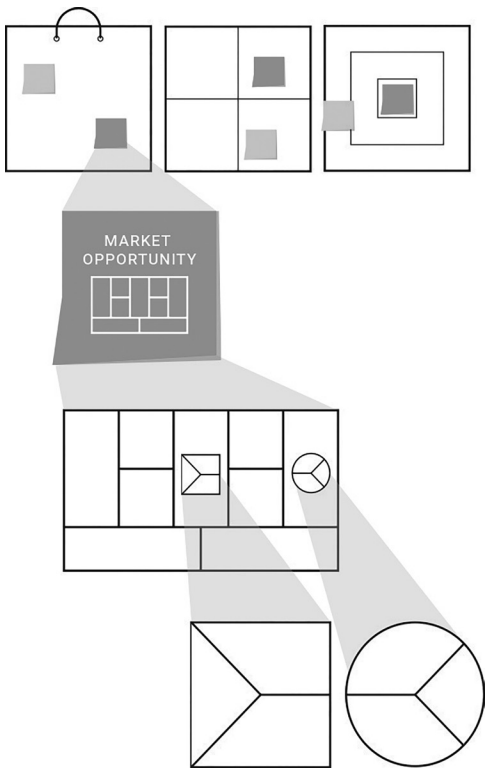
Le Value Proposition Canvas, élaboré par Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernada et Alan Smith, s'attache à deux cellules clés du Business Model Canvas, à savoir la proposition de valeur et le segment de clientèle. Ce canevas aide les innovateurs à trouver l'adéquation entre leur offre (côté gauche) et leurs clients (côté droit). En particulier, en analysant et élaborant les différents éléments de ce canevas, les innovateurs comprennent mieux comment construire une offre attractive qui créera de la valeur pour leurs clients[1].



Le Navigateur s'intègre de manière fluide au Business Model Canvas et au Value Proposition Canvas. Ces outils fonctionnent ensemble comme des roues dentées, se renforçant mutuellement, car ils fournissent différents niveaux d'analyse, tous essentiels pour déterminer votre stratégie.

1. Pour en savoir plus sur le Business Model Canvas et le Value Proposition Canvas, découvrez leurs créateurs : Strategyzer et strategyzer.com.

Combiner vue micro et vue macro



Le Navigateur apporte une « vue macro » du paysage des opportunités de marché. Chacune représente une application de vos capacités pour un ensemble spécifique de clients.

Il vous permet ainsi de comprendre le contenu et les relations entre quatre éléments clés du Business Model Canvas : les cases « ressources » et « activités », qui composent vos capacités uniques, et les cases « proposition de valeur » et « clients ».

À terme, chaque opportunité de marché devrait donner lieu à un « micro planning » détaillant son modèle économique (comment créer de la valeur pour l'entreprise) et sa proposition de valeur (comment créer de la valeur pour les clients).

Toutefois, pour définir correctement ces éléments, vous devez comprendre tous les niveaux d'analyse, car tous sont essentiels : la vue macro, pour mettre au jour et comparer vos options afin de choisir votre terrain de jeu, et la vue micro, pour comprendre comment jouer concrètement sur ce marché.

Chaque niveau d'analyse fournit des informations précieuses qui nourrissent les autres niveaux, favorisant une démarche itérative d'allers et retours successifs. Par exemple, pour pouvoir évaluer une opportunité de marché et la placer sur la Matrice de l'attractivité, vous devez avoir établi votre Value Proposition Canvas et pour être en mesure de concevoir un modèle économique gagnant, vous devez maîtriser votre Stratégie Focus Agile.

Concevoir votre modèle économique pour répondre à une opportunité de marché attractive

La vue panoramique du Navigateur vous aidera à choisir l'opportunité de marché la plus attractive, en vue de concevoir le modèle économique le plus pertinent pour exploiter cette voie prometteuse.

Plus important, le Navigateur répond à la question : « Quel(s) segment(s) de clientèle faut-il retenir compte tenu des ressources dont nous disposons ? » C'est souvent une des questions les plus urgentes qui se posent aux innovateurs et si vous n'y apportez pas la bonne réponse, le processus de conception du modèle économique en pâtira.

Concevoir votre modèle économique pour être flexible

Vous pouvez concevoir les briques de base de votre modèle économique avec flexibilité, en cohérence avec votre Stratégie Focus Agile. Réfléchissez à vos partenaires, vos canaux de distribution, vos activités et vos ressources clés ou même au type de relations que vous construirez avec vos clients. Tous ces éléments peuvent être conçus avec votre portefeuille agile en tête, afin de permettre un pivot plus fluide ou une croissance plus facile à l'avenir.

Pour trouver de l'inspiration pour la création de votre modèle économique, vous pouvez également vous tourner vers le Business Model Navigator, qui propose 55 modèles ayant été mis en œuvre avec succès[1] !

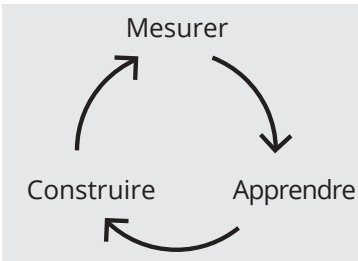
En résumé, associer le Market Opportunity Navigator au Business Model Canvas et au Value Proposition Canvas vous permet de disposer d'éléments d'appréciation plus larges que ne le permet chaque outil séparément. Ces outils se renforcent mutuellement, vous offrant l'image exhaustive requise pour trouver le terrain le plus fertile pour votre projet.

Vous pouvez choisir de débuter par la roue dentée qu'il vous plaira, toutes devront être utilisées pour formuler une stratégie gagnante !

1. Voir *The Business Model Navigator*, Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger et Michaela Csik, 2014.

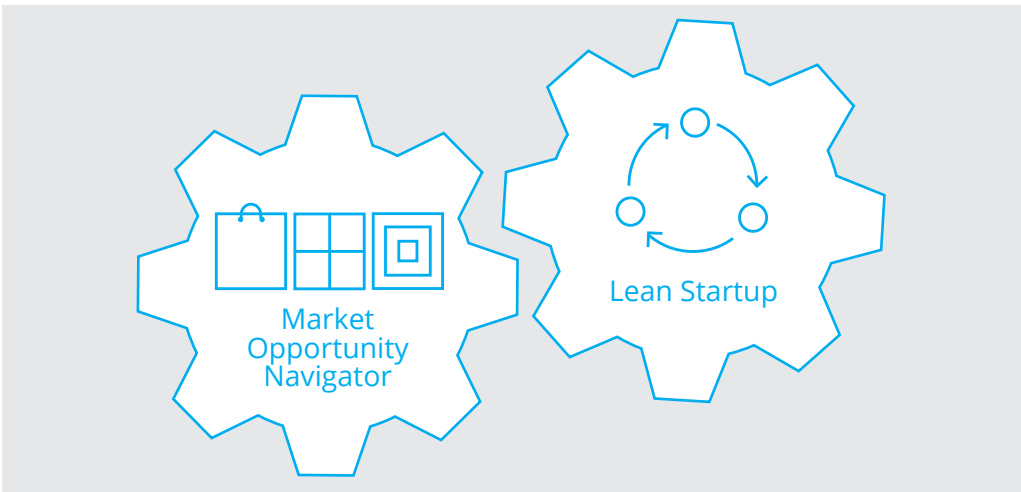
La méthodologie Lean Startup : muscler vos processus de validation stratégique

La méthodologie Lean Startup, élaborée par Eric Ries et Steve Blank, s'est imposée car elle offre aux innovateurs un processus leur permettant de tester, d'apprendre et d'adapter rapidement leurs offres à leurs clients. Elle ajoute de la valeur au Navigateur car elle vous oblige à identifier précisément vos hypothèses et à les valider à mesure que vous réunissez des informations sur vos opportunités de marché.



Cette méthodologie postule plus particulièrement que les innovateurs doivent découvrir et valider leurs clients cibles avant d'engager le développement de leur produit et de bâtir l'entreprise. Cela implique donc qu'ils adoptent des cycles construire-mesurer-apprendre rapides, s'appuyant sur la formulation d'hypothèses, leur validation ou leur adaptation – si nécessaire[1].

Le Market Opportunity Navigator et la méthode Lean Startup sont complémentaires à plusieurs titres. Les deux approches fonctionnent ensemble comme des roues dentées, se renforçant mutuellement.



1. Voir *The Lean Startup*, Eric Ries, 2011 ; *The Four Steps to Epiphany*, Steve Blank, 2005 ; *Running Lean*, Ash Maurya, 2010 ; *Lean Strategy*, David Collis, 2016.

Comment tirer profit de l'utilisation conjointe de ces outils

1. Combiner planification et expérimentation

Le Navigateur est un outil pour planifier votre stratégie, analyser ce que vous avez appris et ajuster votre stratégie lorsque cela s'avère nécessaire. Ce processus en trois temps planifier-analyser-ajuster renforce les cycles d'expérimentation rapide proposés par la méthode Lean. Ensemble, ils créent un processus d'apprentissage complet, au cours duquel vous pouvez être à la fois prédictif et adaptatif. Le processus itératif débute généralement par la planification. Réunissez sur le Navigateur les connaissances dont vous disposez pour comprendre et définir vos frontières stratégiques afin de pouvoir vous engager dans des expérimentations pertinentes. Construisez ensuite un produit minimum viable (MVP) et sortez de votre bureau, comme vous y incite la méthodologie Lean, à la découverte des besoins de vos clients. Revenez ensuite au Navigateur pour réfléchir et procéder aux ajustements nécessaires : actualisez votre Panier d'opportunités de marché, votre Matrice de l'attractivité et votre Cible Focus Agile en fonction de ce que vous avez appris. Et construisez-mesurer-apprenez à nouveau…

En résumé : le Navigateur fournit un processus pour planifier et définir rigoureusement vos domaines de marché, et la méthodologie Lean fournit un processus pour comprendre et valider les besoins des clients, ceux-ci n'étant souvent pas connus à l'avance, même avec une planification rigoureuse.

2. Combiner perspective large et perspective ciblée

La méthode Lean vous incite à explorer un et un seul chemin. Si celui-ci ne tient pas ses promesses, la solution est de pivoter en trouvant, depuis ce chemin, une bifurcation qui semble intéressante. Le Navigateur, quant à lui, vous encourage à envisager tout le paysage des opportunités. Cette vue d'ensemble peut vous garder d'emprunter le mauvais sentier ou de passer à côté d'une voie plus prometteuse. En outre, il vous permet d'être mieux préparé à pivoter chemin faisant, car vous continuez à réfléchir à votre Panier d'opportunités de marché et gardez certaines options ouvertes, en cohérence avec votre Stratégie Focus Agile.

En résumé : cette perspective plus large vous aide à identifier un « maximum global » plutôt qu'un « maximum local », et à jouer de la diversité de vos options pour une meilleure maniabilité.

3. Combiner les clients et les hypothèses de marché

La méthodologie Lean vous incite à valider vos hypothèses sur les clients par le biais d'expérimentations rapides. Ces hypothèses reposent généralement sur les neuf briques de base du Business Model Canvas et mettent essentiellement l'accent sur l'aspect proposition de valeur. Le Navigateur explore l'attractivité d'une opportunité sur la base de son Potentiel et de son Défi. L'évaluation structurée présentée sur la Fiche de travail 2 constitue la base d'un ensemble additionnel d'hypothèses qui s'intéressent à d'autres aspects du marché et de son environnement (concurrents, acteurs de la chaîne de valeur, notamment) afin que vous puissiez produire des hypothèses de marché par-dessus vos hypothèses clients et fonder ainsi votre choix stratégique sur un faisceau de considérations plus étendu.

4. Combiner les boucles d'apprentissage courtes et longues

La méthodologie Lean souligne l'importance des boucles rapides construire-mesurer-apprendre. Pourtant, comme l'ont montré les exemples de KalOptics et de Microbot, toutes les idées ne se prêtent pas à ce type d'expérimentation. Certaines exigent des investissements initiaux conséquents en recherche et développement, voire sur le long terme. Ou sont trop novatrices ou trop complexes pour permettre des évaluations clients rapides. En d'autres termes, les entreprises développant ce type d'innovations encourent des dépenses importantes – et doivent donc faire preuve d'autant plus de prudence lorsqu'elles choisissent leur chemin. Si vous êtes dans ce cas, le Navigateur vous apportera les réponses dont vous avez besoin dans la mesure où vous pouvez l'utiliser pour identifier les voies les plus prometteuses et préserver votre agilité en vue d'une éventuelle adaptation future. La Stratégie Focus Agile est dès lors indispensable lorsque l'expérimentation rapide n'est pas envisageable.

En résumé : la combinaison du Navigateur et de la méthode Lean Startup est un atout car les deux outils se renforcent mutuellement pour créer un processus complet de validation de votre stratégie. Une nouvelle fois, vous pouvez débuter indifféremment par l'un ou l'autre. Vous aurez besoin des deux pour formuler une stratégie gagnante.

BROOKLY
NAVIGATOR
SMART FOCUS DASHBOARD
ATTRACTIVENESS MAP
MARKET OPPORT
EPFL
ECOLE POLYTECHNIQUE
FÉDÉRALE DE LAUSANNE

4

Par-delà les start-up, le Navigateur pour :

4.1 Les entreprises existantes
4.2 Les investisseurs
4.3 Les Offices de transfert de technologie
4.4 Les enseignants et les accélérateurs

Identifier, évaluer et exploiter de nouvelles opportunités de marché est au cœur du processus entrepreneurial, de la compétitivité des entreprises et plus largement, de la création de valeur.

Outre les jeunes entreprises, le Navigateur peut apporter de nouvelles perspectives et créer de la valeur pour…

- Les entreprises existantes – lorsqu'elles cherchent à commercialiser leurs innovations et sont en quête de nouvelles opportunités.
- Les investisseurs – lorsqu'ils étudient de nouveaux projets et accompagnent leur stratégie de croissance dans le temps.
- Les Offices de transfert de technologie – lorsqu'ils travaillent avec des inventeurs et préparent leurs dépôts de brevets.
- Les enseignants et les accélérateurs – dans la transmission de connaissances et l'accompagnement de l'apprentissage d'entrepreneurs et d'innovateurs en herbe.

Et même si vous ne faites pas partie de l'un de ces groupes, le processus du Navigateur (ou certains éléments de celui-ci) vous aidera à mieux cerner la position de votre entreprise et à parvenir à un meilleur choix stratégique.

4.1 Le Market Opportunity Navigator pour les entreprises existantes

Toutes les entreprises doivent se renouveler pour survivre et sont au défi de capturer de nouvelles opportunités de croissance : elles s'efforcent d'entretenir leur compétitivité, de trouver de nouvelles terres fertiles et de satisfaire leurs parties prenantes.

Mais découvrir et déployer de nouvelles initiatives de croissance est extrêmement difficile pour les entreprises établies. Les études montrent qu'un pourcentage très élevé de ces projets échouent et que plupart des entreprises peinent à trouver de nouvelles voies de croissance rentable[1].

Pourquoi en est-il ainsi ? Les entreprises sont conçues pour protéger le statu quo et bien faire ce qu'elles font déjà. Trouver la bonne opportunité de croissance et réussir à la capturer exige un changement d'état d'esprit de la plupart des managers et des salariés. Cela suppose également la coopération de nombreux groupes de parties prenantes – chacun poursuivant ses propres objectifs et obéissant à des motivations propres, et chacun ayant une attitude différente vis-à-vis du risque – et, partant, vis-à-vis de l'expansion. Au total, lorsque l'entreprise grandit, qu'elle se complexifie et se centre de plus en plus sur elle-même, la croissance est souvent étouffée par les forces mêmes qui permettent à l'organisation un fonctionnement harmonieux et performant dans les activités existantes.

Dans ses livres *Profit from the Core* et *Beyond the Core*, Chris Zook souligne qu'il est essentiel de s'appuyer sur les capacités fondamentales de l'entreprise pour mettre au jour de nouvelles opportunités de croissance profitables. Ces diversifications sur des marchés adjacents utilisent les relations clients, les technologies ou les compétences centrales existantes pour construire un avantage concurrentiel dans un nouveau domaine[2].

C'est ainsi que lorsque 3M a mené une étude pour mieux comprendre ses succès et ses échecs, l'entreprise a découvert que les nouvelles activités reposant sur des compétences fondamentales, établies de longue date, avaient beaucoup plus de chances de réussir que celles qui n'exploitaient pas ce cœur de métier.

1. *The Growth Gamble*, Andrew Campbell et Robert Park, 2005.
2. *Beyond the Core*, Chris Zook, 2004 ; *Profit from the Core*, Chris Zook, 2001.

En outre, la réussite de projets de croissance dépend pour une large part de l'utilisation de méthodes vous permettant de renforcer votre processus décisionnel, de faire pencher la balance en votre faveur et de contrôler le coût des échecs lorsqu'ils finissent par se produire, ce qui est inévitable. Selon Chris Zook, même de petites améliorations des performances sur ces dimensions peuvent augmenter dans des proportions importantes la probabilité globale d'exploiter avec succès une nouvelle opportunité.

Le Navigateur vous accompagne dans cette démarche : il vous aidera à découvrir de nouvelles opportunités de marché découlant de vos capacités uniques, vous guidera vers les opportunités les plus prometteuses et vous aidera à contrôler vos risques chemin faisant.

Que vous soyez PDG, Vice-président en charge du développement, directeur de l'innovation de votre entreprise, ou plus généralement en quête de nouveaux sentiers de croissance, le Navigateur offre des bénéfices clés qui vous aideront à mieux positionner vos initiatives entrepreneuriales pour réussir !

Ratisser large

Avant de concentrer vos efforts sur une opportunité de croissance donnée, vous devez veiller à développer un large éventail de concepts. Les opportunités exceptionnelles sont rares et vos chances d'en trouver une sont directement proportionnelles au nombre d'opportunités d'affaires que votre entreprise peut identifier.

Trouver de nouvelles opportunités exige de disposer d'un processus structuré performant pour les mettre au jour. Tel est bien le rôle de l'Étape 1 du Navigateur : elle vous guide pour découpler vos capacités fondamentales de vos produits ou de vos clients existants. Elle vous aide à définir les caractéristiques propres de vos capacités fondamentales, afin que vous puissiez rechercher méthodiquement de nouvelles opportunités de marché. Ce processus ne vous aidera pas seulement à découvrir des opportunités adjacentes mais facilitera également votre quête d'opportunités plus lointaines – pour vous aider à surmonter la « tyrannie » bien connue des marchés sur lesquels vous êtes actuellement positionné.

Choisir un mode de décision

L'expansion est un voyage dans l'inconnu. Analyser et évaluer vos opportunités sont par conséquent des tâches aussi difficiles que cruciales. De fait, les entreprises qui

réussissent consacrent des investissements importants à l'élaboration de critères et de processus qui les aideront à prendre les meilleures décisions de croissance. On retrouve ce type de démarche dans un des centres d'innovation de Microsoft : le processus structuré en plusieurs phases comporte notamment quatre « portes » d'analyse des nouvelles opportunités : passer des perceptions initiales sur un grand nombre d'opportunités à l'évaluation d'un nombre réduit d'opportunités puis au développement de stratégies et de tactiques pour quelques opportunités.

Le Navigateur vous apporte un processus éprouvé et facile à utiliser pour analyser, évaluer et cartographier vos opportunités de croissance. L'Étape 2 vous fournit une liste exhaustive de critères pour évaluer le Potentiel et le Défi inhérents à vos opportunités, et vous aide à représenter leur attractivité dans une vue d'ensemble. Ces critères sont pertinents que vos Options de croissance reposent sur des moyens internes ou des moyens externes comme les partenariats et les acquisitions.

Il est également possible d'ajuster le processus en fonction de vos besoins. Par exemple, ajouter des facteurs additionnels susceptibles d'avoir une incidence sur le Potentiel d'une opportunité (par exemple, ses répercussions sur votre activité existante) ou le Défi d'une opportunité (par exemple, son adéquation avec la culture de l'entreprise).

Au total, ce processus approfondi d'évaluation vous aidera à séparer le bon grain de l'ivraie – et à prendre une décision de croissance pertinente.

Mettre la proximité au premier plan

Évaluer la proximité entre différentes opportunités s'inscrit dans une double perspective :

Tout d'abord, vous pouvez utiliser le degré de proximité pour comprendre le lien entre vos activités actuelles et une nouvelle Option de croissance. Selon Chris Zook, la proximité avec des capacités fondamentales fortes est le moteur le plus puissant de la création de valeur ; les travaux de l'auteur montrent que nombre des entreprises de croissance les plus prospères ont pu maintenir une dynamique forte entre les activités existantes et les nouvelles adjacences. Dès lors, évaluer la distance relative de nouvelles opportunités de croissance par rapport à votre activité actuelle est utile lorsque vous comparez des investissements potentiels entre eux et en tant que tels.

En second lieu, une fois une opportunité de croissance sélectionnée, le critère de la proximité vous sera utile pour vous projeter dans l'avenir et planifier les différentes

étapes de votre démarche. C'est-à-dire que vous pouvez bâtir un portefeuille d'Options de repli et de croissance apparentées autour de cette opportunité principale. En outre, ce raisonnement autour de la notion de proximité vous aidera à planifier de « petits noyaux d'actions futures » autour de chaque option d'investissement potentielle et à comparer ces différents scénarios stratégiques en ayant à l'esprit tout l'éventail de vos opportunités.

Parce qu'investir dans une opportunité peut toujours exiger des arbitrages – renoncer à d'autres possibilités –, il est important de maîtriser les portefeuilles futurs pour faire le bon choix.

La Fiche de travail 3 apporte une démarche précise pour évaluer la proximité des produits et la proximité des marchés. Vous pouvez utiliser ces indicateurs dans cette double perspective : évaluer la proximité d'une opportunité avec votre activité actuelle et construire autour un portefeuille d'options.

Cela vous aidera à fixer les bonnes priorités, à dépenser de l'argent avec le recul nécessaire et à récolter les meilleurs bénéfices de vos efforts d'innovation !

Contrôler le risque

Les porteurs de projets de croissance et d'innovation le savent bien : gérer le risque inhérent à ce type de projets est un des défis majeurs qui les attend. En tant que manager, vous devez veiller à maintenir le revenu net de vos activités existantes tout en gérant des projets de croissance plus risqués : exploiter les activités existantes et en explorer de nouvelles. Le Navigateur peut vous aider à contrebalancer les projets de croissance risqués et à contrôler le coût d'un échec lorsqu'il survient. En particulier, la Stratégie Focus Agile vous permet d'avoir une vision d'ensemble de vos opportunités de repli et d'expansion future, et de disposer d'un portefeuille agile d'options ouvertes. C'est une excellente façon de limiter les risques et de préparer votre entreprise à d'éventuels pivots. Cette anticipation indiquera à vos parties prenantes que vous prenez un risque calculé et non un pari déraisonnable.

Vendre l'idée en interne

Obtenir l'accord, le soutien et l'engagement de toutes les parties prenantes sur un futur sentier de croissance est un autre défi d'envergure. Au début d'un nouveau projet, vous aurez besoin au minium d'un sponsor et d'une petite équipe d'incubation pour vous lancer dans l'aventure. Le Navigateur peut vous aider de plusieurs manières à promouvoir votre idée en interne.

Tout d'abord, le Navigateur favorise la création d'un langage partagé au sein de l'organisation pour faciliter les échanges et parvenir à des accords. Les étapes du processus de décision sont précisément définies et visualisées – ce qui permet de discuter des opportunités plus efficacement, tant avec vos pairs que lors des réunions de direction.

Ensuite, élaborer une vision stratégique claire est essentiel pour piloter le changement et susciter l'adhésion au sein de l'organisation. Selon John Kotter, auteur de *Leading Change*, communiquer un plan précis, l'actualiser et le faire vivre est indispensable lorsque vous essayez de vendre une idée en interne[1].

Enfin, Kotter avance que générer des victoires rapides peut être un atout décisif pour obtenir accord et parrainage autour de votre idée principale. Vous pouvez ainsi utiliser la Matrice de l'attractivité pour identifier vos « Victoires rapides » et définir votre stratégie en conséquence.

Le Navigateur est donc un outil précieux qui vous permet non seulement d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités de croissance mais aussi de développer une nouvelle capacité : *la capacité de gestion des opportunités*[2]. C'est-à-dire un ensemble de compétences pour identifier un éventail étendu et diversifié de nouvelles opportunités, évaluer ces options et élaborer un portefeuille d'opportunités prometteuses.

Avec le Navigateur, vous pouvez déterminer comment tirer le meilleur parti des actifs actuels de l'entreprise pour découvrir votre prochaine opportunité de croissance et comment gérer plus efficacement votre pipeline d'innovation.

Il est également intéressant de noter que le processus du Navigateur est utile pour comparer différentes opportunités de marché et fixer la stratégie de croissance d'une entreprise mais aussi pour définir les priorités entre plusieurs options d'investissement au sein d'un département ou d'une unité donnés. Par exemple, un manager produit qui a besoin de déterminer quelles caractéristiques développer au cours de l'année à venir peut avoir recours à ce même processus pour définir ses priorités. Les facteurs qui influencent le Potentiel et le Défi associés à ces options devront vraisemblablement être ajustés mais le cadre global n'en demeure pas moins très utile. En résumé, le Navigateur peut être appliqué à différents niveaux de l'organisation, par différents types de managers, pour différents types de choix d'investissement.

---

1. Voir *Leading Change*, John Kotter, 1996.
2. Voir *The Entrepreneurial Mindset*, Rita McGrath et Ian McMillan, 2000 ; *Discovery-Driven Growth*, Rita McGrath et Ian McMillan, 2009 ; *The End of Competitive Advantage*, Rita McGrath, 2013 ; *The Process of technological competence leveraging*, Erwin Daneels, 2007.

4.2 Le Market Opportunity Navigator pour les investisseurs

Le Navigateur peut être utile aux investisseurs à deux égards. Il permet un screening plus efficace des nouveaux projets et des opportunités qu'ils envisagent d'exploiter et une meilleure gestion des entreprises de leur portefeuille au cours du temps.

Que vous soyez un investisseur privé, une société d'investissement ou un capital-risqueur, le Navigateur vous apporte plusieurs bénéfices.

Accompagner le processus de screening dans les décisions d'investissements

En tant qu'investisseur, vous recherchez en priorité des projets présentant un potentiel de croissance élevé, à relativement brève échéance (souvent 5 à 7 ans maximum). Lorsque vous refusez de financer un projet, c'est souvent parce que vous estimez que le marché cible ne présente pas un potentiel de création de valeur suffisant, ou du moins pas à cet horizon temporel. Dans certains cas, pourtant, ce potentiel existe bel et bien mais les fondateurs n'ont pas su vous en convaincre !

Le Navigateur constitue pour les porteurs de projets un moyen efficace de communiquer leurs opportunités et leur stratégie d'entrée sur le marché à des investisseurs potentiels. Il permet en particulier aux entrepreneurs de présenter le potentiel inhérent à leur projet, de discuter des stratégies de pondération des risques (les Options de repli) et d'aligner leurs besoins en financement avec les jalons clés et la croissance future. Il les aide également à combler les lacunes de connaissances et à établir des passerelles entre les différents points de vue.

Grâce à quoi, il vous est plus facile à vous, investisseur, d'appréhender les plans stratégiques des fondateurs et de comprendre les perspectives d'une proposition d'investissement. Vous communiquez plus efficacement votre feedback aux fondateurs – par exemple, si vous estimez que le projet est intéressant mais ne cible pas la meilleure opportunité de marché.

Lorsque les fondateurs utilisent le Navigateur, vous serez en outre en mesure d'obtenir des informations supplémentaires sur d'autres facteurs clés influençant votre décision d'investissement car celui-ci vous permet de comprendre comment ils gèrent les opportunités et la flexibilité de leur raisonnement.

> *Les investisseurs peuvent demander aux créateurs d'utiliser le Navigateur dans leur présentation – permettant ainsi un dialogue de fond sur d'autres opportunités de marché et sur une feuille de route validée.*

Le Navigateur renforce donc votre aptitude à communiquer avec les porteurs de projets et à faire de meilleurs choix, plus rapidement.

Accompagner la gestion des entreprises du portefeuille

Une fois prise la décision d'investissement, les fondateurs et vous avez un intérêt vital à la réussite du projet. Tout au long du développement de l'entreprise, le Navigateur peut être un outil de premier plan qui accompagne le management de la jeune entreprise, par exemple pour planifier et exécuter des pivots sur d'autres marchés ou pour exploiter des opportunités de croissance additionnelles.

Le Navigateur apporte également une terminologie claire, qui facilite les discussions fructueuses lors des réunions de direction et aligne les attentes des différentes parties prenantes, lorsqu'une stratégie doit être définie.

4.3 Le Market Opportunity Navigator pour les Offices de transfert de technologie

Une des missions des Offices de transfert de technologie (ou Bureaux de transfert technologique) est de transférer des connaissances et des technologies des universités et des institutions de recherche vers un large éventail d'utilisateurs, afin de garantir que ces progrès puissent être exploités à grande échelle sous la forme de nouveaux produits, services, procédés, etc. Le processus de commercialisation d'une technologie comporte différents mécanismes, création d'entreprise, accords de licence, partenariats et joint-ventures notamment. Le brevet est à la base de nombre de ces accords car c'est lui qui codifie le savoir technologique qui va être commercialisé.

Les Offices de transfert de technologie (OTT) disposent généralement d'une expertise juridique pointue, car ces compétences sont nécessaires tant pour le processus de dépôt de brevet que pour la formalisation des accords contractuels établis entre les parties. Ils s'appuient également sur une solide expertise technologique, présente dans leurs équipes ou apportée par le fondateur.

Cela étant, notre expérience montre que de nombreux OTT ne disposent que de connaissances limitées des opportunités de marché et des applications associées – en grande partie parce que ces connaissances requièrent des compétences et des savoir-faire différents, souvent rares parmi les équipes des petits OTT.

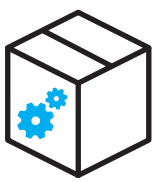
Si vous faites partie d'un OTT, vous pouvez utiliser le Navigateur pour améliorer votre travail. Appliquer le Navigateur à un projet de recherche – vous ou l'inventeur lui-même – vous permettra de disposer d'une meilleure vue d'ensemble des applications potentielles de la technologie. Cela vous aidera à différents égards :

- Acquérir une meilleure compréhension de la valeur d'une technologie, afin de décider lesquelles méritent d'être exploitées.
- Prendre de meilleures décisions de commercialisation (quelles opportunités doivent être exploitées, avec quels mécanismes).
- Rédiger des brevets qui protègeront mieux vos inventions, leur domaine d'application étant plus précisément défini.

- Mieux cerner les partenaires de licences et autres partenaires potentiels.
- Rédiger des accords plus spécifiques avec des partenaires.

En outre, le Navigateur peut constituer un excellent outil de communication entre vous et l'inventeur. Il vous permet de mieux comprendre la technologie – en tant que telle – et d'identifier ses limites et ses possibilités, et il permet au chercheur de mieux comprendre l'applicabilité de son travail et le savoir-faire additionnel qui peut tout de même être nécessaire pour capturer pleinement sa valeur.

En particulier, les OTT peuvent commercialiser une technologie de plusieurs manières, simultanément. Par exemple, licencier une technologie à différentes parties en parallèle, sur la base d'une exclusivité dans des domaines différents, ou encore accompagner la création de plusieurs spin-out à partir du même brevet. Dès lors, la Stratégie Focus Agile, fondamentale pour les projets aux ressources limitées, ne présente qu'un intérêt limité lorsqu'il s'agit d'exploiter en même temps plusieurs chemins de commercialisation. Cependant, une fois qu'une technologie est commercialisée via un spin-out, la Stratégie Focus Agile prend tout son sens et le Navigateur peut, ici également, constituer un outil précieux pour le management du projet.



4.4 Le Market Opportunity Navigator pour les enseignants et les accélérateurs

Le Navigateur est un outil clé pour les enseignants, dans la mesure où il répond à une préoccupation centrale des start-up et des entreprises existantes : comment identifier et exploiter des opportunités de création de valeur.

Les universités et les instituts de recherche, tout comme les accélérateurs, ont pour mission de former leurs élèves et de leur apporter les connaissances et les outils qui les aideront à réussir. Le Navigateur est un élément essentiel de cette boîte à outils.

Utiliser le Navigateur dans l'enseignement supérieur

En tant qu'enseignant ou formateur, vous pouvez utiliser le Navigateur dans vos cours et séminaires. Cet outil éprouvé vous aidera à apprendre à vos étudiants à découvrir des opportunités de marché profitables et à définir une stratégie mais aussi à conduire des analyses méthodiques et à entretenir leur flexibilité cognitive durant le processus d'innovation ou de création de l'entreprise. Vous n'apportez pas seulement aux étudiants une compétence mais une compétence dynamique !

Parce que la méthode du Navigateur est ancrée dans la pensée contemporaine sur l'entrepreneuriat, l'innovation et la stratégie, elle peut être directement intégrée au programme d'enseignement, dans le cadre d'un cours existant, d'un cours dédié ou d'un atelier.

Dans le cadre de nos propres actions de formation, nous avons obtenu d'excellents résultats en utilisant le processus du Navigateur dans différents contextes. Nous avons en particulier observé qu'il s'intègre très bien aux séminaires sur l'entrepreneuriat, l'innovation et la stratégie, et qu'il peut être enseigné aux étudiants de niveau licence et master ainsi qu'aux participants des programmes executive.

Parce que le Navigateur s'articule autour de différentes étapes, il est très facile de structurer les cours et les travaux des étudiants, en classe comme à la maison.

Les fiches de travail proposent des exercices pratiques confrontant les étudiants à des problèmes réels, s'intégrant ainsi aux méthodes pédagogiques les plus récentes. Elles peuvent également être utilisées en classe, pour faciliter les discussions, le travail collaboratif et le peer-learning.

Le livre et les matériaux qui l'accompagnent expliquent aussi bien les aspects théoriques que leur mise en œuvre concrète dans des formats faciles à utiliser, constituant d'excellents compagnons, tant pour vous que pour vos étudiants.

Voici quelques conseils qui vous aideront à concevoir vos cours :

En règle générale, nous utilisons dans nos programmes des technologies réelles. Elles peuvent provenir des projets de start-up des étudiants eux-mêmes ou d'autres projets de recherche de l'université. Travailler sur ces cas « réels » motive les étudiants, aide les innovateurs… et débouche même dans certains cas sur une réelle création de valeur !

Ensuite, nous avons observé que mélanger des étudiants qui suivent des cursus business et des étudiants issus d'autres parcours (études d'ingénieur) est la formule la plus intéressante pour ces cours, chacun apportant son point de vue et son expertise aux trois étapes du Navigateur. Si cela est possible, nous vous conseillons donc de réunir dans vos cours un public diversifié.

Afin de vous donner une idée de la façon dont vous pouvez appliquer le Navigateur, vous trouverez en page suivante un exemple d'atelier sur les opportunités de marché pour les innovations technologiques.

Exemple d'atelier : Les opportunités de marché pour les innovations technologiques

Préparation : recherche de technologies (soit par l'enseignant soit par les étudiants inscrits)

SEMAINE 1 Contexte, présentation du Market Opportunity Navigator et des Fiches de travail 1, 2 et 3

SEMAINE 2 Présentation de la technologie (par les inventeurs)
Team-building : des équipes de 3 à 4 étudiants travaillent sur l'innovation
Brainstorming collectif (tous les étudiants) sur les opportunités de marché
Fiche de travail 1 : version préliminaire
Commencer à compléter le Panier d'opportunités de marché
Travaux à la maison : poursuivre l'identification des opportunités et utiliser la Fiche de travail 2 pour les évaluer

Temps pour les étudiants pour travailler sur l'identification et l'évaluation des opportunités

SEMAINE 3 Présentation des résultats (Panier d'opportunités de marché et Matrice de l'attractivité) et accompagnement sur les Fiches de travail 1 et 2

SEMAINE 4 Atelier avec des intervenants extérieurs (capital-risque, business angels, consultants spécialisés dans l'accompagnement des start-up) pour faire progresser la compréhension des opportunités de marché et leur évaluation
Travaux à la maison : améliorer les analyses existantes et compléter la Fiche de travail 3

Temps pour les étudiants pour travailler à l'élaboration de la Stratégie Focus Agile

SEMAINE 5 Présentations finales :
Panier d'opportunités de marché, Matrice de l'attractivité et Cible Focus Agile
Convier les inventeurs et les autres parties prenantes pour feedback et apprentissage

Utiliser le Navigateur dans les accélérateurs et les incubateurs

Les accélérateurs et les incubateurs recherchent en permanence des moyens de stimuler la réussite de leurs start-up. De fait, la raison d'être des programmes d'accélération est d'accompagner les fondateurs en tout début de projet et de leur apporter les plateformes et les savoir-faire nécessaires pour créer de la valeur. Et, cela va sans dire, la réussite des accélérateurs et des incubateurs eux-mêmes dépend en grande partie de la réussite de leurs poulains !

Que vous dirigiez un programme d'accélération ou formiez les créateurs des start-up, le Navigateur est un complément idéal à votre programme. À l'instar d'autres outils (le Business Model Canvas par exemple), le Navigateur est facile à enseigner et à appliquer tout au long de la période d'incubation. Vous pouvez programmer un atelier ou des séances individuelles pour aider les fondateurs à évaluer, identifier et définir leur stratégie d'opportunités de marché. C'est une formation visuelle et amusante. Vous pouvez afficher au mur les principaux outils visuels du Navigateur et utiliser des notes repositionnables pour indiquer les opportunités de marché qui ont été identifiées et explorées par chaque groupe. Présenter les trois étapes du Navigateur favorise les discussions de fond et produit un excellent apprentissage collaboratif – d'une importance vitale pour les créateurs en début de projet.

De nombreuses start-up ont déjà une opportunité de marché en tête lorsqu'elles rejoignent le programme. Elles peuvent commencer avec l'Étape 2 du Navigateur pour évaluer leur opportunité et la positionner sur la Matrice de l'attractivité. À l'issue de cette analyse, les créateurs pourront déterminer s'il est pertinent de retenir cette opportunité comme opportunité principale. Quelle que soit leur décision, toutefois, il est alors important de retourner à l'Étape 1, de générer des opportunités de marché supplémentaires, de les évaluer, et d'élaborer en conséquence la Stratégie Focus Agile de l'entreprise. Ce processus peut même leur permettre de découvrir de meilleures opportunités…

Qui plus est, dans la mesure où le Navigateur est encore plus bénéfique lorsqu'il est utilisé au long cours, il peut servir d'outil de réflexion durant la période d'accélération et accompagner ainsi le processus d'apprentissage. Les fondateurs peuvent mettre à jour le Navigateur en temps opportun, pour synthétiser ce qu'ils ont appris et discuter du processus d'élaboration de leur stratégie.

Le Navigateur est donc un outil important pour les jeunes projets, qui peut grandement contribuer à leur réussite – et à la réussite de votre accélérateur ou de votre incubateur !

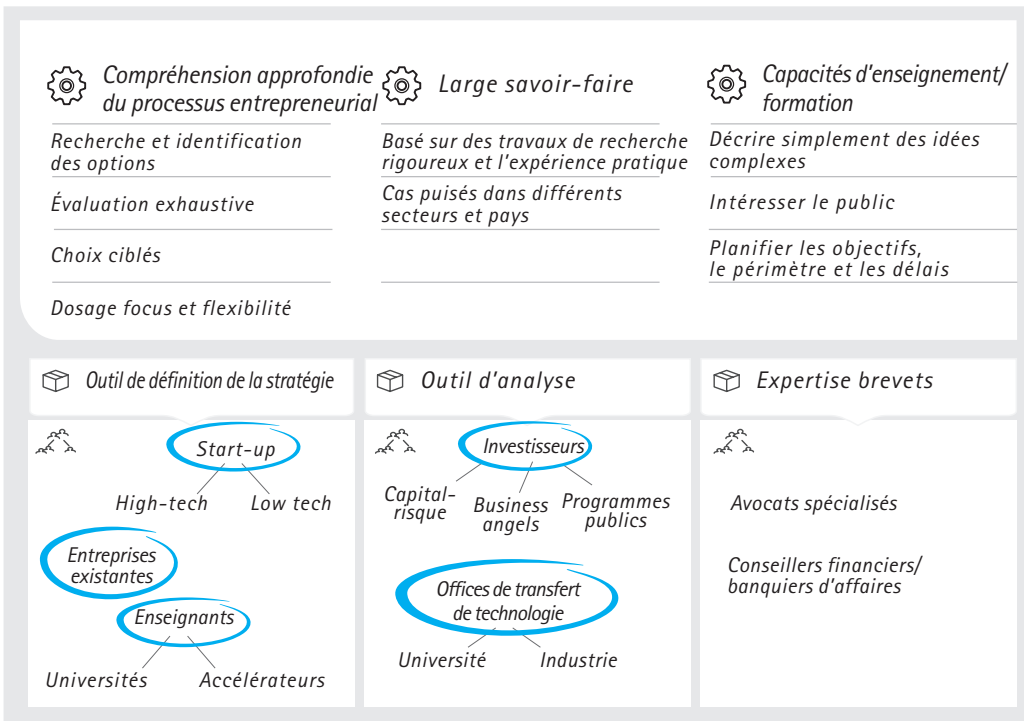
Épilogue :
Le Navigateur du Navigateur

Définir la stratégie pour le Market Opportunity Navigator

Le Navigateur est un outil qui aide les entrepreneurs à définir leur stratégie d'opportunités de marché.

Lorsque nous avons commencé à le développer, cependant, il est très vite apparu que notre savoir-faire unique, sur lequel repose cet outil, pouvait être utilisé pour répondre à d'autres besoins d'autres segments de marché. Si nous voulions développer une offre séduisante pour un marché attractif, il nous fallait identifier et étudier ces options, et les hiérarchiser. Pour dire les choses autrement, nous devions suivre nos propres conseils et utiliser nos propres outils. Voici comment nous avons utilisé le Navigateur d'opportunités de marché – pour le Navigateur…

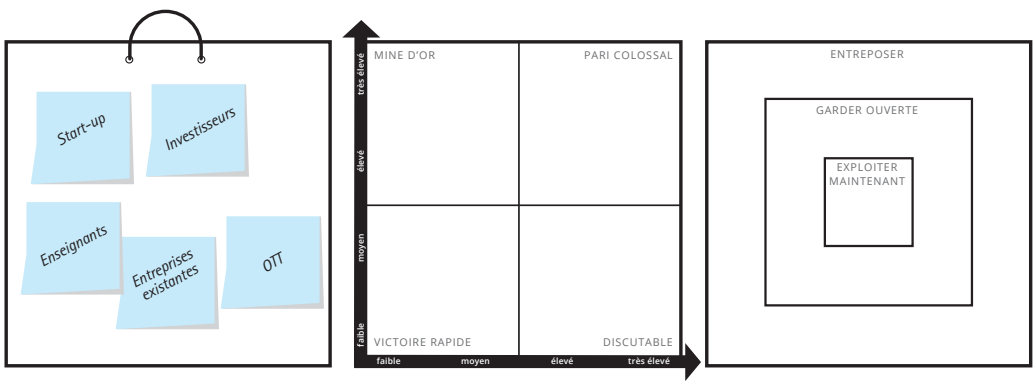
La première étape a été d'analyser nos capacités fondamentales et de rechercher des opportunités de marché supplémentaires, en vue de créer notre Panier d'opportunités de marché. La Fiche de travail s'est révélée très pratique :



Avant toute chose, notre savoir-faire unique repose sur notre connaissance approfondie du processus entrepreneurial – identification des options, critères d'évaluation de ces options, mécanisme de sélection et recherche de l'équilibre optimal entre focus et flexibilité lors de cette décision majeure. Ce savoir-faire repose en outre sur une perspective étendue en ce qu'il est nourri de travaux de recherche et d'expériences concrètes, et s'appuie sur des centaines de cas d'entreprises dans divers secteurs et pays. Nous possédons également des capacités uniques en tant que formateurs, étant l'un et l'autre des conférenciers reconnus dans ce domaine, avec tout ce que cela implique.

Ces capacités uniques peuvent être utilisées pour créer un outil stratégique pour gérer le choix des opportunités de marché, répondant aux besoins des start-up, des entreprises établies et des enseignants et formateurs. Elles peuvent également prendre la forme d'un outil de screening, à destination notamment des investisseurs et des Offices de transfert de technologie, dont la réussite dépend de décisions de screening difficiles. Enfin, nous pourrions développer une méthode d'évaluation des brevets, susceptible d'intéresser les avocats spécialistes de la PII ou les conseillers financiers comme les banquiers d'affaires, pour n'en citer que quelques-uns.

Lorsque nous avons commencé à explorer ces options et à discuter avec différents clients potentiels, il est apparu que la méthode d'évaluation des brevets était, en l'état actuel des choses, trop éloignée de notre expertise et nous avons donc décidé d'évaluer les cinq marchés suivants : start-up, enseignants, entreprises existantes, investisseurs et Offices de transfert de technologie. Notre Panier d'opportunités de marché était prêt pour l'étape suivante :



PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ | **MATRICE DE L'ATTRACTIVITÉ** | **CIBLE FOCUS AGILE**

Nous avons utilisé la Fiche de travail 2 pour évaluer chacun de ces marchés.

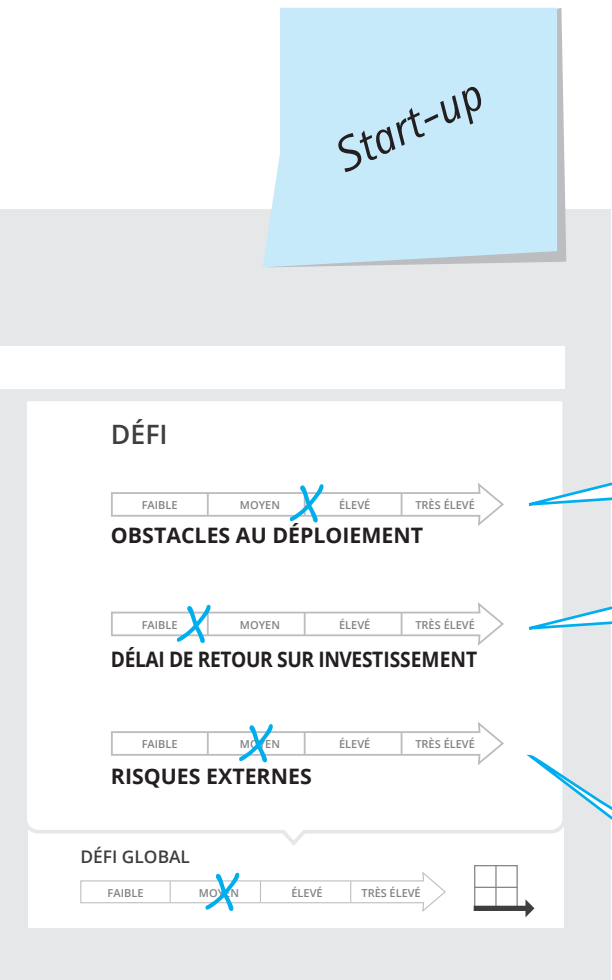
Les start-up

Les créateurs d'entreprise, quel que soit leur projet, sont les utilisateurs auxquels nous pensions lorsque nous nous sommes engagés dans ce projet. Nous avons évalué le Potentiel global de cette opportunité de marché comme « élevé » et le Défi global comme « moyen ». Voici les principaux éléments qui ont motivé cette évaluation :

Nous comprenons très bien les besoins des start-up et pouvons sans difficulté attribuer à leur raison convaincante d'acheter l'évaluation « élevée ». Nous avons observé à d'innombrables reprises des entrepreneurs se débattant avec le choix de leur marché, sans approche structurée pour les accompagner.

Le volume de marché est très élevé : selon une étude du Global Entrepreneurship Monitor, plus de 15 millions d'adultes (18 à 64 ans) sont engagés dans un projet de création d'entreprise aux États-Unis ; au Royaume-Uni, le chiffre est d'environ 2 millions, pour un total mondial de 388 millions.

La viabilité économique de ce marché est « moyenne », car les start-up manquent tout simplement de fonds. Bien que nous ayons conçu le Navigateur comme un compagnon au long cours, ce qui accroît la fidélité des clients, les marges globales que l'on peut retirer de la vente d'un livre ou d'un logiciel ne sont pas élevées.



Nous avons évalué les obstacles au déploiement comme « moyen-élevés » : nous savions très bien en quoi consisterait notre produit mais il nous faudrait tout de même investir beaucoup dans le développement d'une interface conviviale et simple d'utilisation, et l'accès au marché.

Nous avons estimé que le délai de retour sur investissement serait relativement court parce que le marché était prêt et les cycles de vente courts.

Quant aux risques externes, nous leur avons attribué le niveau « moyen », en particulier parce qu'il existe déjà sur le marché de nombreux livres qui apportent de bons conseils aux entrepreneurs.

Les enseignants et formateurs

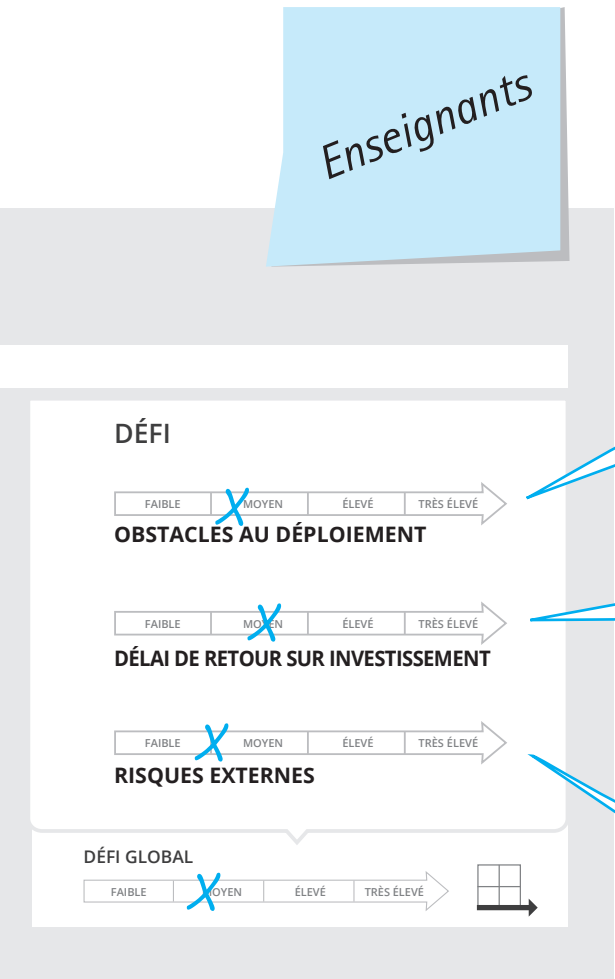
Enseignants nous-mêmes – nous enseignons le marketing de l'innovation et l'entrepreneuriat à l'université –, nous connaissons très bien ce marché et pouvons y accéder relativement facilement.

Nous avons estimé le Potentiel global de ce marché comme « élevé » et le Défi global comme « moyen ». Voici les principaux éléments qui ont motivé cette évaluation :

En tant qu'enseignants, nous n'ignorons rien du besoin insatisfait auquel est confronté ce marché : le besoin de méthodes efficaces, faciles à enseigner, pouvant être utilisées en cours pour aider les participants à devenir de meilleurs entrepreneurs.

Le volume de marché est important et en développement : aux quatre coins du monde, les universités affichent leurs programmes d'entrepreneuriat, les cours en ligne explosent et le nombre d'accélérateurs est passé d'une poignée il y a quelques années à plus de 600 à travers le monde aujourd'hui.

La viabilité économique de ce marché est élevée, en particulier parce que les universités et les accélérateurs sont en mesure de payer pour des ateliers et des séminaires de qualité, nous permettant d'appliquer nos marges.



Une fois l'outil développé, il serait relativement facile de concevoir un cours autour et d'accéder au marché de l'enseignement avec nos relations et réseaux actuels.

Le délai de retour sur investissement paraissait un peu plus élevé que pour les start-up parce que les ventes peuvent exiger un certain temps – en particulier, la commercialisation d'ateliers à des universités et des accélérateurs.

Les risques externes sont relativement faibles parce que les outils pour les apprentis entrepreneurs ne sont pas si courants que cela et que le marché est réceptif aux idées innovantes.

Les entreprises existantes

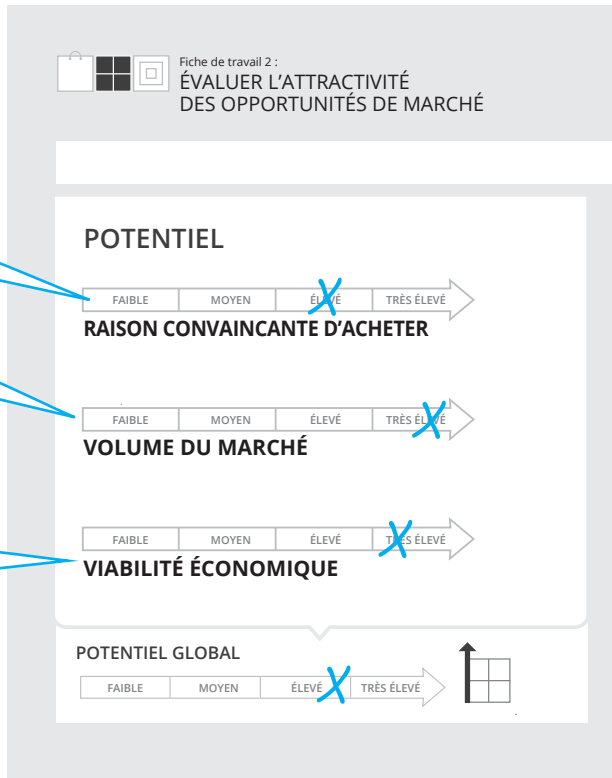
Les entreprises doivent innover pour conserver leur compétitivité et identifier de nouvelles opportunités de croissance… faute de quoi, elles sont condamnées à perdre des parts de marché et à mourir. Les managers peuvent utiliser le Navigateur pour identifier et hiérarchiser les Options de croissance.

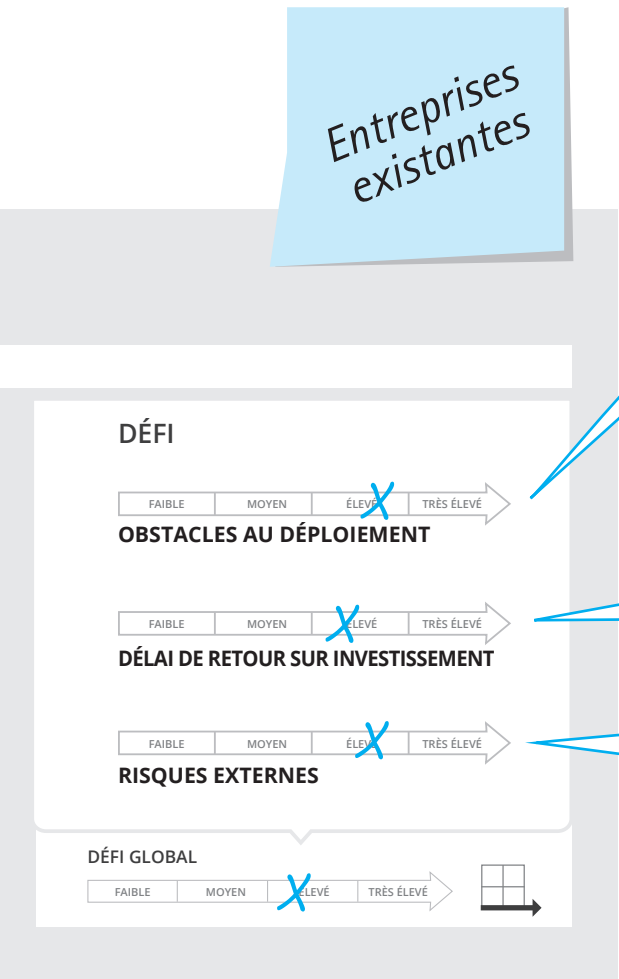
Nous avons estimé que le Potentiel global de ce marché se situe entre « élevé » et « très élevé », mais que le Défi global associé est relativement élevé. Voici les principaux éléments qui ont motivé cette évaluation :

Trouver de nouvelles terres fertiles étant un besoin central et récurrent des entreprises, il existe de nombreux outils et consultants spécialisés pour les y aider. Pourtant, aucun ne propose un ensemble unique d'outils pour exploiter les capacités uniques de l'entreprise.

La taille du marché est importante, l'outil pouvant apporter de la valeur à tout type d'entreprise, à n'importe quel stade de son cycle de vie.

Les entreprises existantes disposent de budgets plus importants que les nouvelles entreprises et ont donc la capacité d'investir dans des méthodes qui peuvent les aider à se développer avec succès.





Prendre pied sur ce marché sera relativement difficile pour nous, et la politique commerciale nécessitera des moyens importants. Des adaptations du produit se révèleront peut-être même nécessaires.

Le délai avant retour sur investissement devrait être relativement long parce que les cycles de vente et le déploiement commercial prendront vraisemblablement du temps.

Les risques auxquels nous faisons face sont relativement élevés parce que les entreprises existantes ne sont pas aventureuses et donnent la priorité à leurs marchés existants.

Les Offices de transfert de technologie

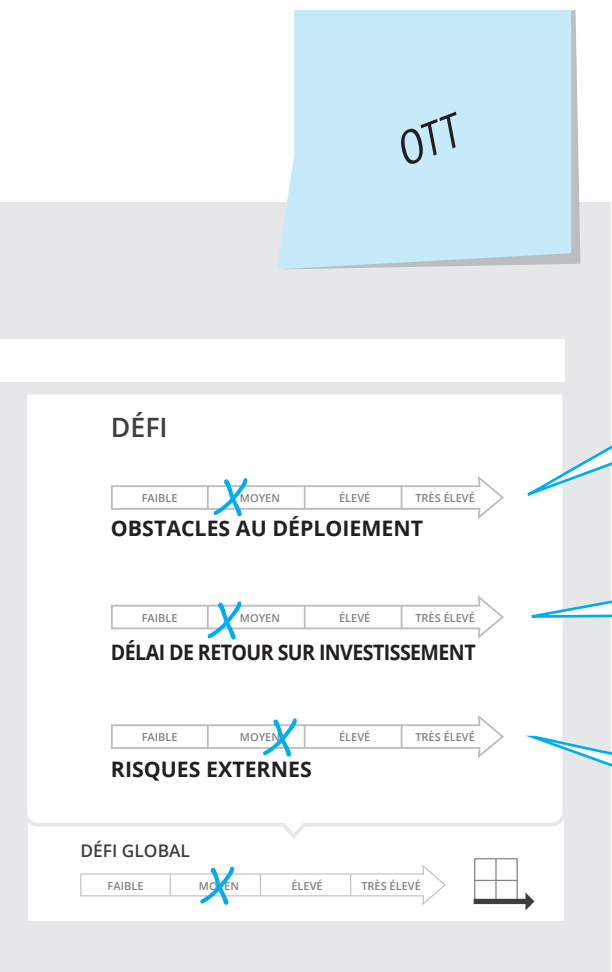
Les Offices de transfert de technologie ont vocation à repérer des travaux scientifiques présentant un potentiel commercial et à développer des stratégies pour les exploiter. Ils travaillent pour le compte d'universités et d'établissements de recherche, d'administrations et même de grandes entreprises. Ils peuvent utiliser le Navigateur comme outil de sélection, pour déterminer le potentiel d'une innovation et décider s'ils doivent engager des efforts dans sa commercialisation (brevets, licences par exemple).

Nous avons estimé que le Potentiel global de ce marché était « moyen », de même que le Défi global associé. Voici les principaux éléments qui ont motivé cette évaluation :

Les OTT n'ont pas besoin de bâtir une Stratégie Focus Agile car ils peuvent commercialiser plusieurs innovations en parallèle (spin-out, octroi de licences, etc.). Toutefois, ils ont besoin d'une méthode structurée pour opérer un tri parmi les inventions et comprendre leur potentiel commercial.

Bien que l'activité des OTT connaisse une croissance non négligeable au niveau mondial (en termes de nombre de brevets déposés), le volume global de ce marché reste relativement limité.

Bien que les marges sur les séminaires et les ateliers puissent être relativement élevées, les OTT fonctionnent généralement avec des budgets modestes et n'ont pas l'habitude de consacrer des ressources à ce type d'activités.



La plupart des OTT appartenant à des universités, nous avons une bonne connaissance de ces clients et pouvons y avoir accès relativement facilement, avec un produit personnalisé, adapté à la spécificité de leurs besoins.

Le délai de retour sur investissement est relativement court, du fait du temps de développement limité et de la maturité du marché.

Nous estimons les risques au niveau « moyen », principalement parce que le budget de ces clients dépend de la politique de l'université.

Les investisseurs

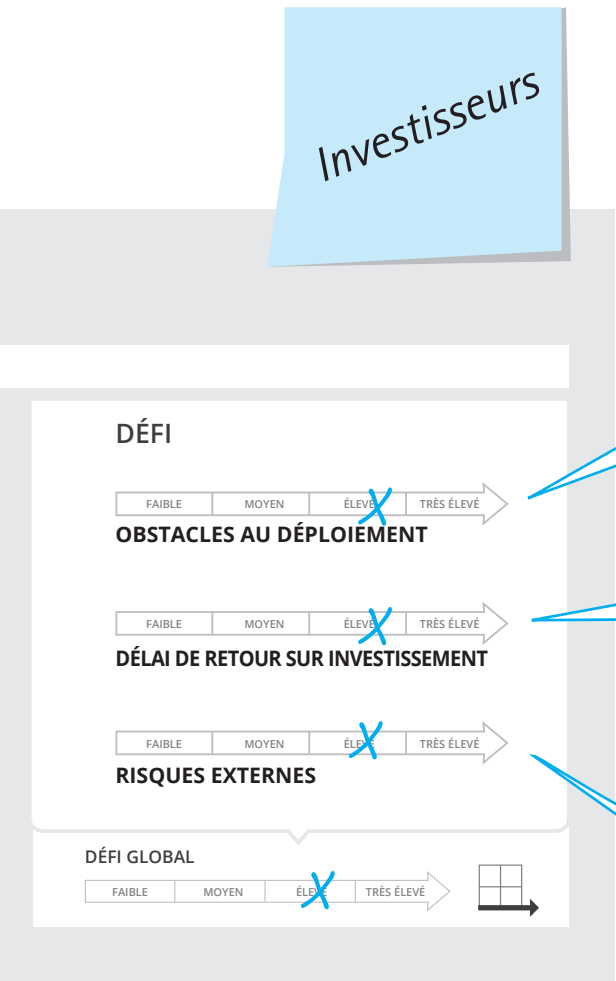
Les investisseurs qui accompagnent des start-up en phase de démarrage sont constamment à la recherche de projets prometteurs. Le Navigateur peut les aider à analyser leur flux d'affaires et à parvenir à un accord avec leurs partenaires d'investissement.

Nous avons évalué le Potentiel global de ce marché entre « moyen » et « élevé » et le Défi associé comme « élevé ». Voici les principaux éléments qui ont motivé cette évaluation :

Si le besoin d'un screening efficace et rentable existe, les investisseurs sont généralement très expérimentés et très sûrs d'eux et seront donc peu enclins à rechercher une méthodologie structurée susceptible de les aider.

Le nombre d'accords d'investissements à des phases précoces des projets a augmenté ces dernières années, les capital-risqueurs et les business angels étant les plus actifs, tant aux États-Unis qu'en Europe.

Bien que les clients disposent des ressources nécessaires pour ce type d'outils, nous avons estimé que la viabilité économique était moyenne du fait d'incertitudes quant aux marges et à la fidélité des clients.

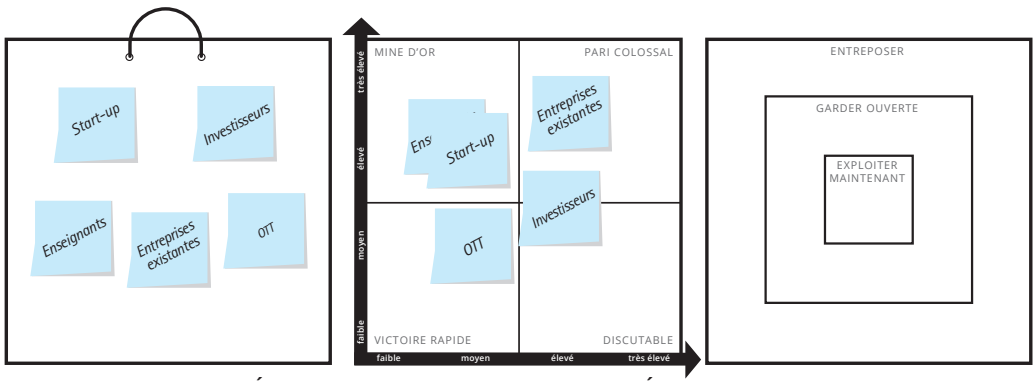


Les obstacles au déploiement semblent a priori élevés parce que le produit doit être adapté aux besoins et au langage spécifiques de ce marché et qu'y accéder nécessitera des efforts particuliers.

Nous avons estimé que les investisseurs n'adopteraient notre produit que lorsque celui-ci aurait fait la preuve de sa réussite avec des start-up, et le délai de retour sur investissement est donc relativement long.

Les risques sont élevés du fait des menaces concurrentielles et des barrières à l'adoption.

L'évaluation globale de chaque opportunité de marché pouvait désormais être portée sur la Matrice de l'attractivité pour nous aider à caractériser et à comparer nos options :



PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ **MATRICE DE L'ATTRACTIVITÉ** **CIBLE FOCUS AGILE**

La Matrice indique que les start-up et les enseignants sont des Mines d'or. Les entreprises existantes entrent dans la catégorie des Paris colossaux et les OTT sont des Victoires rapides. Les investisseurs se situent quelque part entre les deux.

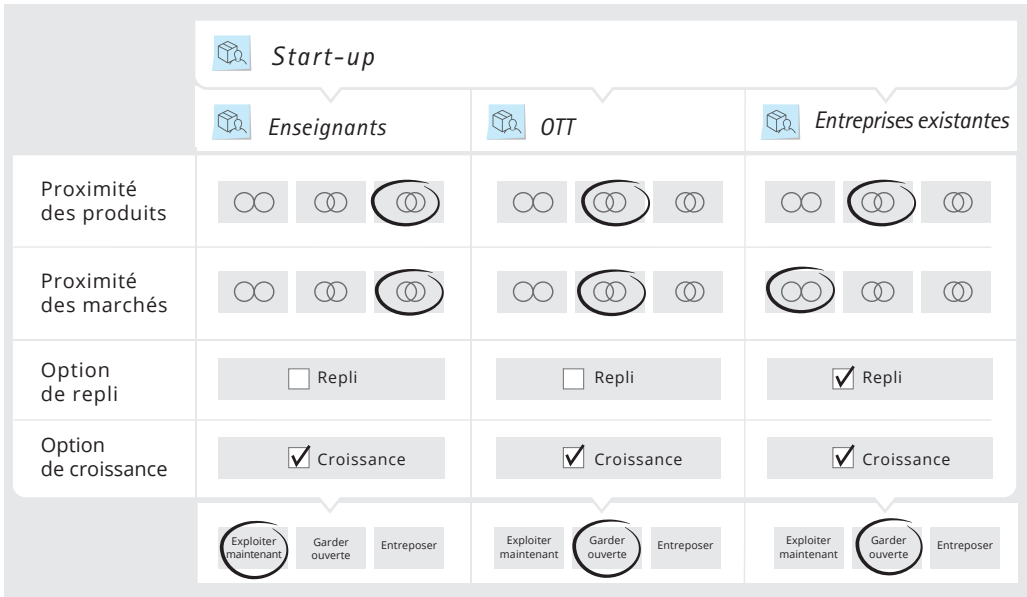
Sur la base de ces éléments, nous avons décidé de retenir les start-up comme Opportunité de marché principale. Il fallait ensuite comprendre comment les autres opportunités de marché sont liées à cette opportunité principale, afin de pouvoir construire autour un petit portefeuille.

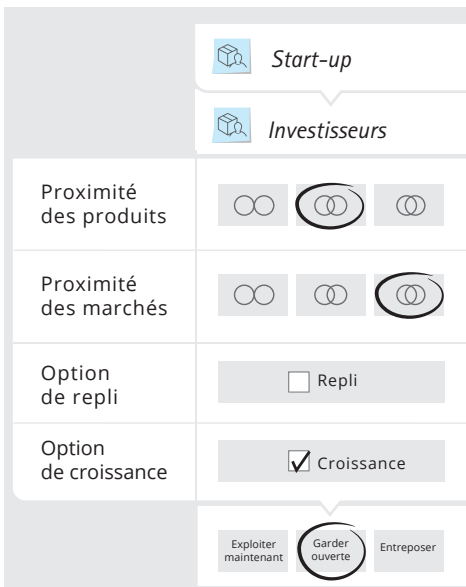
Ensuite, nous avons utilisé la Fiche de travail 3 pour concevoir notre Stratégie Focus Agile

Les **enseignants** constituent l'opportunité la plus séduisante après les start-up. Cette opportunité est étroitement liée aux start-up, tant en termes de produit que de marché, de sorte que nous pouvons augmenter notre valeur au prix d'efforts limités. Nous avons décidé de poursuivre cette Opportunité de croissance en parallèle de notre marché principal.

Les **Offices de transfert de technologie** ont ensuite été analysés. Notre produit devait être légèrement adapté pour en faire un outil de screening, et on peut donc dire que la proximité des produits se situe à un niveau moyen. Il en va de même de la proximité des marchés, les start-up et les OTT exigeant des canaux différents et ne se référençant pas nécessairement les uns les autres. Pour autant, les OTT peuvent servir d'Option de croissance et nous avons décidé de garder cette opportunité ouverte pour plus tard.

Les **entreprises existantes** offrent un potentiel élevé pour notre outil. Le produit dont elles ont besoin présente des similitudes avec le produit pour les start-up mais la proximité des marchés est faible. Si cette opportunité est susceptible de devenir une Option de croissance prometteuse, elle peut nous servir d'Option de repli, au cas où nous échouerions avec les entrepreneurs. Nous avons décidé de la garder ouverte.



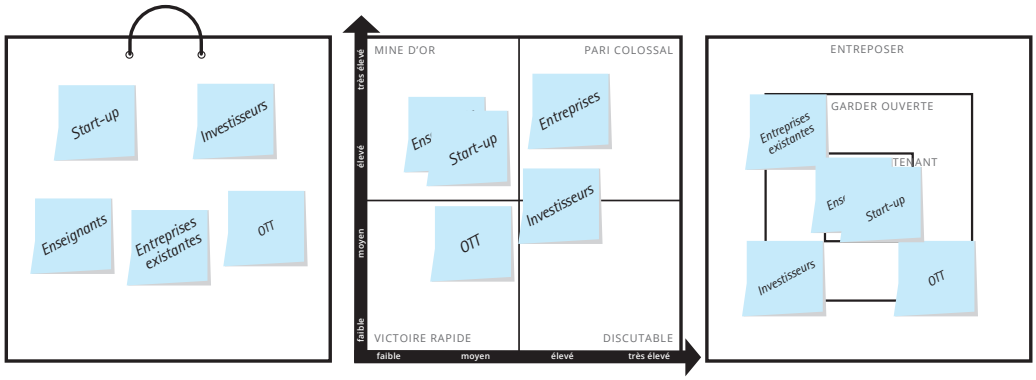


Enfin, nous avons exploré les investisseurs. Bien que le produit doive en partie être adapté, la proximité de ce marché avec celui des start-up est grande, les deux ayant en commun un bouche-à-oreille très important.

Cette opportunité est susceptible de contribuer à notre développement dans le futur et nous avons donc également décidé de la garder ouverte.

Enfin, le moment était venu de regrouper toutes ces décisions et de décrire notre stratégie sur la Cible : cibler les start-up et les enseignants, garder les options OTT et investisseurs ouvertes pour une croissance future et garder les entreprises existantes ouvertes comme Option de repli.

Voici à quoi ressemble le Navigateur du Navigateur :



PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ **MATRICE DE L'ATTRACTIVITÉ** **CIBLE FOCUS AGILE**

Ces choix ayant été retenus, nous avons personnalisé l'outil pour les entrepreneurs et décidé d'écrire ce livre et d'enregistrer un cours en ligne au début. Nous avons également créé plusieurs programmes afin de proposer dans le même temps une offre aux enseignants.

Notre Stratégie Focus Agile nous a donc aidés non seulement à définir notre feuille de route mais aussi à élaborer nos supports marketing et nos messages clés.

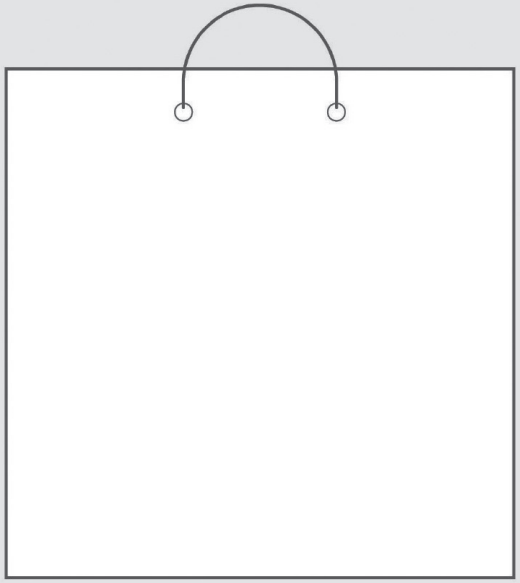
À VOTRE tour de découvrir votre terrain de jeu !
Utilisez le Navigateur pour être sûr de courir
dans la bonne direction et rester agile,
sans vous disperser !

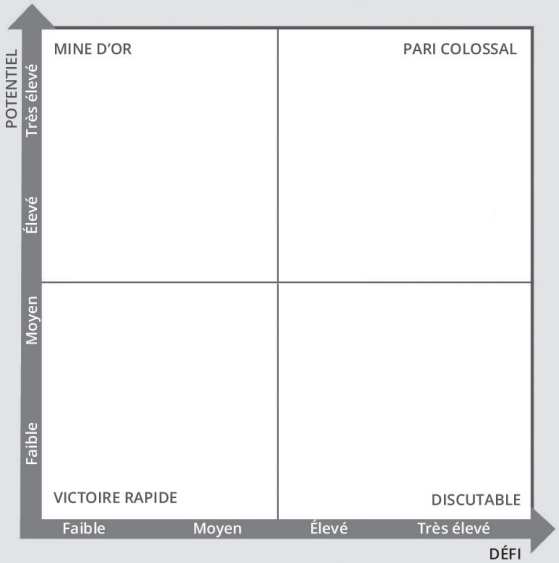
Ces fiches de travail sont pour vous...

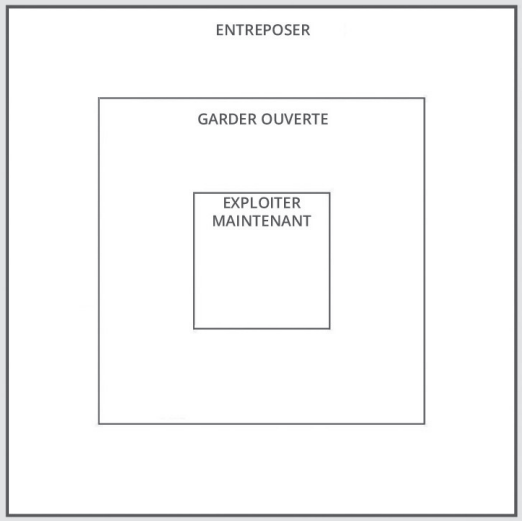
LE MARKET OPPORTUNITY NAVIGATOR

NOM

DATE







PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

1 Utilisez la Fiche de travail 1 pour identifier les opportunités de marché potentielles et positionnez-les dans le Panier.

MATRICE DE L'ATTRACTIVITÉ

2 Utilisez la Fiche de travail 2 pour évaluer l'attractivité de chaque opportunité de marché et positionnez-les sur la Matrice.

CIBLE FOCUS AGILE

3 Utilisez la Fiche de travail 3 pour élaborer votre Stratégie Focus Agile et reportez-la sur la Cible.

opportunité de marché = application + clients

Utilisez des notes repositionnables pour représenter chaque opportunité de marché.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International license.

Fiche de travail 1 :

GÉNÉRER VOTRE PANIER D'OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

NOM

DATE

Répertoriez les capacités ou les éléments technologiques clés de l'entreprise

Décrivez leur fonction et leurs propriétés. Décrivez-les de manière générale, indépendamment du produit (envisagé).

CAPACITÉS

Identifiez vos opportunités de marché

Quelles applications pouvez-vous proposer avec vos capacités clés ? Quels clients pourraient en avoir besoin ? Faites un gros plan pour segmenter de plus en plus finement chaque groupe de clients.

APPLICATIONS

CLIENTS

application + clients = opportunité de marché

Placez les opportunités de marché que vous voulez explorer dans le Panier d'opportunités de marché.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International license.

Fiche de travail 2 :

ÉVALUER L'ATTRACTIVITÉ DES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

NOM

DATE

Utilisez cette fiche pour chaque opportunité que vous voulez explorer.

Opportunité de marché

POTENTIEL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RAISON CONVAINCANTE D'ACHETER

Besoin insatisfait

Solution efficace

Meilleure que les solutions existantes

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VOLUME DU MARCHÉ

Taille actuelle du marché

Croissance attendue

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

VIABILITÉ ÉCONOMIQUE

Marges (valeur vs coûts)

Capacité des clients à payer

Fidélité des clients

POTENTIEL GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

DÉFI

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

OBSTACLES AU DÉPLOIEMENT

Difficultés de développement produit

Difficultés de commercialisation

Défis de financement

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

DÉLAI DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Temps de développement

Délai entre disponibilité du produit et maturité du marché

Durée du cycle commercial

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

RISQUES EXTERNES

Menace concurrentielle

Dépendances vis-à-vis de tiers

Barrières à l'adoption

DÉFI GLOBAL

FAIBLE | MOYEN | ÉLEVÉ | TRÈS ÉLEVÉ

Utilisez les notes globales pour positionner chaque opportunité de marché sur la Matrice de l'attractivité.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International license.

Fiche de travail 3 :
ÉLABORER VOTRE STRATÉGIE FOCUS AGILE

NOM

DATE

Construisez un portefeuille agile autour de votre Opportunité de marché principale pour réduire les risques et augmenter la valeur.

1. Choisissez une opportunité de marché principale sur laquelle vous concentrer (à partir de la Matrice de l'attractivité).

2. Sélectionnez dans votre Panier d'autres opportunités de marché attractives pour étudier des Options de repli et de croissance potentielles.

Proximité avec votre Opportunité de marché principale : **PROXIMITÉ DES PRODUITS** Dans quelle mesure les produits partagent-ils : compétences technologiques, ressources requises, réseaux nécessaires	○○ ○○ ○○	○○ ○○ ○○	○○ ○○ ○○
PROXIMITÉ DES MARCHÉS Dans quelle mesure les clients partagent-ils : valeur et avantages, canaux de commercialisation, bouche-à-oreille	○○ ○○ ○○	○○ ○○ ○○	○○ ○○ ○○
Peut convenir comme : **OPTION DE REPLI** Opportunités de marché intéressantes ne présentant pas les mêmes risques que votre Opportunité de marché principale, si un changement de direction était requis	☐ Repli	☐ Repli	☐ Repli
OPTION DE CROISSANCE Opportunités de marché attractives permettant à votre entreprise de créer de la valeur additionnelle	☐ Croissance	☐ Croissance	☐ Croissance
3. Élaborez votre Stratégie Focus Agile : ☐ Gardez ouvertes au moins une option de repli et une option de croissance. ☐ Décidez si une option mérite d'être exploitée dès à présent. ☐ Entreposez les autres.	Exploiter maintenant / Garder ouverte / Entreposer	Exploiter maintenant / Garder ouverte / Entreposer	Exploiter maintenant / Garder ouverte / Entreposer

Reportez votre stratégie sur la Cible Focus Agile.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International license.

Remerciements

L'écriture de ce livre n'a pas été sans d'innombrables retours d'expérience, itérations et tests. Nous souhaitons remercier tout particulièrement les personnes suivantes pour leurs précieux commentaires et les discussions stimulantes que nous avons eues avec elles au fil des années : Ayala Berenson, Tali Hadasa Blank, Bart Clarysse, Erwin Daneels, Shiray Foy, Marc Gandillon, Uzi de Haan, Yonathan Lerner, Ian MacMillan, John Mulins, Argyro Nikiforou, Alex Osterwalder, Nettra Pan, Yves Pigneur, Keren Rubin, Galia Schwartz, Gal Shaun, Jana Thiel, James Thompson et Saar Yoskovitz. Vous nous avez aidés à donner forme aux idées présentées dans ce livre et nous vous en sommes plus que reconnaissants !

Notre gratitude va également à celles et ceux qui ont contribué à donner vie à ce livre. Merci à notre éditeur pour son soutien, en particulier à Eloise Cook et son équipe. Un grand merci également à notre designer, Dana Shimoni, qui nous a accompagnés de la toute première ébauche au tout dernier détail de ce livre. Dana, tu es la meilleure !

Enfin, nos remerciements vont naturellement à nos familles pour leur soutien infaillible tout au long des années. Écrire un livre est un long voyage et vous avez marché à nos côtés, nous apportant encouragements et inspiration. Sans vous, ce livre n'existerait pas !

Dépôt légal : février 2019

Mise en pages : Nord Compo

Design couverture :
Two Associates,
sur une idée de Dana Shimoni

IMPRIMÉ EN EUROPE