



# MARKETING AGILE

De l'"artificiellement parfait" à l'"empiriquement viable" :  
les nouveaux enjeux du développement marketing

5 IDEES FORCES POUR AGIR



## VOS CONTACTS



**Christine Durroux**

Senior Partner

[christine.durroux@kea-partners.com](mailto:christine.durroux@kea-partners.com)

+33 6 78 86 49 31

*Note co-rédigée avec Etienne Denis et Laura Guérin*

Marketing agile :  
les nouveaux enjeux  
du développement marketing

5 IDEES FORCES POUR AGIR

# “ INTRODUCTION

La digitalisation a imposé un nouveau rythme, beaucoup plus rapide, tout en développant l'exigence des consommateurs (nouveaux parcours clients, comparaison facilitée...) et en faisant émerger de nouveaux concurrents questionnant les business modèles classiques. Les directions marketing doivent donc aujourd'hui se réinventer pour faire face à de nouveaux enjeux : innovation, user experience, évolution des business modèles, relation client en temps réel... qui créent de nouvelles responsabilités et révolutionnent les activités traditionnelles.

Les directions marketing que nous rencontrons nous soumettent leur volonté de progresser en termes de développement d'offres innovantes (innovation incrémentale ou de rupture), que ce soit sur l'idéation, la conception ou la mise en marché. Nous croyons dans une approche agile du marketing, inspirée du fonctionnement des startups (méthodes agiles, lean startup...) sans occulter la complexité des entreprises traditionnelles et de leur existant. Cette approche évite de tomber dans le piège de l'offre "artificiellement parfaite" pour identifier une solution "empiriquement viable".

De nombreux leviers permettent de réinventer la fonction marketing.

En premier lieu, les directions marketing doivent sortir de leur silo et s'ouvrir :

- > aux clients de l'entreprise afin d'identifier leurs douleurs, les opportunités de création de valeur additionnelles et les drivers qui les feront plus consommer,
- > à leur écosystème interne (commerce, SI, production...) afin de profiter de leur expertise au bon moment et d'aligner opérationnellement leurs priorités,
- > à l'écosystème externe afin de rester connectées à l'état de l'art et d'identifier très tôt les signaux faibles.

L'organisation du marketing doit également évoluer, en particulier par une focalisation sur les produits (suivi dans la durée) plutôt que sur les projets :

- > une reconsidération des cycles de décision annuels, en particulier sur le budget, au profit d'une logique plus proche de celle du Venture Capitalist,
- > l'évolution du rôle des chefs de projet vers celui de product owner, en charge tant du développement que du suivi opérationnel et de l'optimisation du produit, responsabilisé dans le temps sur le succès commercial,
- > un renouvellement des compétences par la multiplication de nouveaux profils experts, sollicités selon le besoin : design thinking (expert de l'idéation), data analyst (expert de l'analyse), scrum master (expert de

l'animation du processus de développement), UX designer (expert du parcours utilisateur)...

- > une reconfiguration des structures pour incarner cette logique produit en réunissant dans la durée l'ensemble des compétences (marketing, commerciales, SI...) nécessaires au développement et à l'optimisation d'un produit au sein de petites équipes co-localisées (10 personnes max),
- > des méthodes innovantes permettant de délivrer plus de valeur avec moins de travail, notamment grâce à une meilleure orientation client, tout en limitant les investissements tant que l'incertitude est forte.

Nous sommes convaincus que le marketing est en pleine réinvention et que son rôle au sein de l'entreprise est plus que jamais central. Mais le marketing traditionnel est fini : de nouveaux standards existent. Quels que soient votre secteur ou votre maturité, ce changement de paradigme doit être opéré : la vitesse de ce nouveau marketing est telle que tout retard au démarrage sera très difficile à rattraper.

### **Nos Idées Forces sur le marketing agile**

#1 - Les nouveaux rôles du client au cœur du développement marketing

#2 - La valeur client avant la valeur économique !

#3 - Accélérer pour coller au rythme du marché

#4 - De nouvelles organisations pour de nouvelles interactions

#5 - Financer les projets complexes et incertains

Bonne lecture !



# MARKETING AGILE

#01/05



## Eclaireur, décideur, testeur... Les nouveaux rôles du client au cœur du développement marketing

*Les Directions Marketing sont "la voix du client" au sein de l'entreprise. Elles doivent incarner ce rôle et donc se rapprocher du client, en comprenant au mieux son contexte et ses attentes. C'est en mettant le client au cœur des offres qu'il sera mis au cœur de l'entreprise.*

### POURQUOI INTERAGIR AVEC VOS CLIENTS LORS DES DEVELOPPEMENTS MARKETING ?

Si elles ne conduisent pas directement à la traduction précise d'une offre, les interactions clients apportent néanmoins trois bénéfices essentiels :

- > **La compréhension de leurs besoins** : comment utilisent-ils les produits existants ? Quelles sont leurs douleurs ? Quelles sont leurs envies ?
- > **La validation d'hypothèses** : les hypothèses structurantes de modélisation et les partis pris de conception que vous avez retenus sont-ils valables ? Faut-il apporter des modifications à ce stade avant de se lancer en développement ?
- > **Le test en situation réelle** : un client est-il prêt à acheter le produit proposé au prix proposé ? Comment l'améliorer pour lui apporter plus de valeur ?

En bref, cette focalisation sur le client permet d'éclairer et de rationaliser la prise de décision afin de maximiser les chances de succès de votre offre sur le marché : il ne s'agit plus de projeter ses avis et préjugés dans une offre théorique répondant à un besoin pressenti, mais bien d'adopter une approche quasi-scientifique de recherche de la meilleure solution à une problématique client qualifiée.

## MULTIPLIER LES OCCASIONS D'APPRENDRE

Comment faire ? La recette est simple : multiplier, multiplier et multiplier encore les échanges avec les clients à tous les stades de développement :

- > **Durant la phase de cadrage** pour assurer une compréhension fine de leur besoin
- > **Durant la conception** pour valider la pertinence et l'acceptabilité de la solution retenue
- > **Durant les phases d'expérimentation** pour comprendre leurs perceptions de la proposition de valeur afin de la raffiner
- > **Après le lancement** pour identifier des évolutions possibles à valeur ajoutée

Facile à dire, plus difficile à mettre en œuvre ! En effet, il n'est pas toujours évident d'interagir avec vos clients en raison de relations historiquement très commerciales.

## CHOISIR LA MANIÈRE DE SOLLICITER AU MIEUX LES CLIENTS

Engager vos clients dans vos réflexions marketing peut se faire selon 3 approches :

### #1 Transformer votre client en client complice

Au courant de la faible maturité de l'offre et du risque d'abandon du projet, il souhaite néanmoins entrer dans une démarche de co-construction de l'offre pour qu'elle lui corresponde au mieux. Ce dispositif est particulièrement intéressant en B2B avec des clients de taille significative dans le portefeuille de clients.

### #2 Considérer votre client comme un client naïf

Maintenu dans le secret, il a l'impression qu'on lui présente une offre finalisée, prête à être mise en marché. L'intérêt majeur de cette approche est d'obtenir un avis non biaisé à travers le prototype d'offre présenté. Elle est ainsi à privilégier dans les phases aval du développement d'offre.

### #3 Utiliser un proxy client

Collaborateur en interne, il connaît particulièrement bien les problématiques client car il est en interaction quotidienne avec celui-ci. Il peut s'agir d'un commercial ou d'un opérationnel dédié à un compte. Attention toutefois : si ce proxy est très facilement accessible, il projetera néanmoins sa propre lecture (partielle) de la situation du client dans ses réponses aux interrogations des équipes marketing.

Si nombreuses sont les raisons de ne pas solliciter un client ainsi, notre expérience montre qu'au-delà d'apporter une valeur très importante, ces interactions ont tendance à renforcer la compréhension mutuelle ainsi que la relation, lui donnant une dimension partenariale forte.



# MARKETING AGILE

#02/05



## La valeur client avant la valeur économique !

*L'orientation client est devenu le graal des directions marketing ... et elles ont bien raison : pas de captation de valeur économique sans création de valeur client ! Pour prendre en compte au mieux cette valeur client, il est nécessaire de l'intégrer dès le début dans le processus de création d'offre.*

### LA CRÉATION DE VALEUR CLIENT : UN INDICATEUR DE LA RÉUSSITE DU PROJET

Tout projet mené en Marketing Agile commence avec de nombreuses hypothèses. En particulier, tant qu'elle n'a pas été validée par l'échange et l'expérimentation, la capacité de l'offre à créer de la valeur pour le client reste incertaine. L'enjeu des premières phases du projet est donc bien de s'assurer que ce sera le cas, puis de faire évoluer les hypothèses par des pivots successifs pour tenter d'augmenter encore la valeur perçue par les clients. On voit donc apparaître un indicateur particulièrement intéressant : la création de valeur client.

Nous sommes convaincus que les premières phases du projet doivent se concentrer sur cet indicateur. Il vient ainsi remettre en question l'importance d'autres indicateurs habituellement considérés dès les phases amont :

- > **Le Retour sur Investissement** : s'il reste bien l'objectif ultime d'un projet réussi, la connaissance de la valeur client créée (et donc du marché accessible et du prix de vente potentiel) est un préalable à son calcul. Si des estimations peuvent être réalisées très rapidement, investir du temps dans un calcul détaillé ou la réalisation d'un Business Plan complet trop tôt dans le projet mènera à un résultat qui aura de grande chance d'être faux. Ces calculs seront bien sûr nécessaires pour trouver un juste équilibre économique et assurer la rentabilité, mais il sera bien plus pertinent et efficace de les réaliser une fois la création de valeur client assurée.



- > **L'avancement projet** : la recherche de création de valeur consiste à suivre des pistes successives qui ne peuvent être prédites à l'avance. De fait, confronter cette recherche à un planning pré-établi nécessitera très rapidement des arbitrages entre "suivre le planning avec une offre moins adaptée" et "modifier le planning pour améliorer l'offre" (avec une charge de pilotage importante dans ce dernier cas). Le recours à une planification détaillée sera donc également plus pertinent dans un second temps, dans les phases de développement où l'incertitude aura été fortement réduite.

Si ces deux indicateurs seront extrêmement importants, l'incertitude et la complexité inhérente au développement d'offre innovantes rend leur calcul à la fois difficile et hasardeux, tout en nécessitant une charge non négligeable de formalisation puis de pilotage.

#### **Cas d'application : Réinventer une offre phare par la création de valeur client**

Une entreprise de service française avait pour objectif de refonder une de ses offres majeures.

Elle s'est immédiatement tournée vers ses clients pour comprendre l'utilisation qu'ils faisaient de leur offre, les limites qu'ils y trouvaient et leurs attentes. Elle a ainsi identifié une évolution majeure à mener : un basculement de l'inducteur de coût pour que celui-ci reflète au mieux la valeur créée. Cette opération, très risquée, n'a pu être justifiée que par l'intérêt débordant des clients pour ce changement de paradigme.

La première phase du projet a ensuite consisté à comprendre comment la valeur était créée pour le client, quelles étaient les contraintes intrinsèques du client, puis à trouver la solution optimale. Dans un second temps, les contraintes économiques internes ont été intégrées (notamment en termes de rentabilité) pour s'assurer d'une juste répartition de la valeur entre le client et l'entreprise.

### **UN CHANGEMENT D'ÉTAT D'ESPRIT QUI A DE NOMBREUX BÉNÉFICES**

La prise en compte de la valeur client comme indicateur majeur en début de projet amène les responsables du projet à se poser en premier la question : "Comment s'assurer que mon offre créera de la valeur pour mon client ?". Il s'agit là d'un changement majeur d'état d'esprit dans le développement d'offre.

A ce changement, viennent également s'ajouter de nombreux bénéfices :

- > Une prise de décision facilitée, en particulier quand il s'agit de décisions risquées et complexes, car objectivée par le client
- > Une meilleure adaptation de l'offre aux besoins des clients et donc un plus fort succès commercial
- > Une focalisation sur ce qui crée de la valeur pour les clients et donc un gain de temps dans la conception



# MARKETING AGILE

#03/05



## Accélérer pour coller au rythme du marché

*Face à la rapidité des startups capables de révolutionner un marché en quelques mois, les entreprises traditionnelles s'interrogent, à raison, sur leur capacité à délivrer des offres rapidement. De l'idée à l'industrialisation, il n'est pas rare qu'un projet de conception d'offre s'étale sur 12 à 36 mois, rendant sa valeur quasi-obsoète. Au-delà de questionner la pertinence d'une mise en marché trop tardive (évolution du contexte, mouvement stratégique d'un concurrent, nouvelles priorités du management...), un tel time-to-market présente un risque fort de démotivation des équipes marketing. Si l'on ne peut supprimer les contraintes inhérentes à ces entreprises plus "traditionnelles" des leviers de réduction du temps de développement peuvent néanmoins être trouvés en allant puiser dans les réflexions ayant donné naissance au "Lean Startup".*

Une approche "marketing agile" du développement d'offre permet de réduire les sources d'inefficience tout en présentant de nombreux bénéfices connexes : une facilitation de la prise de décision, une "autonomisation" ou encore une meilleure orientation client des équipes.

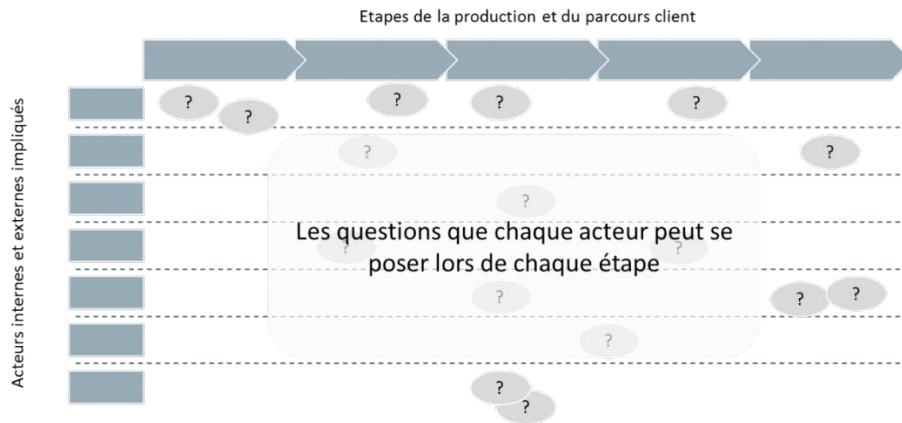
### TROIS LEVIERS POUR ACCELERER

#### #1 Se concentrer sur l'essentiel : la création de valeur client

A l'instar d'un projet informatique, 65% des fonctionnalités (ou caractéristiques) d'une offre ne créeront pas de valeur pour les clients. De même, une part importante du contenu produit pour sa conception ne sera pas actionnée en interne. Par exemple, quel intérêt de formaliser un business plan détaillé durant le cadrage du projet alors même que la cible client, la proposition de valeur ou le modèle de revenu ne sont pas stabilisés ? In fine, seul ce qui sera visible aux yeux du client ou des employés en charge de délivrer la proposition de valeur est essentiel à produire.

Pour optimiser la conception, nous préconisons d'identifier en amont (dès la phase de cadrage) l'ensemble des questions que pourraient se poser les acteurs

impliqués à chaque étape du parcours client. Centrées sur le client et l'opérationnel, elles permettent de couvrir les sujets critiques et prioritaires de conception. C'est à ces questions et uniquement à ces questions que devra répondre le projet.



Au-delà de ce questionnement utile et systématique, le marketing agile va plus loin et propose également l'usage de prototypes, plutôt que des présentations théoriques, pour incarner les réponses aux questions (site web, plaquette tarifaire, outil de simulation, vidéo...).

## #2 Prioriser les développements en fonction de la criticité

Un autre facteur de perte de temps fréquemment rencontré est l'abandon pur et simple de travaux réalisés pendant plusieurs semaines à la suite d'une reconsidération globale du projet. Il est en effet dommage (et décourageant) de créer une proposition de valeur riche aux yeux des clients et de se rendre compte qu'elle n'est pas viable juridiquement à quelques jours de son lancement !

Les facteurs ou questions critiques à prioriser puisque susceptibles de remettre en cause l'offre peuvent être de plusieurs natures :

- > Valeur créée pour le client : l'offre est-elle suffisamment attractive ? Quel coût est acceptable à ses yeux ?
- > Faisabilité interne : serons-nous capables de fournir la prestation à ce coût ? Pour quel niveau d'investissement acceptable ?
- > Prise de risque : notre proposition est-elle juridiquement viable et comment se matérialise-t-elle dans le contrat qui nous lie au client ? Quelle sera la réaction du marché et comment le client va-t-il arbitrer ? Ne va-t-elle pas cannibaliser une autre offre ?

Pour gagner en puissance, le recensement des questions doit également être réalisé selon la grille de lecture de la valeur apportée au client final. Cet exercice permet d'aboutir très tôt à un "Produit Minimum Viable" (une offre finalisée et cohérente sur la portion essentielle de la proposition de valeur) qui pourra être testé auprès des clients et raffiné avant d'être industrialisé.

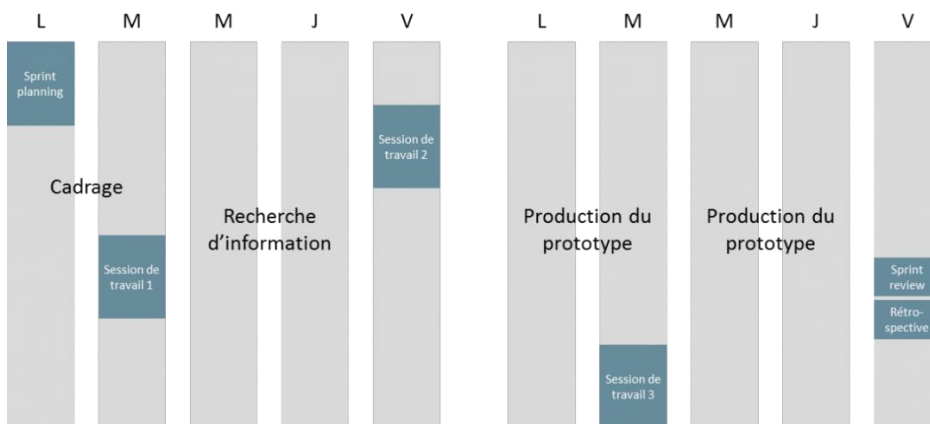
### #3 Organiser son temps selon une logique de moyen

Voici une situation typique : un chef de projet lance un nouveau projet et souhaite organiser une réunion avec plusieurs parties prenantes. La seule disponibilité commune à l'ensemble des interlocuteurs est dans 2 semaines. Pour patienter, il lance un nouveau projet, puis un autre... et est très vite amené à gérer 4 ou 5 projets en parallèle (soit moins d'un jour par semaine dédié à chaque projet). Il devient lui-même un goulot d'étranglement de ses projets et passe en permanence d'un sujet à l'autre (perdant au passage en capacité de concentration). Plutôt que de faire aboutir 1 projet tous les 3 mois, il fait alors aboutir 2 à 3 projets après 12 à 18 mois.

Pour éviter cette situation, un projet géré en marketing agile est organisé en "sprints" : chacun dure environ 2 à 3 semaines, jalonnées de sessions de travail avec les experts nécessaires pour imaginer, produire et valider un prototype répondant à une ou plusieurs question(s) identifiée(s) précédemment.

Afin d'adopter efficacement ce fonctionnement, les modes de sollicitation des équipes doivent par ailleurs être revisités :

- > Le porteur du projet et l'équipe cœur sont dédiés à plein temps : ils ne seront jamais le goulot d'étranglement dans l'organisation et pourront préparer et animer les sessions de travail puis produire les prototypes
- > Sur chaque sprint, les experts à solliciter sont définis en amont (quelques semaines avant pour s'assurer de leur disponibilité) et mobilisés sur 2 à 3 sessions de travail



Cette philosophie repose en fait sur une logique de moyens plutôt que de résultats, l'objectif étant de dédier un temps significatif au sujet pour arriver au meilleur résultat possible, sans pour autant chercher la perfection.

### UNE APPROCHE LEAN DU DEVELOPPEMENT D'OFFRE

Certains auront reconnu dans ces 3 leviers une approche *lean* visant à éviter au maximum les gâchis (surproduction et *surprocessing*, mouvements inutiles et temps d'attente, erreurs, défauts et rebuts) : pas étonnant, ces leviers sont inspirés de ce que l'on appelle le *lean startup* !



# MARKETING AGILE

#04/05



## De nouvelles organisations pour de nouvelles interactions

*Le marketing est une direction par nature centrale, aux interfaces multiples, mais souvent coincée dans une relation client / fournisseur. Comment favoriser l'échange avec les autres directions, créateur de valeur et indispensable à la résolution de problèmes complexes ?*

### DES PROJETS COMPLEXES SOLLICITANT UN ÉCOSYSTÈME LARGE... DONT L'ALIGNEMENT EST CLÉ

Lors du développement d'offre, le marketing interagit avec un écosystème large : direction des systèmes d'information, direction commerciale, direction de la production, direction juridique, finance, etc. En naviguant dans cet écosystème, le marketing est en charge de faire advenir le projet en le nourrissant d'expertises spécifiques et en identifiant les difficultés au fur et à mesure des échanges : contraintes techniques, risques juridiques, capacité à faire, ou encore fit avec le marché.

Ces directions sont ainsi les meilleures alliées du marketing durant le développement... et parfois également ses pires ennemies ! En effet, nous constatons régulièrement un "frottement organisationnel" fort entre les silos que représente chacune d'entre elles.

Ainsi, le moindre désalignement sur les priorités entraîne de nombreuses difficultés :

- > Désaccord sur l'ambition de l'offre et la trajectoire à lui donner
- > Difficultés à confronter les contraintes de chaque direction pour trouver un compromis acceptable pour tous (y compris pour le client !)
- > Difficultés de mise à disposition des compétences et expertises avec une disponibilité suffisante et au bon moment
- > Retours en arrière suite à la découverte de contraintes majeures lors de l'implication tardive de certaines directions

Ces différends proviennent majoritairement d'un mode de fonctionnement client / fournisseur inadapté et souvent constaté entre le marketing et les autres directions :

- > Cadrage du sujet par le marketing qui prépare un cahier des charges spécifique pour chaque direction, détaillant ce que celles-ci doivent produire,
- > Des réponses à ce cahier des charges isolées, sans lien entre elles, chaque direction sollicitée répondant selon son point de vue, générant de la complexité : réinterprétation du besoin, adaptation de la solution en fonction de ses seules contraintes...
- > Une présentation au marketing de résultats finalisés, donc coûteux à challenger



Dans ce dispositif, le marketing joue un rôle d'intermédiaire dans l'ensemble des discussions, prenant connaissance des contraintes des uns pour les expliquer aux autres, sans avoir les leviers ni la connaissance fine de chaque problématique pour trouver un compromis qui satisfasse tout le monde. Dans les cas les plus problématiques, plusieurs directions travaillent en parallèle selon le cahier des charges du marketing et proposent des solutions qui ne sont pas compatibles entre elles.

Si ce mode de fonctionnement donne un sentiment d'efficacité individuelle - chacun, dans sa direction, ayant l'impression d'avancer vite et sans entrave -, il implique en revanche un concentré des difficultés à la fin du processus, entraînant de nombreux allers retours et parfois de mauvais compromis (chacun ayant du mal à céder sur une proposition déjà finalisée).

### FAIRE EXPLOSER LES SILOS PAR LA MÉTHODE : RÉINVENTER LE TRAVAIL COLLECTIF

Le manifeste agile dont s'inspire le marketing agile suggère une approche différente.

“

**La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle.**

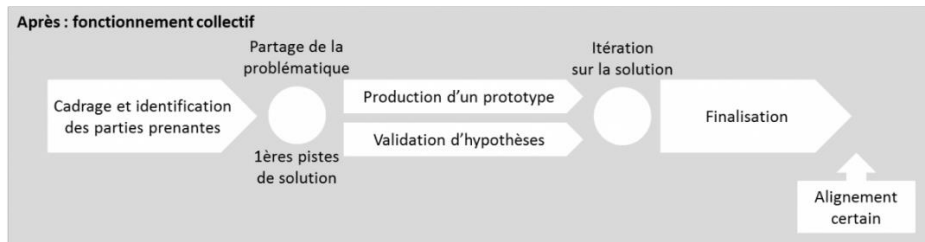
*- 3eme valeur du Manifeste Agile*

”

Ici, le client désigne autant le client final que les directions partenaires (rappelons que dans l'agile logiciel, le client est souvent... le marketing!).

Nous recommandons une évolution de la nature de la relation. Plutôt que de travailler l'un pour l'autre, il s'agit maintenant de travailler ensemble en coopération. Plus facile à dire qu'à faire? En réalité... étrangement simple une fois que l'on s'y met!

En effet, ce fonctionnement collectif peut être mis en place en changeant la nature des réunions : confronter les contraintes de chaque direction et identifier des compromis plutôt que répartir le travail et relever les compteurs.



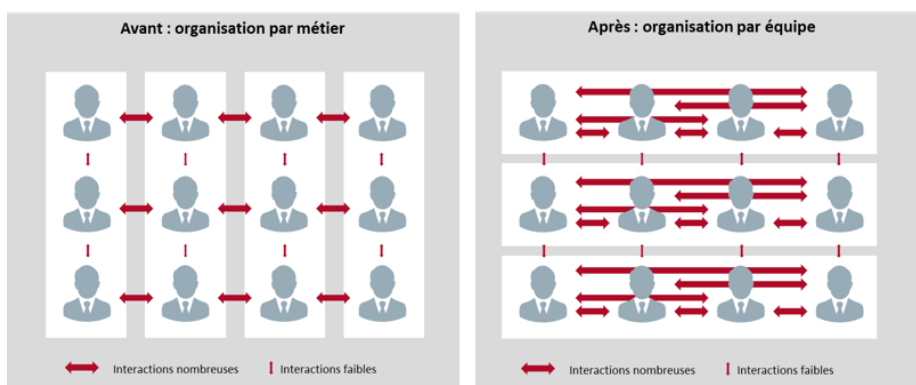
Ces réunions seront d'autant plus efficaces qu'elles regroupent l'ensemble des experts requis et sont l'occasion d'une confrontation de points de vue. Ainsi, chacun est aligné sur le fond de la solution et la production détaillée des prototypes peut se faire sereinement entre les réunions.

### FAIRE EXPLOSER LES SILOS PAR L'ORGANISATION : SUPPRIMER LE FROTTEMENT ORGANISATIONNEL

L'évolution la plus extrême mais aussi la plus efficace consiste à regrouper les parties prenantes du développement d'offre au sein d'une même structure (qu'elle soit hiérarchique ou non). L'équipe créée est autonome et dispose des compétences (marketing, développement informatique, commerce...) et du temps nécessaire pour répondre à un objectif. Chaque équipe a la responsabilité d'un périmètre fonctionnel et/ou d'un axe stratégique dans la durée.

Ainsi, elles concentrent le savoir nécessaire et l'enrichissent au fur et à mesure, optimisent en permanence leur mode de fonctionnement qu'elles adaptent à leur contexte et leurs enjeux. L'organisation devient apprenante.

Les interactions entre les experts de chaque métier deviennent plus nombreuses et ne sont plus intermédiées, facilitant l'alignement et la prise de décision.



Des équipes transverses ont la charge d'assurer la pérennité des solutions proposées, agissant comme un contrepouvoir normatif. Elles sont vectrices de cross-fertilisation (notamment technique) et pilote la cohérence globale des solutions proposées. Elles disposent également de ressources expertes ou techniques pouvant être facilement mutualisées.

Les interactions entre équipes sont limitées au minimum : on ne collabore qu'à l'intérieur de chaque équipe et le frottement organisationnel est quasi nul.

L'alignement des responsables et l'ordonnement du travail sont donc facilités par des priorités communes.

Si leur mise en place nécessite une transformation importante (incluant des aspects culturels et de gouvernance), notre expérience nous montre que ces deux solutions apportent des réponses efficaces et créent une nouvelle dynamique très fructueuse de collaboration dans les équipes.





# MARKETING AGILE

#05/05



## Financer les projets complexes et incertains

*Le ROI d'un projet ayant des chances de ne jamais aboutir est par définition incertain. Et pour autant, peut-on se passer de lancer des projets portant une forme de rupture quand quelqu'un d'autre risque de le faire à notre place ?*

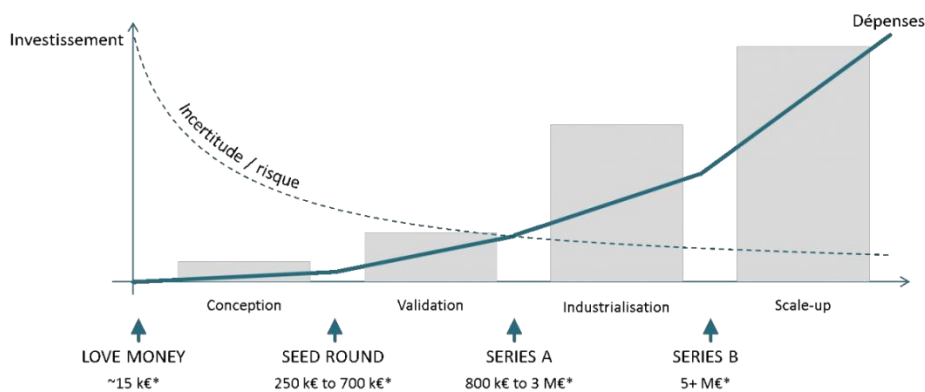
La complexité des projets marketing rend leur résultat incertain : pourra-t-on équilibrer le business model ? Pourra-t-on répondre au besoin client à un prix qu'il est prêt à payer ? Mettre en œuvre efficacement la proposition de valeur ? Dans un temps ne permettant pas aux concurrents de nous devancer, ni à une technologie de rupture de voir le jour ?

Dans ces conditions, nombre de ces projets ont un ROI très incertain. Il y a une chance non négligeable qu'il soit nul si le projet n'aboutit pas. Et en l'absence de nombreuses informations critiques sur une activité hors cœur, toute estimation initiale est vouée à être (très) fausse.

Or les processus actuels demandent souvent aux chefs de projet de s'engager dès la phase de cadrage sur un business plan, qu'ils ne peuvent qu'estimer (en évitant d'y mettre trop d'ambition pour avoir une chance d'y arriver). Au-delà de représenter une charge de travail importante pour un résultat voué à être faux, il s'agit de la meilleure manière de tuer l'innovation !

### UN PORTEFEUILLE DE PROJETS, FINANCES EN PLUSIEURS TOURS

Comment raisonner autrement ? Encore une fois, tournons-nous vers les startups pour comprendre leur mode de financement "par tours".



Chaque étape de financement initie une phase différente du projet et est soumise à l'atteinte de certains objectifs. L'investisseur y trouve un équilibre entre risque, résultat possible et niveau d'investissement. Il saura ainsi qu'il a un risque d'échec très élevé de ses projets en phase de conception... mais pour un investissement assez faible en face, ce qui lui permet donc de faire de nombreux investissements. Au contraire, les levées de fonds de Série B sont quasiment assurées de donner des résultats et elles peuvent donc être très conséquentes. Il maintient ainsi un portefeuille équilibré lui assurant, en moyenne, une bonne chance de succès.

Le niveau d'investissement peut être calibré à chaque étape en fonction du potentiel réel, chaque étude de l'investissement se faisant avec de nouvelles informations. Au porteur de projet de convaincre ses investisseurs du potentiel de son offre.

Et si le projet arrive à court des fonds dont il dispose sans avoir atteint la phase suivante ? Tout dépend de la raison : si on peut parfaitement accepter une rallonge car plusieurs pivots ont permis d'affiner la proposition de valeur, quand la faisabilité ou la création de valeur client est compromise, mieux vaut ne pas s'entêter. De notre expérience, les pires gouffres financiers sont les projets dont le développement a été mené à terme (avec un investissement fort) et qui n'ont jamais trouvé leur marché. Il faut avoir le courage de les arrêter à temps !

### DU "PROJECT SPONSOR" AU "PROJECT ANGEL"

Le "project angel" a pour mission d'assurer la bonne utilisation des fonds investis par l'entreprise. S'il laisse au chef de projet le leadership opérationnel sur le projet, il doit assumer 3 rôles :

- > **Prise de recul stratégique** : bien qu'impliqué dans le succès du projet, il garde pour autant un œil externe. Il peut donc jouer un rôle de prise de recul stratégique vis-à-vis du porteur de projet, souvent submergé par les questions opérationnelles pour se poser toutes les bonnes questions.
- > **Connexion à l'entreprise** : il permet au projet de bénéficier de ce que peut apporter l'entreprise, sans pour autant en subir les contraintes et lourdeurs issues d'un mode de fonctionnement plus traditionnel. Ce rôle s'exerce sur 3 aspects :
  - Ouvrir les portes et solliciter les expertises nécessaires

- Assurer la cohérence en représentant le projet au sein de l'entreprise et en identifiant des synergies possibles, que le projet choisira d'activer ou pas suivant les étapes de son développement

- Protéger d'une forme de parasitage, en faisant filtre sur les sollicitations non désirés. Une règle majeure doit néanmoins instaurée : le projet est responsable de sa relation à l'entreprise. C'est ainsi lui qui sollicite ou accepte les sollicitations, pour éviter de se voir submerger par des demandes multiples.

> **Pilotage** : il s'assure de manière régulière de l'avancement du projet

Le "project angel" joue donc un rôle clé, créant de la valeur à la fois pour le porteur de projet et pour l'entreprise.

La mise en place de tels modes de fonctionnement permet de libérer l'innovation. Mais ils représentent une évolution majeure de culture dans la plupart des entreprises et gagnent à être adaptés aux cas spécifiques et implémentés en parallèle d'une transformation agile plus profonde.

## A PROPOS

### Kea & Partners, cabinet de conseil de direction générale

Nous accompagnons nos clients, en France et à l'international, sur leurs enjeux de :

- > Stratégie et croissance
- > Excellence des opérations
- > Structure, gouvernance, management et ressources humaines
- > Digital, technologies et systèmes d'information

Nous comptons plus de 400 consultants et 12 bureaux sur trois continents. Les projets de Stratégie et Croissance, notamment sur des problématiques marketing et commerciale, représentent 35% du chiffre d'affaires en France.



3 secteurs clés :

- > Retail, luxe et produits de grande consommation
- > Industrie, santé et infrastructures
- > Assurance et services financiers



Pour toute information, vous pouvez contacter  
Laurence Dothée Steinecker  
[Laurence.dothee@kea-partners.com](mailto:Laurence.dothee@kea-partners.com)

[www.kea-partners.com](http://www.kea-partners.com)