

Vous tenez entre vos mains un livre qui nous l'espérons vous aidera à imaginer, créer et tester des solutions nouvelles, au service de vos utilisateurs futurs.

S'inspirant de plusieurs méthodologies éprouvées – *design thinking*, *lean startup*, *suite strategyzer*, etc. – et tiré de notre expérience de transformation de projet entrepreneurial en business, il vous guidera dans la conduite de votre propre projet, à différentes phases de maturité.

Résolument tourné vers l'expérimentation, nous l'avons conçu pour qu'il puisse vous guider dans la mise en pratique, condition sine qua non de réussite future de votre projet. Au gré des chapitres dont il est constitué, il vous amènera à vous questionner sur l'intérêt de chaque action menée et vous apportera des outils, contenus d'inspiration et méthodes ayant pour objectif d'éclairer vos propres actions.

À la fin de chaque chapitre, vous trouverez également des fiches d'approfondissement, dont l'objectif est de vous aider à ancrer les concepts abordés. D'une durée moyenne de 15 minutes, ces exercices vous permettront d'appliquer les méthodes dans le cadre de projets concrets, qui comptent pour vous et vos utilisateurs futurs.

Nous vous souhaitons un beau voyage apprenant,

L'ÉQUIPE YA+K



Créé par YA+K - 2019
réalisé par Charlie Chofflet



FLORENT PLOUJOUX
COFONDATEUR CHEZ YA+K

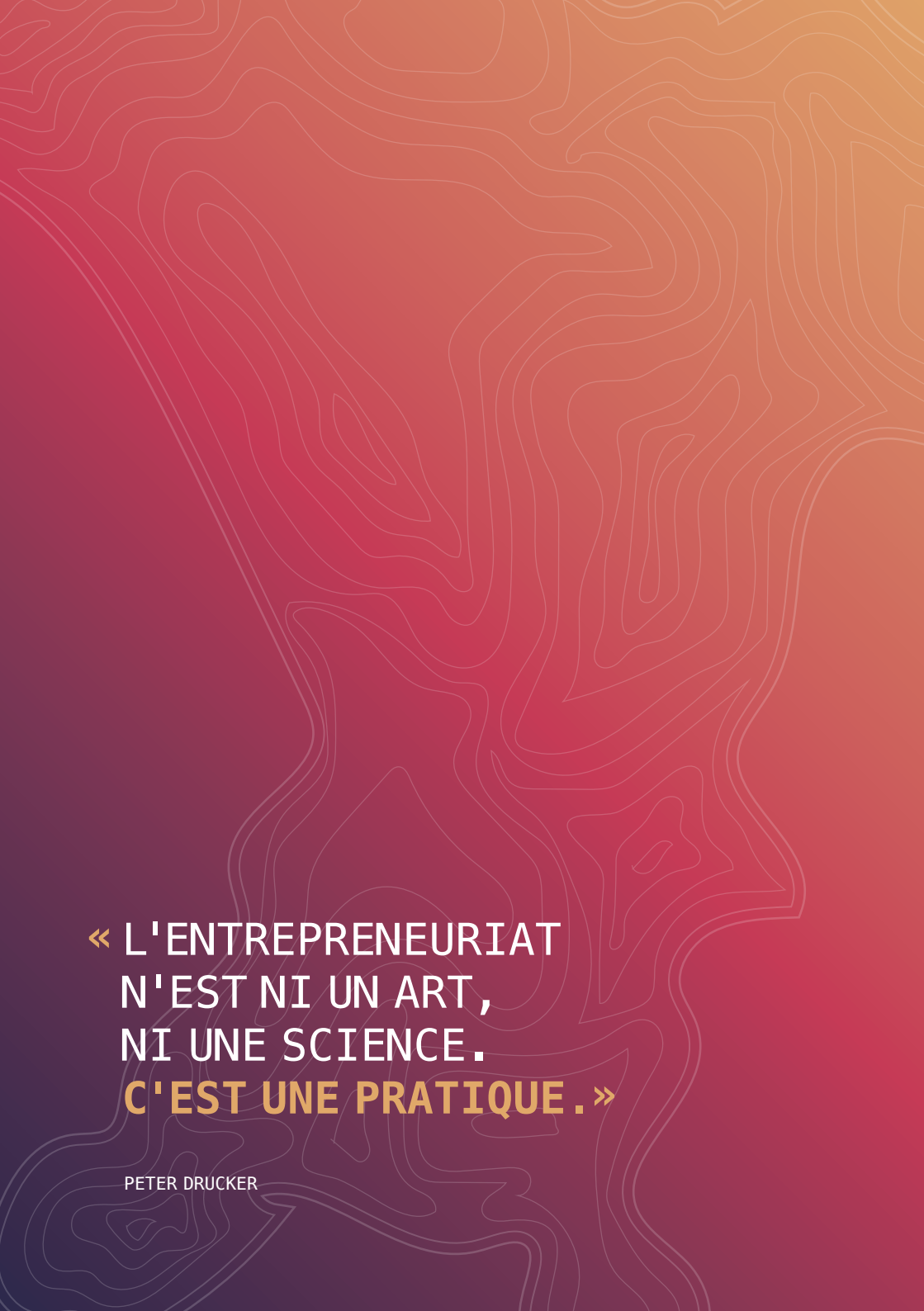
AVEC LA PRÉCIEUSE CONTRIBUTION
DE LAURA CHAGNEUX-BECKER,
COFONDATRICE CHEZ YA+K

PRÊT, FEU, PARTEZ ! LA MÉTHODE YA+K POUR LANCER SES PROJETS
COMME UN ENTREPRENEUR.

PRÊT, FEU, PARTEZ !

LA MÉTHODE YA+K
POUR LANCER
SES PROJETS
COMME
UN ENTREPRENEUR.





« L'ENTREPRENEURIAT
N'EST NI UN ART,
NI UNE SCIENCE.
C'EST UNE PRATIQUE. »

PETER DRUCKER

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 6

INTRODUCTION À L'ÉTAT D'ESPRIT ENTREPREUNARIAL 8

CHAPITRE 1 : INTENTION 18

PARTEZ DU BON PIED DANS VOTRE PROJET

CHAPITRE 2 : EMPATHIE 64

ÉCOUTEZ ET IMPLIQUEZ VOS UTILISATEURS

CHAPITRE 3 : CRÉATIVITÉ ET PROPOSITION DE VALEUR 92

IMAGINEZ DES SOLUTIONS INGÉNIEUSES ET UTILES

CHAPITRE 4 : PROTOTYPAGE ET EXPÉRIMENTATION 128

ACCÉLÉREZ LA MISE EN ŒUVRE DE VOS PROJETS

CHAPITRE 5 : BUSINESS MODEL 156

CONCEVEZ UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VERTUEUX

CHAPITRE 6 : PITCH ET STORYTELLING 192

DEVENEZ LE PREMIER AMBASSADEUR DE VOTRE PROJET



AVANT-PROPOS

Cher lecteur*,

Vous tenez entre vos mains un livre qui nous l'espérons vous aidera à imaginer, créer et tester des solutions nouvelles, au service de vos utilisateurs et bénéficiaires futurs.

S'inspirant de plusieurs méthodologies éprouvées – *design thinking*, *lean startup*, *suite strategyzer*, etc. –, et tiré de nos expériences vécues, il vous guidera dans la conduite de vos propres projets.

Résolument tourné vers l'expérimentation, nous l'avons conçu pour qu'il puisse vous guider dans la mise en pratique, condition sine qua non de réussite future. Au gré des chapitres dont il est constitué, il vous orientera dans l'action en vous apportant méthodes, outils et contenus d'inspiration.

Vous trouverez dans chaque chapitre des exercices de mise en pratique, dont l'objectif est de vous aider à ancrer les concepts abordés. D'une durée moyenne de 15 minutes, ces exercices vous permettront d'acquérir des compétences nouvelles dans le cadre de projets concrets, qui comptent pour vous et vos utilisateurs futurs.

Nous vous souhaitons un beau voyage apprenant,

L'ÉQUIPE YA+K

*Chez YA+K, nous sommes soucieux et soucieuses de la parité homme-femme, mais n'utiliserons pas l'écriture inclusive dans ce livre par soucis d'aisance de lecture.

À PROPOS DE YA+K

YA+K se tient aux côtés des individus et des collectifs pour les aider à concrétiser leurs rêves, ambitions et projets professionnels. Notre rôle est de créer un terrain propice à leur développement et de l'accompagner. Pour faire de l'univers professionnel une opportunité de s'épanouir, d'exprimer ses talents et sa créativité au service du bien commun.

Nous concevons pour ce faire des parcours d'apprentissage centrés sur l'action, le plaisir et le partage. À travers des projets d'innovation, d'intrapreneuriat et de transformation, nous aidons les individus et collectifs à créer et agir, le tout avec beaucoup de plaisir !

La communauté YA+K rassemble à ce jour 30 formateurs et facilitateurs passionnés, plus de 40 grandes entreprises clientes et partenaires, et 10000 individus accompagnés.

INTRODUCTION À L'ÉTAT D'ESPRIT ENTREPREUNARIAL

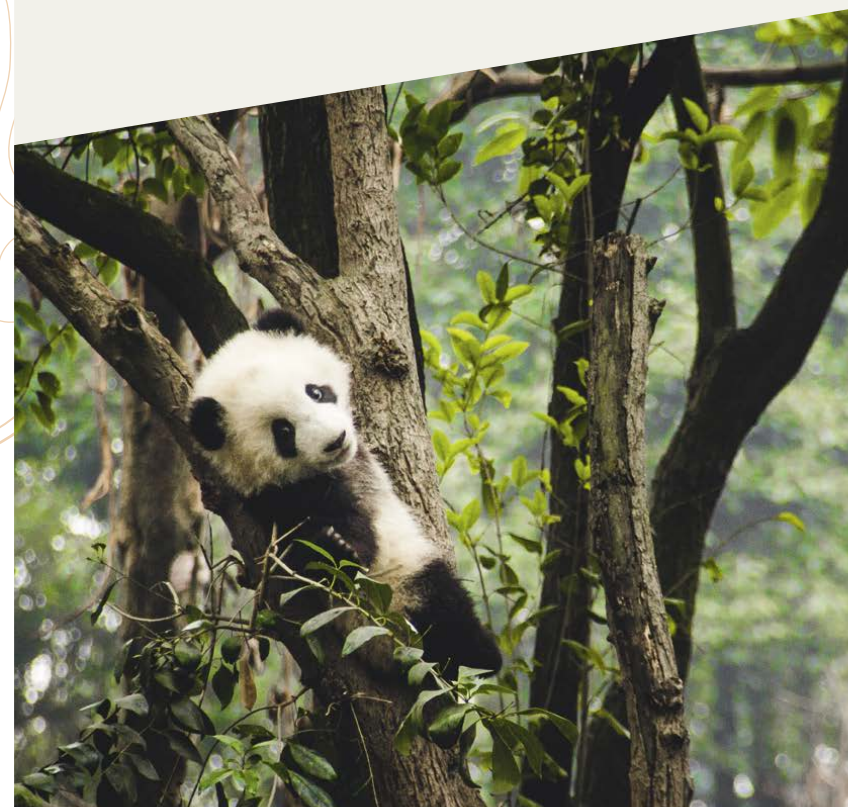
LES GRANDES AVENTURES ENTREPRENEURIALES PARTENT DU MÊME POINT

Quels sont les points communs entre les fondateurs de **WWF**, **Airbnb** et **Ford**? Tous trois sont ou ont été à l'initiative d'organisations à portée mondiale, c'est vrai! Mais surtout, les créateurs à l'origine de ces grands noms sont tous partis d'une volonté d'apporter un impact positif à la vie de leurs utilisateurs, bénéficiaires ou clients.



WWF

« En 1960, Sir Julian Huxley, alors directeur de l'UNESCO, se rend en Afrique de l'Est pour établir un état des lieux de la faune dans cette région. Il est consterné par ce qu'il découvre. La nature est tout simplement détruite et la chasse fait des ravages. Sir Huxley décide qu'il est temps que le public sache : la plupart des espèces sauvages d'Afrique de l'Est pourraient disparaître dans les 20 prochaines années. L'aventure, qui est celle de cinq hommes déterminés à protéger l'environnement, Julian Huxley, Max Nicholson, Peter Scott, Victor Stolan et Luc Hoffmann, commence alors. »¹ L'histoire part ici d'utilisateurs singuliers, les espèces animales, et la volonté de Sir Julian Huxley ainsi que les quatre autres fondateurs de **WWF** d'endiguer leur disparition annoncée.





AIRBNB

« À l'automne 2007, Brian Chesky et son colocataire Joe Gebbia ne roulent pas vraiment sur l'or. Le premier est à la tête d'une petite agence de design et le second, rencontré par Brian à l'école de design, pointe au chômage. Quand ils apprennent que leur propriétaire compte augmenter leur loyer, ils se mettent en quête d'une solution pour conserver leur logement. Ça tombe bien, une conférence sur le design industriel se tient prochainement à deux pas de chez eux, à San Francisco, et tous les hôtels sont complets. Ils montent donc un site Internet sommaire, en 48 heures, baptisé *airbedandbreakfast.com*. Ils y proposent aux participants, qui cherchent désespérément un lit pour la nuit, de dormir sur un matelas pneumatique dans leur appartement, et de profiter d'un petit déjeuner tous les matins. Trois personnes vont répondre à l'appel, ce qui va leur permettre de récolter un peu plus de 1 000 dollars, et de se débarrasser de leurs problèmes de loyer. Séduite par le concept, l'une de leurs invitées spécialisée dans le web leur conseille de peaufiner leur page web pour faire fructifier leur idée. »² Outre la contrainte financière à laquelle les fondateurs d'**Airbnb** faisaient face, on peut ici associer le succès de l'entreprise à l'existence d'une problématique rencontrée par un nombre important d'utilisateurs.



© KYLE GLENN 2. Source : Boursorama Lifestyle

© JAMES LEE 3. Source : site ford.fr



FORD



« L'intention d'Henry Ford est clairement de produire le plus grand nombre de véhicules, de conception raisonnable, à un coût le plus bas possible. À cette époque, la possession d'une voiture est le privilège de quelques-uns. L'objectif d'Henry Ford est de "mettre le monde sur des roues" et produire un véhicule accessible au plus grand nombre (...). Dans les premiers temps, Ford construit des automobiles de la même manière que ses concurrents de l'époque, une à une, comme d'autres construisent des maisons. Pendant tout l'assemblage, le véhicule reste sur place tandis que les mécaniciens et leurs aides vont chercher les composants, reviennent vers la voiture en chantier et fixent ces sous-ensembles sur le châssis.

Un peu plus tard, les voitures sont assemblées sur des plates-formes que l'on fait avancer d'un groupe de travail à l'autre. Cette approche accélère quelque peu la méthode d'assemblage mais Ford continue à avoir besoin de main-d'œuvre qualifiée pour construire "à la main". Les niveaux de production sont donc relativement peu modestes et le prix des voitures reste élevé pour couvrir les coûts de personnel. La première étape vers l'automatisation date du moment où Henry Ford et ses ingénieurs inventent des machines capables de produire de grandes quantités de pièces. Ils conçoivent également des méthodes d'assemblage rapides. »³ À travers l'histoire d'Henry Ford, on voit bien que les innovations imaginées par ce génial inventeur étaient avant tout nourries par une ambition claire, à une époque où démocratiser l'usage du véhicule relevait encore de l'utopie.

L'UTILISATEUR COMME BOUSSOLE

Lorsque l'on parle d'innovation et d'entrepreneuriat, on peut légitimement penser à la technique et aux produits et services innovants que vous souhaitez proposer. Ce serait néanmoins omettre le point de départ, à la source de tout projet : les utilisateurs !

Une solution innovante naît avant tout chose d'une volonté de résoudre une problématique rencontrée par des utilisateurs, ou d'aider ces derniers à saisir une opportunité. En suivant l'approche de ce livre, les solutions que vous proposerez seront le résultat de rencontres avec ces derniers, d'observations terrain, de tests qui vous permettront une compréhension

fine et une prise en compte de leurs besoins profonds.

Le client vous sera d'une aide précieuse à presque toutes les étapes de votre projet : avant même de vous lancer, vous partirez d'intuitions issues d'expériences passées vécues avec des clients, irez à leur rencontre pour valider une problématique à résoudre, et les impliquerez dans la construction de votre solution à différents stades de maturité.

Préparez-vous donc à partir à la rencontre de vos utilisateurs, ils feront partie intégrante de votre projet !

ADOPTER DES RÉFLEXES D'ENTREPRENEUR

Pour qualifier l'état d'esprit de l'entrepreneur, nous vous proposons de vous plonger dans les histoires vécues par deux d'entre eux, dans des domaines très différents.

Pour débiter, partons en Inde à la rencontre d'Anu Sridharan, entrepreneure engagée dans la problématique clé d'accès à l'eau pour tous. La découverte de son histoire ci-contre vous éclairera en partie sur les moteurs de l'entrepreneuriat...



**NEXTDROP, RÉSOUDRE
LES PROBLÈMES D'ACCÈS
À L'EAU POTABLE POUR TOUS**

En 2011, Anu Sridharan a fait le choix radical de quitter son université américaine pour rejoindre un projet alors naissant, dont l'ambition est de résoudre les problèmes d'accès à l'eau dans le monde. Direction l'Inde et ses immenses villes. L'accès à l'eau y est particulièrement complexe : ces villes sont en effet approvisionnées en eau, mais pour certaines d'entre elles seulement tous les 2 à 10 jours, sans que les habitants soient tenus informés des périodes d'approvisionnement. La cause de ce problème : le manque d'énergie disponible pour pressuriser les canalisations d'eau. Anu a alors l'idée géniale de mettre les fournisseurs d'eau et habitants de villes indiennes en réseau. Ces derniers, par simples échanges d'informations, peuvent maintenant se tenir informés de la présence d'eau dans les canalisations, alors que les fournisseurs peuvent eux bénéficier de données précieuses pour optimiser la distribution.



© MRJIN PHOTOGRAPHY

On retrouve chez Anupam Mishra cette volonté indéfectible, commune à une majorité d'entrepreneurs, de résoudre les problèmes urgents d'un grand nombre d'utilisateurs.

Les prises de parole d'Anupam Mishra

traduisent par ailleurs son engagement pour une cause bien plus grande qu'elle, qui semble avoir été pour elle une source de motivation à quitter son confort américain et se lancer dans une aventure d'une envergure inédite pour elle.

#1. RÉFLÉCHIR AVEC SA TÊTE, SON COEUR ET SES TRIPES

Pour vous donner les meilleures chances de réussite et durer dans le temps, réfléchissez régulièrement aux sujets qui vous animent profondément, et à l'impact que vous souhaitez avoir sur vos utilisateurs et la société : ils seront pour vous un levier d'action incroyable.

Pour illustrer d'autres dimensions de l'état d'esprit entrepreneurial, découvrons ensemble et en condensé l'histoire exception-

nelle vécue par James Dyson, inventeur de l'aspirateur homonyme.

INSPIRATION

dyson

**DYSON, LE CHEMIN
ENTRE UNE NOUVELLE IDÉE
ET UN PRODUIT
AU SUCCÈS PLANÉTAIRE**

James Dyson est un ingénieur et designer britannique. À la fin des années 70, il s'énervait contre les performances décroissantes de son aspirateur à sac. À la même époque, il passe devant une scierie et remarque une tour surmontée d'un cylindre à taille industrielle, qui permet d'éliminer les particules de bois grâce à une force centrifuge 100 000 supérieure à la force de la pesanteur. James se met alors en tête de mettre au point un aspirateur s'appuyant sur le même procédé, et cela ne va pas se faire du jour au lendemain : le premier aspirateur **Dyson** commercialisé est le résultat de 5 années d'expérimentations et surtout 5127 prototypes, pour la plupart des échecs.

Plusieurs bonnes pratiques peuvent être tirées de l'expérience de James Dyson. Partant d'une problématique rencontrée personnellement et pouvant être élargie au plus grand nombre, James Dyson a fait preuve de curiosité en allant puiser son inspiration dans une autre industrie. Fonctionnant par analogie, il s'est ensuite lancé dans une suite d'expérimentations, pour la grande majorité infructueuses, sans jamais perdre de vue son ambition long terme, et son enthousiasme à poursuivre son travail de création malgré les échecs. James Dyson est finalement parvenu à réunir les qualités principales que l'on retrouve chez les grands innovateurs, avec des bonnes pratiques à retenir :

- **La curiosité** : très peu d'innovations ont vu le jour de façon autonome. Elles sont pour une grande majorité le

résultat d'observations, d'associations d'idées, de raisonnements par analogie, de rencontres souhaitées ou fortuites.

- **La patience** : l'effet Eureka immédiat est un mythe. Les premières solutions que vous imaginerez seront nécessairement imparfaites, et exigeront une prise de recul de votre part et une écoute des retours de vos utilisateurs.
- **L'action** : pour construire des solutions innovantes et répondant aux besoins de vos utilisateurs, rien ne sera plus efficace que l'expérimentation auprès de ces derniers.
- **L'acceptation de l'inconfort** : l'innovation et la conduite de projets innovants est toujours synonyme d'incertitude.





#2. OUVRIR LES CHAKRAS

Dans votre aventure, vous gagnerez toujours à puiser votre inspiration de sources et personnes aussi diversifiées que possible ! Sortez de votre cadre de pensée et des sujets qui vous intéressent le plus, le hasard des rencontres et des découvertes produit souvent des résultats inattendus... et extrêmement bénéfiques !

#3. EXPÉRIMENTER EN IMPLIQUANT SES UTILISATEURS

Lorsque votre équipe parviendra à une solution qui vous convainc tous, ayez le réflexe immédiat d'aller la tester auprès de vos utilisateurs. Seuls eux pourront valider ou invalider son intérêt.

#4. VISER LE CONCRÊT

Lorsque vous souhaitez tester une idée auprès de vos utilisateurs, cherchez avant tout à la rendre la plus concrète possible : le chapitre sur l'expérimentation et le prototypage de ce livre vous y aidera plus particulièrement.

#5. SE NOURRIR DES DIFFICULTÉS ET DES ÉCHECS

Certaines de vos expérimentations seront certainement infructueuses, et c'est parfaitement normal ! Gardez à l'esprit que c'est bien la solution qui est remise en question et non vous-même pour apprendre de retours négatifs et continuer à avancer.

Les différents chapitres de ce livre vous permettront d'expérimenter les différentes facettes entrepreneuriales de la conduite de projet. Vous y testerez différentes postures, certaines confortables pour vous, d'autres moins. Ces ressentis étant très person-

nels, nous vous invitons à le voir comme une aventure apprenante, où vous mettez vos propres qualités à l'épreuve de nombreuses reprises. Et dans tous les cas, gardez à l'esprit que la solution à vos questions se trouvera souvent dans l'action !

© MIKE PETRUCCI

POUR ALLER PLUS LOIN ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

LIENS VIDÉOS ET ARTICLES WEB

- **The Airbnb Founder Story: From Selling Cereals To A \$25B Company**
getpairforyourpad.com
- **Histoire du WWF**
[wwf.fr](https://www.wwf.fr)
- **When will I get my water next?**
Anu Shridaran | ted.com



CH.1 / INTENTION

PARTEZ DU BON PIED DANS VOTRE PROJET



© JORGE SAAVEDRA

BLABLACAR ON THE ROAD AGAIN !

Blablacar, leader mondial du covoiturage, rassemble plus de 72 millions d'utilisateurs, et dépassait les 135 000 trajets quotidiens avant la crise sanitaire de 2020. Ces chiffres ont de quoi impressionner lorsque l'on sait qu'en 2006, année de naissance de l'entreprise, le covoiturage en était à ses premiers balbutiements. Son fondateur, Frédéric Mazzella, évoque dans une interview récente les motivations qui l'ont poussé à entreprendre et surmonter de nombreux défis 14 années durant : « *mon vrai moteur c'est d'apprendre et ne pas avoir l'impression de travailler tellement je me fais plaisir tous les jours [...]* Pour apprendre il me faut ensuite quelque chose qui me tire, et dans mon cas il s'agit de la mission et de la vision. Au lancement de Blablacar j'avais vraiment une vision centrée sur la mission [...] : remplir les voitures. Pour moi c'est un gâchis à de nombreux niveaux [...] et j'ai à titre personnel toujours cherché à éviter tout gâchis inutile. »

L'exemple de Blablacar illustre l'importance de l'intention au lancement d'un projet. En alignant motivations personnelles avec la mission de l'entreprise, Frédéric Mazzella et les collaborateurs de Blablacar démontrent chaque jour qu'il est possible d'atteindre des résultats exceptionnels.

Dans ce chapitre, vous découvrirez comment aligner motivations personnelles et intentions de projet, et comment alimenter votre confiance et votre motivation sur le long terme. Gardez à l'esprit qu'il vous sera bénéfique de revenir régulièrement aux essentiels présentés dans ce chapitre : les intentions peuvent évoluer avec le temps, et les exercices qui vont sont ici proposés vous aideront à prendre du recul.

Ce chapitre allie théorie ET pratique. Pour profiter pleinement de son contenu, nous vous invitons vivement à vous munir d'un carnet de notes, et à réaliser les exercices qui vous y sont proposés.

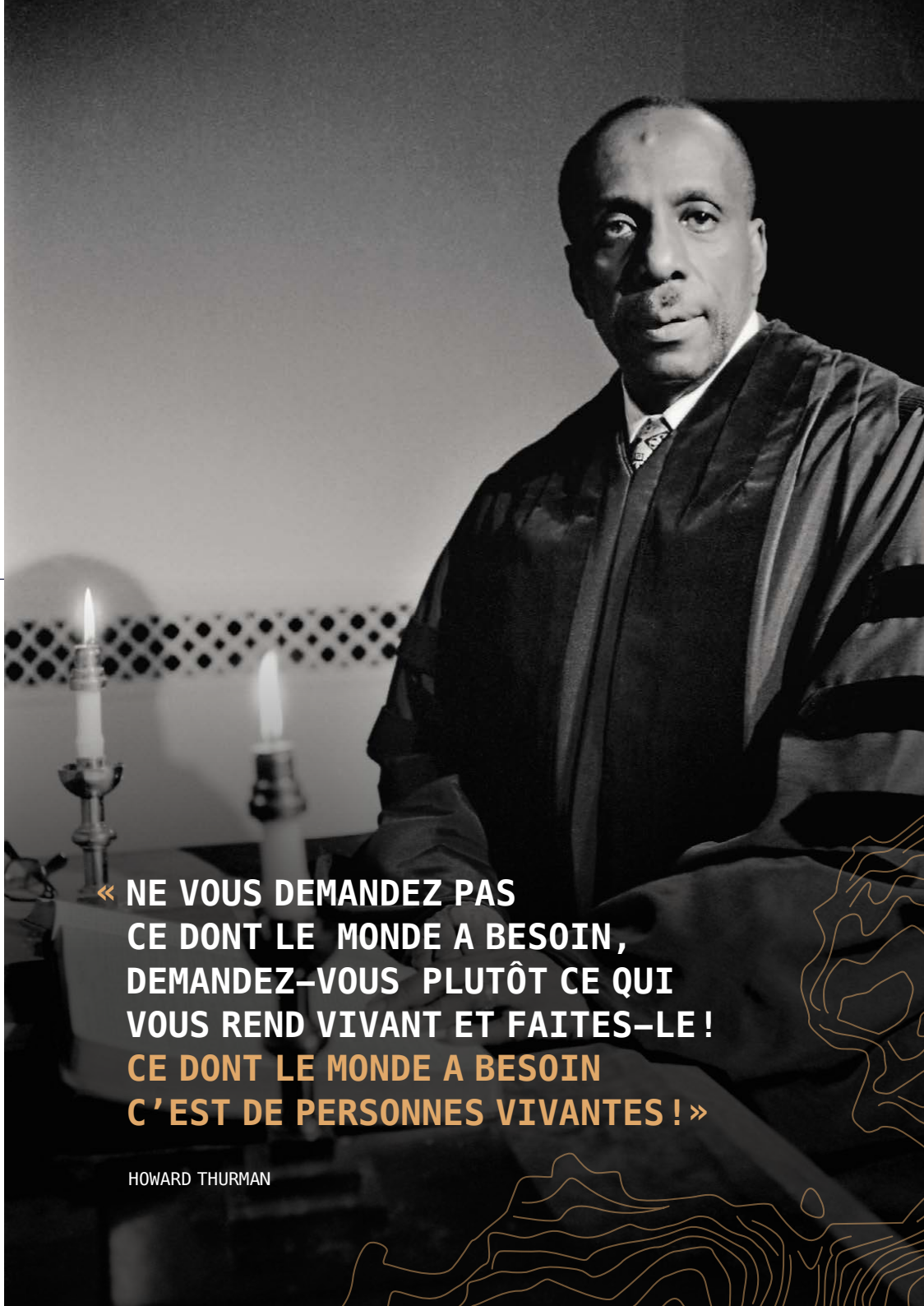
1. CONSTRUISEZ VOTRE INTENTION

A. CLARIFIEZ VOS MOTIVATIONS PERSONNELLES.

Entrepreneur malgré lui : Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia, découvre et se passionne pour l'escalade en 1953, à l'âge de 14 ans. Quelques années plus tard, il prend pour habitude de s'installer chaque été dans le parc du Yosemite avec ses amis grimpeurs. C'est à cette époque que son parcours entrepreneurial débute : il se lance alors dans la production de pitons d'escalade en acier dur réutilisables, indispensables pour venir à bout des immenses parois granitiques du parc. Quelques temps plus tard, il fait un choix que certains trouveront étonnant, alors-même que ses pitons sont largement utilisés par la communauté d'escalade et font sa renommée. Avec la démocratisation du sport, les pitons, laissés sur les falaises, détériorent considérablement l'environnement naturel. Yvon Chouinard et ses collègues prennent la décision d'arrêter la production de pitons en acier dur, alors même que son activité repose en grande partie sur leurs ventes. Ils les remplacent par des coinçeurs en aluminium pouvant se glisser dans les fissures de roches et ne laissant pas de trace sur les parois. Quelques années plus tard, ces derniers sont à leur tour largement utilisés.

Cette décision illustre la façon dont l'activité est menée chez Patagonia : alors qu'Yvon Chouinard lui-même évoque encore aujourd'hui son rejet du monde des affaires, il est parvenu à construire une entreprise guidée dans ses innovations par des principes

HOWARD THURMAN © BOSTON UNIVERSITY PHOTOGRAPHY



« NE VOUS DEMANDEZ PAS
CE DONT LE MONDE A BESOIN,
DEMANDEZ-VOUS PLUTÔT CE QUI
VOUS REND VIVANT ET FAITES-LE !
CE DONT LE MONDE A BESOIN
C'EST DE PERSONNES VIVANTES ! »

HOWARD THURMAN

écologiques. Patagonia propose par exemple des vêtements fabriqués à 100% à partir de matériaux recyclés et déchets, et reverse 1% de son chiffre d'affaires annuel à une association de préservation de l'environnement naturel.

L'histoire exceptionnelle de Patagonia est régulièrement citée en modèle d'organisation durable et responsable. Le destin de l'entreprise est intimement lié à celui de son fondateur, ainsi qu'aux choix que lui et ses collaborateurs ont fait au cours des 50 dernières années. Que ce soit en matière de management, de relations aux fournisseurs, ou encore de philosophie de production, ils ont réussi à construire une entreprise à leur image, répondant aux motivations qui les animent encore aujourd'hui.

Comment sont-ils parvenus à une telle cohérence ? À la lecture de la biographie d'Yvon Chouinard, une chose est sûre : l'alignement de ses motivations personnelles avec le projet Patagonia est le résultat d'une vraie réflexion sur sa philosophie de vie et ses valeurs.

Nous allons ensemble nous donner pour objectif d'atteindre cet alignement, en débutant par vos motivations personnelles. Munissez-vous d'une feuille de papier et d'un crayon, et réalisez l'exercice qui suit pour y parvenir.

MISE EN PRATIQUE : 3 ÉTAPES POUR CLARIFIER VOS MOTIVATIONS PERSONNELLES



1. Dans un endroit calme et dans lequel vous vous sentez à l'aise, essayez de vous remémorer une réussite professionnelle ou extra-professionnelle passée. Il peut s'agir d'une réussite individuelle ou collective. Essayez de visualiser ce que vous y avez accompli, de ressentir à nouveau les émotions que vous y aviez alors vécues.

2. Lorsque ce souvenir de réussite est assez précis dans votre esprit, remplissez le canevas ci-contre. Répétez cet exercice 3 à 4 fois au minimum : la clarification de vos motivations personnelles actuelles repose sur un ensemble d'expériences vécues, et vous pourrez ce faisant identifier des motivations et forces complémentaires. Si vous êtes en équipe, nous vous recommandons vivement de réaliser des interviews croisées en binôme. Le questionnement ouvert apporte dans ce cas une valeur ajoutée supplémentaire.

3. Après vous être plongé dans vos réussites passées, vous pouvez désormais revenir à l'instant présent, et clarifier vos motivations personnelles. Remplissez pour ce faire le canevas de la page suivante.

RÉUSSITE PASSÉE

EXPÉRIENCE

Décrivez une expérience de votre vie dans laquelle vous vous êtes senti parfaitement à votre place, au cours de laquelle vous avez ressenti beaucoup de confiance et de fierté.

FORCES

Quels talents, compétences et qualités personnelles pensez-vous avoir utilisés à cette occasion ?

MOTIVATIONS

Quelles satisfactions et motivations en avez-vous retirées ? Qu'est-ce qui vous a apporté de l'énergie et du plaisir ?

PROJECTION

À la lumière de cette expérience, quels souhaits aimeriez-vous formuler pour vos projets futurs ? Quels sont les sujets dans lesquels vous aimeriez le plus vous impliquer personnellement ?

INTENTIONS PERSONNELLES

PHILOSOPHIE DE VIE Courte phrase personnelle ou citation résumant ce qui vous porte personnellement dans votre vie.		
MES SOUTIENS Personnes qui peuvent vous aider et/ou vous encourager dans vos projets.	MES VALEURS Les valeurs auxquelles vous aspirez ou qui ont du sens pour vous.	MES RESSOURCES Ressources dont vous disposez pour mener à bien vos projets.
MES FORCES Talents, compétences, qualités personnelles.	MES SAVOIR-FAIRE Vos compétences et principales connaissances qui pourraient bénéficier au projet.	MES MOTIVATIONS Vos principales sources de motivations pour vos projets futurs.
MES FONDATIONS Réussites professionnelles et extra-professionnelles passées les plus significatives : faits marquants et réalisation associées.		

B. CONSTRUISEZ VOTRE INTENTION DE PROJET.

Sauvetage en Antarctique : Quand leur navire se brise sous la pression de la banquise, en ce mois d'octobre 1914, les espoirs pour Shackleton et son équipage de revoir un jour la terre ferme sont minces : les 28 hommes rassemblés dans une expédition vers le Pôle Sud se trouvent à plus de 1500 kilomètres de la terre ferme. Ernest Shackleton, chef d'expédition, se saisit alors de son carnet de bord et l'enfouit dans la neige dans un geste symbolisant la fin d'une première aventure. Il s'adresse ensuite à ses hommes pour leur annoncer le changement de mission à opérer : plus question de rentrer au Royaume-Uni, tous les hommes se concentreront désormais uniquement sur l'atteinte de l'île de l'éléphant, dans les mers du Sud. Il partage sa conviction que leur survie dépendra d'un effort collectif coordonné. S'ensuit une série d'exploits collectifs, réalisés par un groupe d'hommes poursuivant tous un même objectif. Après avoir traversé des milliers de kilomètres, en ayant bravé les mers du Sud et des températures atteignant parfois -45° , l'intégralité de l'équipage est secouru plus d'une année et demi plus tard, en août 1916.

LE NAVIRE D'ERNEST SHACKLETON PRIS DANS LA BANQUISE © PA



Est-il aisé de formuler une intention de projet aussi claire que celle partagée par Shackleton et son équipage en 1914 ? Non évidemment ! La survie était l'unique enjeu de l'équipage de Shackleton, suffisant pour formuler une intention simple : « *rejoindre l'île de l'éléphant dans un effort collectif concerté* ». Le principal défi suivant reposait sur la capacité de Shackleton à aligner chaque membre de l'équipage sur les moyens à mettre en oeuvre pour y parvenir, ce qu'il fit avec brio.

Quelle qu'en soit la nature, le projet dans lequel vous vous lancez est un voyage en partie incertain : vous vivrez des réussites, mais aussi des échecs et difficultés. Il vous sera donc impératif, à son lancement, de clarifier une intention claire pour tous, et dans laquelle vous pourrez vous retrouver à tout moment.

Il existe plusieurs approches pour y parvenir, et ici nous vous emmenons vers... le futur ! Il est en effet plus aisé de construire une intention de projet audacieuse en partant d'un succès atteint qu'en débutant du présent, avec le risque de s'enfermer dans des schémas de pensée existants et de répéter des comportements acquis.

En partant de résultats atteints, cet exercice vous permettra ainsi de répondre à différentes questions telles que : Qui sont les personnes que vous souhaitez impacter positivement et comment ? Quel est votre niveau d'ambition ? Par quelles réussites intermédiaires devez-vous passer ? Quelles difficultés devrez-vous surmonter ? Qui sont les acteurs que vous devrez impliquer ? etc.

MISE EN PRATIQUE : VISUALISEZ LE FUTUR POUR CONSTRUIRE VOTRE INTENTION DE PROJET



Les entrepreneurs à succès partagent cette capacité à transformer leurs rêves en réalité. Tout naît de la clarté de ce rêve : c'est en ayant une idée précise du futur que vous souhaitez construire que vous serez en mesure d'orienter vos actions. Pour y parvenir, deux étapes simples :

1. Commencez par définir un horizon : ni trop lointain (10 ans ou plus), il peut être difficile de se projeter à très long terme, ni trop proche (3 mois ou moins) pour ne pas tomber dans la gestion de projet classique.

2. Individuellement, projetez-vous à l'horizon défini et dessinez le succès de votre projet. Pour vous aider à rendre cette vision du succès concrète, nous vous invitons à compléter le canevas ci-contre.

VISION DU SUCCÈS (INDIVIDUEL)

UTILISATEURS/BÉNÉFICIAIRES

Qui sont vos utilisateurs ou bénéficiaires ? Quel impact positif avez-vous sur eux ? (NB : si votre projet porte une ambition écologique, alors vous pouvez considérer que la faune et/ou la flore en sont des bénéficiaires).

RÉALISATIONS

Quels projets remarquables avez-vous réussi à mener à bien ? Quelles difficultés avez-vous surmontées et comment ? Quels résultats avez-vous atteints ? Quels en sont les indicateurs mesurables ?

ÉQUIPE

Quels sont les talents observables au sein de votre équipe ? Quelles nouvelles compétences ont été acquises au cours de ce projet ? Comment parle-t-on de votre équipe depuis l'extérieur ?

ÉCOSYSTÈME

Quelles ressources avez-vous vu utilisées pour atteindre vos résultats ? Qui sont vos partenaires ?

3. Partagez les résultats de vos travaux individuels, dans le cas où vous formez déjà une équipe. Si vous êtes seul à ce stade du projet, cet exercice pratique s'achève ici, et vous pourrez vous appuyer à l'avenir sur la vision du succès que vous avez clarifiée. En tant qu'équipe, vous allez désormais aligner vos visions du succès individuelles pour construire une intention de projet commune. Pour ce faire, reproduisez (en grande taille) le canevas ci-dessous. Travaillez colonne par colonne. Dans la première colonne, notez l'ensemble des réflexions individuelles. Dans la seconde, reportez les points de convergence, en supprimant les doublons. Enfin, dans la colonne « Points de divergence », reportez les éventuels désaccords ou différences notoires.

CONSTRUIRE UNE INTENTION DE PROJET COMMUNE

1. VISION DU SUCCÈS	2. POINTS DE CONVERGENCE	3. POINTS DE DIVERGENCE
Utilisateurs/Bénéficiaires		
Réalisations		
Équipe		
Écosystème		

4. Discutez ensemble des points de divergence, en visant un alignement par concertation. Rassurez-vous, il est plus que normal d'avoir des désaccords à ce stade, et c'est même bon signe ! En revanche, vous ne pouvez les laisser indéfiniment en suspens. Si la cible constitue par exemple un point de désaccord entre vous, accordez-vous sur les prochaines étapes qui permettront d'arriver à un consensus : interviewer par exemple un nombre défini de personnes appartenant à chacune de ces cibles pour valider l'existence et l'urgence d'un problème.

C. CLARIFIEZ VOTRE IMPLICATION DANS LE PROJET.

Vous avez identifié vos sources de motivations et vos forces, et défini votre intention de projet. Il vous reste à faire le pont entre ces deux productions.

MISE EN PRATIQUE : L'ÉCRITURE POUR CONFORTER VOTRE IMPLICATION DANS LE PROJET



Nous vous proposons ici de réaliser un exercice d'écriture guidée. Inspiré de la méthode de Guided Journaling, créée par le Presencing Institute, il vise à vous faire cheminer vers la définition de votre rôle au sein de l'équipe. Munissez-vous d'une feuille de papier et d'un stylo, puis répondez individuellement aux quelques questions suivantes. Veillez à y répondre dans l'ordre, elles sont pensées pour. Ne prêtez pas attention au style, et laissez plutôt votre pensée guider votre stylo :

- À la relecture de la vision du succès du projet, qu'est-ce qui me conforte ?
- Qu'est-ce que je savais/imaginai déjà ?
- Qu'est-ce qui me surprend ?
- Qu'est-ce qui est nouveau ?
- Qu'est-ce qui m'enthousiasme ?
- Quels éléments du projet me donnent le plus d'énergie et de motivation et pourquoi ?
- À quelles motivations personnelles ai-je envie de répondre grâce à ce projet ?
- Comment puis-je contribuer à sa réalisation ?
- Quelles forces et compétences personnelles puis-je mettre à contribution ?
- Quels sont les challenges que ce nouveau projet comporte pour moi ?
- Qu'est-ce que je souhaite apprendre avec ce projet ?
- Quelles ressources et/ou soutiens puis-je mettre à disposition du collectif dans le but d'atteindre la vision du succès précédemment construite ?

Si vous constituez déjà une équipe, partagez alors vos réflexions individuelles. Nous vous recommandons vivement de garder une trace de ces échanges : ils vous seront utiles dans vos interactions futures.

2. CRÉEZ LES CONDITIONS DU SUCCÈS

Vous aurez réalisé un premier pas de géant une fois vos intentions alignées. Dans cette seconde partie, nous vous proposons désormais une série d'exercices concrets pour mettre votre intention au service du projet. En bref, vous mettre en mouvement et performer !

A. BÂTISSEZ LES PILIERS D'UNE ÉQUIPE GAGNANTE

DÉFINISSEZ LES GRANDS JALONS DE VOTRE PROJET

Vous avez clarifié le succès que vous souhaitez atteindre. Reste à définir le chemin à emprunter pour y parvenir ! Il est encore trop tôt pour construire un plan d'action détaillé. Vous avez néanmoins la possibilité d'esquisser les grands chantiers sur lesquels vous allez vous concentrer dans les semaines ou mois à venir.

MISE EN PRATIQUE : CONSTRUISEZ VOTRE PLAN D'ACTION MACRO



L'intention de cet exercice est de cartographier les grandes activités qui vont concentrer votre attention sur les semaines et mois à venir, ainsi que les objectifs que vous vous fixez et la façon dont vous comptez les atteindre. Nous vous invitons à reproduire le tableau de la page suivante, en grande taille. Voici la manière dont vous pouvez procéder :

1. Commencez par débattre des grandes activités clés essentielles au démarrage de votre activité. Si nous reprenons l'exemple de Patagonia à la naissance de l'entreprise, on pourrait citer : la conception des pitons d'escalade, la production, la vente.

2. Définissez ensuite des résultats que vous souhaitez atteindre à des échéances définies (celles renseignées dans le tableau sont indicatives). Veillez à qualifier des résultats atteints. Pour la conception des pitons chez Patagonia, un résultat atteint à un horizon 1 mois aurait par exemple pu être « *deux versions différentes de pitons testées* ».

© IAN STAUFFER



3. Clarifiez la contribution de chacun à la réussite d'une activité. N'hésitez pas à nommer un leader et un ou plusieurs contributeurs, puis renseignez dans la colonne modalités de collaboration la façon dont vous souhaitez travailler ensemble.

Nous vous recommandons d'analyser régulièrement la pertinence du plan d'action macro : vous apprendrez beaucoup sur votre projet et votre fonctionnement d'équipe au cours des premiers mois. Il est donc parfaitement normal que ce que vous aviez initialement imaginé évolue avec le temps.

CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION MACRO

ACTIVITÉ CLÉ	RÉSULTATS À ATTEINDRE	RÔLES	MODALITÉS DE COLLABORATION
Activité 1	À 1 mois : À 3 mois : À 6 mois :	Leader : Contributeurs :	
Activité 2	À 1 mois : À 3 mois : À 6 mois :	Leader : Contributeurs :	
Activité 3	À 1 mois : À 3 mois : À 6 mois :	Leader : Contributeurs :	
Activité 4	À 1 mois : À 3 mois : À 6 mois :	Leader : Contributeurs :	

ÉCRIVEZ VOS RÈGLES DU JEU

La culture au cœur d'un projet entrepreneurial : Jeune entreprise française active depuis 4 ans dans le secteur de la santé, Alan propose une nouvelle offre de complémentaire santé. Construire une expérience assurée remarquable constitue un défi de taille, et amène à des différences notables dans la façon dont l'entreprise mène son activité : 50% des salariés sont des développeurs, et l'entreprise a mis la priorité sur la construction d'une culture d'entreprise très forte, dont l'ambition est d'allier humain et performance. Les réunions y sont tout simplement proscrites et l'écrit y est favorisé, la fonction de manager n'existe pas dans l'entreprise et a été remplacée par celle d'owner qui joue un rôle de décideur, chaque collaborateur est coaché par un autre membre de l'entreprise, l'entreprise vise un niveau de transparence tel que la grille de salaire a été rendue publique, etc.

© CAJU GOMES



L'entreprise Alan constitue un exemple de jeune entreprise qui, en parallèle du développement de son activité, porte une attention particulière à la construction d'une culture d'entreprise forte. *Welcome to the Jungle*, site et média dédié à l'emploi, en est un autre exemple significatif. L'entreprise avait mis en place, jusqu'au confinement de mars 2020 et pendant 6 mois, la semaine de 4 jours pour l'ensemble de ses salariés. Patagonia a dès sa naissance instauré une flexibilité horaire permettant à ses salariés d'aller surfer ou skier lorsque les conditions le permettent.

Ces choix définissent ce qui lie les acteurs d'un projet, et surtout la manière dont ils travaillent ensemble : la semaine de 4 jours de *Welcome to The Jungle* est par exemple liée à un objectif de productivité des équipes. L'exercice qui suit vous aidera à écrire vos propres principes, et construire des règles claires pour tous les membres de votre projet et ceux qui y prendront part par la suite. Vous pouvez le réaliser en tant qu'équipe ou qu'individu : dans les deux cas, vous aurez pour rôle de porter ces principes, au sein de votre équipe comme à l'extérieur !

MISE EN PRATIQUE : ÉCRIVEZ VOS PROPRES PRINCIPES



Seul ou en équipe, nous vous proposons un jeu qui vous permettra de réfléchir et de faire des choix sur votre culture d'équipe : un *Fast & Curious Culture* ! Le principe est le suivant :

- Pour trois thèmes distincts (marché, solution et rites), deux termes contradictoires vous sont proposés. L'objectif est de déclencher une réflexion et une discussion autour de ces thèmes si vous êtes en équipe ;
- À chaque nouvelle proposition, prenez un temps individuel de quelques secondes avant de partager votre position avec le reste de l'équipe ;
- Lancez ensemble une discussion visant à définir les principes d'action que vous souhaitez suivre ;
- Synthétisez vos principes de fonctionnement dans le tableau ci-contre.

En complément de ce jeu, ajoutez les éventuels principes supplémentaires vous apparaissant essentiels au succès de votre collectif.

1. Une version imprimable de ce jeu est disponible dans les ressources accessibles à la fin de ce chapitre

B. CONSTRUISEZ DES HABITUDES POUR GRANDIR

Le succès de votre projet est intimement lié aux tâches que vous réalisez, parfois hors de vos zones de confort. L'estime que vous avez pour ce que vous accomplissez et la confiance que vous avez en vous et en l'équipe en sont des moteurs, cela va sans dire... Nous vous proposons ici de mettre votre confiance, l'estime que vous avez pour vous et votre motivation au service du projet et de votre développement personnel.

QUESTIONNEZ CONSTAMMENT LE SENS DE VOS ACTIONS

Les sources de la force d'entreprendre : *Si vous vous intéressez à la réalisation cinématographique, alors suivre un cours enseigné par Martin Scorsese en personne ressemble sans doute à un rêve éveillé pour vous ! C'est désormais possible : Masterclass, une plateforme de cours en ligne américaine, rassemble plus de 80 maîtres incontestés de leur domaine. Son fondateur, David Ogier, a été interviewé sur les raisons qui l'ont poussé à lancer cette activité, qui rassemble aujourd'hui plusieurs centaines de milliers d'utilisateurs. En voici un extrait : « l'étape la plus difficile dans ma vie d'entrepreneur remonte à la période où j'essayais de décider ce que j'allais faire [...] j'étais sûr de vouloir entreprendre, mais pas dans quel domaine [...]. Une amie m'a alors apporté une contrainte créative remarquable, en me conseillant de choisir un domaine dans lequel, même si je venais à échouer, je serais tout de même fier de moi. Dès cet instant, j'ai su que j'entreprendrais dans la formation. » Cette conviction lui est apparue évidente au souvenir d'une discussion qu'il avait eue à l'âge de 8 ans avec sa grand-mère. Cette dernière avait fui la Pologne vers les États-Unis après l'invasion de son pays de naissance par les nazis et l'exécution de son père. Arrivée aux États-Unis, à l'âge de 18 ans, elle s'était alors battue pendant plus d'un an pour décrocher une place à l'université de médecine. La morale qu'elle transmise à son petit-fils était la suivante : « la seule chose qu'on ne pourra jamais t'enlever, c'est ce que tu as appris... »*

On comprend à travers cette histoire que David Ogier nourrit l'estime qu'il a pour pour lui et son projet à travers le sens qu'il y trouve. Et c'est logique ! L'estime de soi est avant tout une évaluation : s'estimer soi-même revient à évaluer la cohérence de ses actions avec ses valeurs personnelles. L'estime que vous avez pour vous est donc fondamentalement subjective.

Nous vous proposons ici de prendre en compte des leviers très personnels d'estime de soi, de confiance et de motivation, en les associant au projet dans lequel vous vous investissez. Et cela peut être réalisé de manière simple, à la condition que vous en fassiez une habitude récurrente. Les deux exercices qui suivent ont pour but de vous y aider.



FAST AND CURIOUS

PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT RETENUS

MARCHÉ

Impact sociétal ou impact environnemental ?	Exemple de formulation : « nous chercherons à éviter tout gâchis non nécessaire à la conduite de notre projet. »
Global ou local ?	
Chasseur ou éleveur ?	Exemple de formulation : « nous chercherons avant tout à construire des relations durables et mutuellement bénéfiques avec nos partenaires. »
Le client d'abord ou les membres de l'équipe d'abord ?	
Transparence ou opacité ?	

SOLUTION

Tradition ou innovation ?	
Personnalisé ou standardisé ?	
Secret défense ou Open source ?	
Rentabilité ou impact utilisateur/bénéficiaire ?	

ÉQUIPE

Uniformité ou diversité ?	
Contrôle ou liberté ?	
Équipe de talents ou talents de l'équipe ?	
Entente ou désaccord ?	
Succès ou échec ?	
Partir tôt ou finir tard ?	

MISE EN PRATIQUE : METTEZ DE L'ORDRE DANS VOS IDÉES



Vous est-il déjà arrivé de perdre de vue vos objectifs ? De vous sentir dépassé par le quotidien, voire de ne plus avoir en tête le sens de ce que vous êtes en train de réaliser ? Si cela vous arrive, c'est simplement le signal qu'il est temps pour vous de vous recentrer sur vos objectifs prioritaires. Au cours d'un projet, faire un pas de côté et

faire le point sur ce que vous avez accompli et dont vous êtes fier, écrire ce que vous ne souhaitez plus faire, (ré)écrire vos objectifs prioritaires et décider des actions à mener vous aidera à vous recentrer et gagner en sérénité et en cohérence pour les semaines et mois à venir.

Mode d'emploi : Observez les tâches que vous avez réalisées au cours des dernières semaines : listez les actions qui vous apportent le plus de fierté et satisfaction, celles qui vous paraissent superflues, ou pour lesquelles votre intervention n'était pas à votre sens nécessaire. Reclarifiez ensuite vos objectifs à court (1 mois max), moyen (6 mois) et long terme (1 an). Essayez d'adopter une vision large : une micro-tâche peut sembler superflue, mais si elle est à associée à l'atteinte d'un objectif plus large et porteur de sens, elle devient alors indispensable ! Vous pourrez ainsi sereinement organiser les semaines à venir, résumées dans le canevas ci-contre.

© MARKUS WINKLER



Réalisez cet exercice autant de fois que nécessaire, en particulier dans les périodes de doute que vous pourriez vivre. Rassurez-vous, il est parfaitement normal de traverser ce type de période dans tout nouveau projet.

METTEZ DE L'ORDRE DANS VOS IDÉES

RÉALISATIONS

Ce que vous avez accompli et dont vous êtes fier.

SUPERFLU

Ce qui ne vous a pas donné d'énergie / n'était pas en phase avec vos valeurs ou motivations et que vous ne souhaitez plus faire.

OBJECTIFS

3 objectifs à court (1 semaine), moyen (1 mois) et long terme (6 mois).

ACTION

Actions prioritaires, en cohérence avec vos motivations personnelles, pour les semaines à venir.

MISE EN PRATIQUE : LA ROUTINE GRATITUDE DU SOIR



Cette routine quotidienne vise à vous aider à porter un regard bienveillant sur votre journée et ce que vous y avez vécu et accompli. Elle vous aidera à adopter un état d'esprit positif, contribuera à nourrir l'estime que vous avez pour vous et les autres, et impulsera l'action pour le futur.

Mode d'emploi : À la fin de votre journée et en 5 minutes, prenez le temps d'une rapide prise de recul : de quoi vous sentez-vous reconnaissant ? Qu'avez-vous accompli de nouveau dont vous êtes fier ? Surtout, quelles motivations en retirez-vous pour les jours à venir ? C'est à vous !

PRENEZ DU RECUL

RECONNAISSANCE

De quoi vous sentez-vous reconnaissant et pourquoi ?

RÉALISATIONS

Qu'avez-vous accompli de positif au cours de cette journée, qui vous donne envie de vous endormir avec le sourire ?

FUTUR

À quelles réalisations avez-vous envie de dédier votre énergie demain ?

BÂTISSEZ UNE SOLIDE CONFIANCE EN VOUS ET EN VOTRE ÉQUIPE

Selon le psychologue Jean Garneau, la confiance en soi correspond à « une évaluation réaliste et ponctuelle des ressources dont nous disposons pour affronter une situation particulière ». Vous verrez ici comment développer la confiance que vous avez en vous et en les autres à travers deux leviers : l'action et l'entraide.

Contrairement à certaines idées reçues, la confiance en soi n'est pas innée, et même si elle est conditionnée par l'éducation que vous avez reçue, l'environnement dans lequel vous avez grandi et évolué, les expériences que vous vivez vous permettent de la construire. La confiance que vous avez en vous et en les autres se joue dans l'action : c'est en agissant que vous démontrerez votre capacité à atteindre des résultats. L'exercice du réflexe matinal proposé ci-après vous aidera à construire un état d'esprit centré sur l'atteinte de résultats.

La confiance en l'autre joue également un rôle clé : elle vous permet de croire en vos capacités de résoudre des problèmes dont vous ne détenez pas vous-même les clés. Pourtant, demander de l'aide à autrui peut être ressenti comme un exercice difficile. L'exercice de « l'appel à un ami » proposé ici vous apportera quelques règles clés à suivre pour en faire une démarche enthousiasmante et utile.

© DANIEL MINÁRK



MISE EN PRATIQUE: LE RÉFLEXE MATINAL



Vous êtes-vous déjà réveillé(e) avec le sentiment d'avoir un grand nombre de tâches à accomplir, sans savoir par où commencer? Si c'est le cas, cette mise en pratique est pour vous! Dans un environnement stimulant, il est naturel d'être attiré par de nombreux projets passionnants et de vouloir s'impliquer dans chacun d'entre eux. Méfiance! En acceptant de vous laisser guider par les opportunités qui se présentent à vous, vous risquez fort de perdre de vue vos objectifs et de laisser en suspens des sujets sources d'épanouissement pour vous et bénéfiques à l'équipe. Organiser votre journée sous forme de résultats à atteindre vous permettra de produire plus efficacement, plus intensément, avec à la clé un sentiment d'accomplissement grisant!

Priorisez pour mieux délivrer: Quotidiennement et en 10 minutes maximum, trie les tâches que vous devez accomplir pour atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés. Si une tâche n'est pas réalisable en l'espace d'une journée, découpez-la en sous-tâches, avec un résultat à atteindre pour chacune d'entre elles. Si vous vous êtes lancé dans l'écriture d'un livre blanc par exemple, un résultat atteignable en une journée pourrait être formulé de la manière suivante: « *le chemin de fer du livre finalisé* », ou « *une première version complète du premier chapitre écrite* ». Écrivez ces tâches sous forme de résultat atteint!

LE RÉFLEXE MATINAL

1 À 3 PRIORITÉS DE VOTRE JOURNÉE

RÉSULTATS À ATTEINDRE POUR CHACUNE DE CES PRIORITÉS

PREUVE D'ATTEINTE DES RÉSULTATS

IMPACT : QUE SOUHAITEZ-VOUS FAIRE DE CES RÉSULTATS?

En adoptant cette routine, vous centrerez vos actions sur l'atteinte de résultats prioritaires pour vous et l'équipe, vous débarrasserez progressivement du superflu, et nourrirez la confiance que vous avez en vous pour atteindre vos objectifs.

MISE EN PRATIQUE: L'APPEL À UN AMI



Demander de l'aide peut parfois sembler complexe, par crainte de déranger l'autre et d'essuyer un refus. Pourtant, en sollicitant efficacement l'aide de personnes de votre réseau, vous obtiendrez une majorité de réponses favorables, et pourrez bénéficier d'un coup de pouce bienvenu! L'exercice qui suit vous aidera à solliciter de l'aide à chaque fois que cela vous sera nécessaire, en trois étapes simples:

1. Clarifiez l'aide dont vous avez besoin. Soyez spécifique! Demander de l'aide pour réfléchir à votre projet n'est par exemple pas assez spécifique et est par conséquent peu engageant. Solliciter une expertise spécifique, par exemple dans le but d'évaluer la viabilité d'un projet, sera beaucoup plus clair et pertinent pour une personne détenant cette expertise.

2. Demandez de l'aide! Et pour cela, rien de mieux qu'un échange verbal direct. Les e-mails et sms ont ce côté très impersonnel qu'un coup de téléphone résout parfaitement. Évitez par la même occasion de vous excuser de demander de l'aide, ou pire, de proposer une récompense ou une gratification en échange de l'aide d'autrui: demander ou apporter de l'aide à quelqu'un est simplement le témoignage d'une relation de qualité.

3. Tenez la personne qui vous a aidé informée des suites données à votre échange, et prenez le temps de la remercier en mentionnant les bénéfices spécifiques que vous en avez tirés: savoir que l'aide qu'on a apportée a eu un impact positif est extrêmement gratifiant.

C. ÉCHOUEZ, COMPRENEZ ET AVANCEZ

L'adversité comme moteur: L'édition met souvent les nerfs des auteurs à rude épreuve. Arianna Huffington et JK. Rowling en ont fait l'expérience au début de leur carrière à succès. La première s'est vue refuser l'édition de son premier livre plus de 40 fois... avant de créer l'un des journaux en ligne les plus connus à ce jour, le Huffington Post. Cette épreuve passée, elle partage aujourd'hui sa vision de l'intrépidité, qui,

pour elle, « ne correspond pas à l'absence mais à la maîtrise de la peur. Elle permet de se relever une fois de plus que nous sommes tombés. » JK. Rowling, qui à ce jour a écoulé 450 millions de livres à travers le monde, a d'abord essuyé les refus de 12 maisons d'édition, avant d'obtenir un accord sans enthousiasme d'une 13ème maison, qui lui dit par la même occasion : « vous feriez mieux de trouver un travail, personne ne peut vivre de l'écriture de livres pour enfants. » Elle est revenue, quelques années plus tard, sur cette période de sa vie : « cela m'aurait beaucoup aidée que quelqu'un ayant connu le succès vienne me dire : "Tu vas échouer. C'est inévitable. L'important c'est de savoir ce que tu fais avec l'échec". »

Les histoires innombrables d'entrepreneurs ayant échoué avant de réussir nous enseignent en premier lieu l'intérêt de sortir de sa zone de confort et d'échouer dans certaines de ses initiatives. L'échec comporte un intérêt double :

- Il vous permet d'apprendre à vitesse grand V. L'échec vous incitera à chercher à comprendre les raisons pour lesquelles ce que vous avez entrepris ne fonctionne pas, et à réfléchir aux alternatives possibles pour avancer. Dans vos projets, votre quotidien, dans votre mode de fonctionnement, l'échec renforcera votre savoir et par conséquent la confiance que vous avez en vous.
- Il vous aide à vous construire, en tant qu'individu et équipe : l'échec incite à changer, en sondant vos vraies envies. Par la vertu de bifurcation² qu'elle apporte, l'analyse de l'échec vous poussera à trouver de nouvelles voies.

Par les exercices que nous proposons ici, notre objectif est de vous aider à progressivement accepter l'échec comme une condition de succès inévitable de tout projet incertain. Nous vous proposons pour ce faire deux pratiques complémentaires :

1. Agrandir votre zone de confort : la confiance se construit en osant, en se lançant sans tout maîtriser, sans connaître tous les paramètres et donc avec un peu d'appréhension. Vous augmenterez votre confiance en constatant votre capacité à atteindre des résultats sur des territoires encore inexplorés. Le premier exercice proposé ci-après vise à vous aider à en faire une routine.

2. Apprendre de vos succès et échecs : échouer c'est bien, comprendre pourquoi et en tirer les leçons qui s'imposent c'est mieux ! le deuxième exercice vous aidera à construire une méthodologie d'analyse de vos échecs pour grandir, en tant qu'individu et équipe.

2. La vertu de bifurcation ou de rebond est l'une des trois vertus de l'échec décrites par Charles Pépin dans son livre "Les vertus de l'échec". Les deux autres vertus de l'échec à ses yeux, la vertu de progression ou de compétence, et la vertu d'analyse psychanalytique, y sont brillamment décrites.



MISE EN PRATIQUE: AGRANDIR SA ZONE DE CONFORT



Vous avez certainement, comme la majorité d'entre nous, eu ce petit noeud à l'estomac au moment de prendre pour la première fois la parole en public. Si vous avez exercé des fonctions commerciales dans votre vie, le premier coup de fil à froid était très certainement inconfortable. Pourtant, avec le temps, certaines pratiques deviennent naturelles, voire même agréables : il s'agit de différencier les pratiques pour lesquelles vous n'avez aucune appétence de celles pour lesquelles vous êtes simplement freiné par vos croyances limitantes. Pour y parvenir, une seule possibilité : sortir de votre zone de confort... pour l'agrandir par la suite.

Mode d'emploi : Identifiez une compétence clé dans le cadre de votre projet qu'aucun membre de votre équipe ne détient, ou que vous souhaitez également développer. Il peut s'agir d'une compétence business, technique, humaine, etc. Fixez-vous un objectif sur cette compétence nouvelle à développer (exemple pour une compétence commerciale : « obtenir 5 rendez-vous »), puis un maximum de 3 actions à initier (pour le même exemple : « identifier 40 personnes, puis les appeler une par une »). C'est à vous !

AGRANDIR SA ZONE DE CONFORT

COMPÉTENCE

Quelle compétence nouvelle, en phase avec vos valeurs, souhaitez-vous développer à l'occasion de ce projet ?

OBJECTIF

Quel résultat souhaitez-vous atteindre ? Quels en seront les indicateurs ?

ACTION

Comment comptez-vous vous mettre en mouvement pour acquérir cette compétence nouvelle ?

Réalisez cet exercice autant de fois que nécessaire. En adoptant cette routine, vous élargirez progressivement votre zone de confort, et prendrez goût à cette approche d'apprentissage qui vous aidera à acquérir une plus grande confiance en vous.

MISE EN PRATIQUE: APPRENDRE DE SES SUCCÈS/ÉCHECS



Chez Blablacar, la valorisation de l'échec porte un nom : FLS, pour Fail, Learn, Succeed. Ancré dans la culture de l'entreprise, cet état d'esprit conduit à des réunions périodiques où les équipes sont invitées à partager leurs échecs et les leçons qu'elles en ont tirées. En réalité, cette culture, empruntée aux États-Unis où le fondateur Frédéric Mazzella a étudié, suit une logique quasi obsessionnelle d'apprentissage par itérations, et en définitive de performance : en libérant le partage des échecs au sein de l'équipe, vous libérerez par la même occasion les prises d'initiatives, repousserez vos peurs et construirez une culture apprenante performante.

© SIOIRA PHOTOGRAPHY



Mode d'emploi : En 5 minutes top chrono, tirez les apprentissages nécessaires d'actions entreprises et pour lesquelles vous avez ou non atteint les résultats escomptés. Anticipez que cela vous prendra un peu plus de temps au début pour progressivement devenir une habitude.

Seul ou en équipe, cet exercice, pratiqué régulièrement, vous aidera à construire une culture d'équipe entrepreneuriale, qui transforme les expériences vécues en formidables leviers de réussite de votre projet.

© WINDOWS

APPRENDRE DE SES SUCCÈS/ÉCHECS

RÉUSSITES

Qu'avez-vous tenté et réussi au cours de la semaine / du mois passé ?

ÉCHECS

Qu'avez-vous tenté et échoué au cours de la semaine / du mois passé ?

APPRENTISSAGES

Quelles leçons en avez-vous tirées ?

ACTIONS FUTURES

Comment ces apprentissages vont-ils impacter vos actions futures et le projet ?



POUR ALLER PLUS LOIN

ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

LIENS VIDÉOS ET ARTICLES WEB

- **Dans la tête du fondateur de Blablacar** | Fred Mazzella
Youtube
- **Creative Constraints as a Tool for Discovery and Innovation** | David Rogier + Allie Miller
Youtube
- **Démarche appréciative**
entrelesmots.fr
- **Expédition Shackleton-Rowett**
wikipedia.org

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Confessions d'un entrepreneur... pas comme les autres**
Yvon Chouinard | Editions Vuibert
- **Healthy Business: Culture d'entreprise, Bien-être, Excellence**
Jean-Charles Samuelian-Werve
- **Les vertus de l'échec**
Charles Pépin | Allary éditions

Retrouvez des ressources et outils pour approfondir vos compétences et mettre en pratique en flashant le QRCode ci-dessous :



Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

EXPÉRIENCE

FORCES

MOTIVATIONS

PROJECTION

CANEVAS RÉUSSITE PASSÉE
DO IT YOURSELF





CANEVAS MOTIVATIONS PERSONNELLES DO IT YOURSELF

Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

CH.1 PARTEZ DU BON PIED DANS VOTRE PROJET

PHILOSOPHIE DE VIE

MES SOUTIENS

MES VALEURS

MES RESSOURCES

MES FORCES

MES SAVOIR-FAIRE

MES MOTIVATIONS

MES FONDATIONS

54



CANEVAS VISION DU SUCCÈS (INDIVIDUEL) DO IT YOURSELF

Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

UTILISATEURS/BÉNÉFICIAIRES

RÉALISATIONS

ÉQUIPE

ÉCOSYSTÈME

55



1. VISION DU SUCCÈS	2. POINTS DE CONVERGENCE	3. POINTS DE DIVERGENCE
Utilisateurs/ Bénéficiaires		
Réalisations		
Équipe		
Écosystème		



ACTIVITÉ CLÉ	RÉSULTATS À ATTEINDRE	RÔLES	MODALITÉS DE COLLABORATION
Activité 1	À 1 mois: À 3 mois: À 6 mois:	Leader : Contributeurs :	
Activité 2	À 1 mois: À 3 mois: À 6 mois:	Leader : Contributeurs :	
Activité 3	À 1 mois: À 3 mois: À 6 mois:	Leader : Contributeurs :	
Activité 4	À 1 mois: À 3 mois: À 6 mois:	Leader : Contributeurs :	

MARCHÉ	
Impact sociétal ou impact environnemental ?	
Global ou local ?	
Chasseur ou éleveur ?	
Le client d'abord ou les membres de l'équipe d'abord ?	
Transparence ou opacité ?	

SOLUTION	
Tradition ou innovation ?	
Personnalisé ou standardisé ?	
Secret défense ou Open source ?	
Rentabilité ou impact utilisateur/bénéficiaire ?	

ÉQUIPE	
Uniformité ou diversité ?	
Contrôle ou liberté ?	
Équipe de talents ou talents de l'équipe ?	
Entente ou désaccord ?	
Succès ou échec ?	
Partir tôt ou finir tard ?	



RÉALISATIONS

SUPERFLU

OBJECTIFS

ACTION



CANEVAS PRENDRE DU RECUL DO IT YOURSELF

Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

CH.1 PARTEZ DU BON PIED DANS VOTRE PROJET

RECONNAISSANCE

RÉALISATIONS

FUTUR



CANEVAS LE RÉFLEXE MATINAL DO IT YOURSELF

Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

1 À 3 PRIORITÉS DE VOTRE JOURNÉES

RÉSULTATS À ATTEINDRE POUR CHACUNE DE CES PRIORITÉS

PREUVE D'ATTEINTE DES RÉSULTATS

IMPACT : QUE SOUHAITEZ-VOUS FAIRE DE CES RÉSULTATS?



CANEVAS AGRANDIR SA ZONE DE CONFORT DO IT YOURSELF

CH.1 PARTEZ DU BON PIED DANS VOTRE PROJET

Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

COMPÉTENCE

OBJECTIF

ACTION



CANEVAS APPRENDRE DE SES SUCCÈS/ÉCHECS DO IT YOURSELF

Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

RÉUSSITES

ÉCHECS

APPRENTISSAGES

ACTIONS FUTURES



CH.2 / EMPATHIE

ÉCOUTEZ ET IMPLIQUEZ VOS UTILISATEURS



UN MILKSHAKE QUI EN DIT LONG SUR LE CLIENT

Nous sommes à la fin des années 2000. Une célèbre chaîne de restauration rapide essaye en vain de trouver la recette miracle qui permettrait à ses ventes de milkshakes de décoller. De nombreuses études ont pourtant été menées auprès des clients, et ont permis d'identifier la meilleure recette de milkshake possible pour les consommateurs... avec aucun impact sur les ventes.

La chaîne de restaurants fait alors appel à Clay Christensen, professeur de la Harvard Business School. L'un des membres de son équipe de recherche se rend sur le terrain et fait un constat curieux : 40% des milkshakes sont achetés le matin au Drive, par des automobilistes seuls dans leur voiture. S'en suivent de nombreuses discussions avec ces derniers pour en comprendre les raisons, pour le moins surprenantes : une grande majorité des automobilistes doivent réaliser un trajet long et ennuyeux de leur domicile à leur lieu de travail, et voient – sans nécessairement l'avoir exprimé – dans un milkshake un compagnon de route. Plus pratique à manger qu'une banane au volant d'une voiture, il est de plus si dense qu'il est impossible de le finir rapidement, faisant de lui un « compagnon idéal » sur un long trajet.

La problématique à résoudre est alors reformulée : de « comment offrir la meilleure recette de Milkshake à nos clients ? », elle devient « comment faire de nos produits les meilleurs compagnons de route des automobilistes ? ».

On peut tirer plusieurs enseignements de cette histoire :

- Il est hasardeux de définir une problématique sans avoir préalablement observé ses utilisateurs et échangé avec eux ;
- On peut tirer une approche méthodologique très simple en quatre temps : observations terrain, questionnement des utilisateurs, synthèse et problématisation ;
- Un nouveau paradigme Marketing, selon lequel un produit ou service ne se définit pas par ses fonctionnalités, mais à travers la mission qu'il remplit pour ses utilisateurs, est introduit à cette occasion par Clay Christensen. En suivant ce paradigme, une Go Pro est par exemple utilisée pour capturer et partager des moments de vie, et non juste pour filmer. La valeur associée à un produit ou un service par ses utilisateurs dépend ainsi grandement de la mission qu'il remplit pour eux.

Ce chapitre vous aidera à cheminer dans une démarche centrée utilisateurs, c'est à dire impliquant ces derniers tout au long de votre projet. Il vous permettra de l'expérimenter par vous-même au travers d'une méthodologie simple.

L'IMPORTANCE DE L'EMPATHIE CLIENT DANS UNE DÉMARCHE D'INNOVATION

QU'EST-CE QUE L'EMPATHIE ?

L'empathie se définit à travers la capacité d'une personne à comprendre les sentiments et les émotions de l'autre.

Dans le cadre d'un projet, l'empathie correspond à notre capacité à nous mettre dans les baskets de futurs utilisateurs afin de mieux percevoir leurs besoins, attentes, problèmes et espérances.

À QUOI SERT L'EMPATHIE DANS UN PROJET ?

- Acquérir une connaissance fine de vos utilisateurs vous permettra de :
- Découvrir leurs besoins profonds,

dont ils sont ou non conscients ;

- Mettre en évidence les émotions qui guident leurs prises de décision ;
- Concevoir des solutions adaptées et créatrices de valeur pour eux ;
- Tester vos idées et solutions ;
- Prioriser vos actions.

À QUELS MOMENTS EST-CE UTILE ?

Un projet conduit selon une démarche centrée utilisateurs implique vos clients finaux à tous les moments clés de la vie de votre projet : au début du projet pour clarifier le problème, pour accélérer le développement de votre solution, pour constituer une communauté d'ambassadeurs, etc.

© TIM MARSHALL

QUELS SONT LES BÉNÉFICES D'UNE APPROCHE CENTRÉE UTILISATEURS ?

Cette approche vous permettra d'éviter de tomber dans certains écueils classiques, parmi lesquels :

- Sauter à l'évidence (la vôtre), et aller tout droit vers la solution, sans avoir pré-

ablement identifié la problématique ou l'opportunité associée ;

- Introduire un biais dans vos tests clients, en cherchant coûte que coûte à valider la pertinence de votre idée : on appelle cela le biais de confirmation.



IMPLIQUEZ LES UTILISATEURS AU LANCEMENT DE VOTRE PROJET : MÉTHODOLOGIE YA+K PAS À PAS

En s'appuyant sur plusieurs exemples, la méthode qui suit vous guidera dans l'observation et le questionnement de vos utilisateurs, puis dans la formulation d'une problématique clé à laquelle vous répondrez tout au long de votre projet. Pour en tirer les bénéfices, nous vous recommandons vivement de réaliser les exercices en temps réel, avec votre propre projet pour expérimenter.



1. OBSERVEZ VOS UTILISATEURS.

Le travail d'observation, en immersion sur le terrain, vise à observer les comportements des utilisateurs, à identifier des segments de clientèle potentiels pertinents, puis à affiner les questions que vous poserez dans un second temps au cours d'interviews.

Ce travail d'observation est pertinent dans le cadre de projets B2C comme B2B. Il peut être réalisé au contact direct des utilisateurs, ou en suivant des indicateurs traduisant des schémas comportementaux. On pourra par exemple reconstituer l'expérience en ligne d'utilisateurs à l'aide d'indicateurs, et en tirer des conclusions très intéressantes. Ceci plus difficile à réaliser dans le cadre d'expériences physiques, où il vaudra alors mieux vous rendre directement sur le terrain.

Réalisez ce travail d'observation en quatre temps, en remplissant la fiche d'observation ci-contre →

FICHE D'OBSERVATION

OBJECTIFS D'OBSERVATION

Définissez vos objectifs d'observation. Les possibilités sont nombreuses : observer des comportements d'achat, la manière dont une expérience – physique ou dématérialisée – est vécue, de manière générale ou avec un focus sur les émotions, etc.

OBSERVATIONS ET QUESTIONS

Observez en vous posant les questions suivantes : Comment les utilisateurs se comportent-ils ? Que font-ils ? Que ne font-ils pas ? Que disent-ils ? Qu'est-ce qui vous surprend ? Qu'est-ce qui vous questionne ?

SYNTHÈSE

Synthétisez vos observations : Qu'est-ce qui fonctionne déjà bien ? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ? Pouvez-vous déjà identifier des schémas comportementaux ?

IDENTIFICATION

Identifiez les utilisateurs à interviewer : sélectionnez un maximum de 3 segments d'utilisateurs potentiels à interviewer par la suite.



L'EXEMPLE DU MILKSHAKE

Reprenons l'histoire de milkshake présentée en introduction de ce chapitre. Le premier réflexe adopté par le chercheur de l'équipe de Clay Christensen a été de se rendre directement sur le terrain, dans un restaurant de la chaîne. Essayons de remplir le canevas avec lui :

OBJECTIFS D'OBSERVATION

- Identifier des segments de consommateurs de milkshakes ;
- Comprendre dans quelles circonstances ils achètent ces milkshakes.

NOTES D'OBSERVATION

Plusieurs segments de clientèle potentiels été identifiés : les familles à l'heure du goûter, les groupes d'amis étudiants... et, étonnamment, les automobilistes seuls en voiture. Nous nous concentrerons ici sur ce dernier segment. Voici quelques notes d'observation :

- 40% des milkshakes sont vendus le matin à des automobilistes seuls dans leur voiture ;
- Ces automobilistes achètent en majorité leur milkshake au drive du restaurant ;
- La majorité des automobilistes ayant acheté un milkshake au drive portaient des vêtements de travail ;
- Aucun des automobilistes portant des vêtements de travail ne s'est arrêté pour consommer un milkshake sur place ;
- Ce sont quasiment les seuls consommateurs à acheter un milkshake à cette heure de la journée ;
- « Intéressant... il y a quelque chose à creuser ! »

SYNTHÈSE

- Ce qui fonctionne très bien : la vente de milkshakes, le matin au drive, à des automobilistes portant des vêtements de travail ;
- Ce qui fonctionne moins bien : la vente de milkshakes le matin, excepté dans l'espace drive du restaurant ;
- Schémas comportementaux : achats de milkshakes le matin, au coin drive du restaurant, par un segment de clientèle au comportement d'achat similaire.

IDENTIFICATION

Le segment de clientèle des travailleurs automobilistes semble se dégager de ce travail d'observation.

Voici comment un chercheur se transforme, le temps d'une journée, en enquêteur policier... Pour réaliser ce travail par vous-même, adoptez un regard candide : vous serez certainement surpris par vos découvertes en mettant vos a priori de côté !

2. INTERVIEWEZ LES UTILISATEURS.

La phase d'observation vous a permis de réaliser une pré-segmentation. Vous allez pouvoir vous lancer dans la phase cruciale des interviews utilisateurs.

Vos observations ont très certainement fait naître chez vous des intuitions vous poussant vers la phase de conception. Prenez garde ! Imaginer rapidement des solutions est bien naturel, mais vous aurez tout intérêt à vous prémunir de ce biais pour les raisons suivantes :

- Vos intuitions pourraient s'avérer justes dans le futur, mais à ce stade c'est encore incertain ;
- Vos futurs utilisateurs sont les seuls capables de valider la valeur créée par votre solution ;
- En les impliquant tôt dans le projet, vous gagnerez un temps considérable dans la conception de votre solution.

Nous vous recommandons de réaliser plusieurs interviews pour chaque segment identifié précédemment. Le plus le mieux, trois interviews étant un strict minimum si le temps vous manque.

VOICI UN DÉROULÉ D'INTERVIEW QUE VOUS POUVEZ AISÉMENT SUIVRE :



1. Introduction : présentez-vous, mettez votre interlocuteur à l'aise et expliquez l'objectif de l'interview.

2. Faits - situation actuelle : posez des questions factuelles sur le sujet visé. Cherchez à identifier les éléments contextuels d'utilisation d'un produit ou d'un service (exemples de questions : « *quelle solution utilisez-vous dans cette situation ? À quelle fréquence ? Dans quel contexte précis ? Où ?* » etc.).

3. Motivations - situation désirée : posez des questions faisant appel aux émotions de votre interlocuteur, dans le but d'aller chercher ses motivations profondes. Pour cela posez des questions telles que « *Qu'est-ce qui est important pour vous ? Pourquoi est-ce important ? Que cherchez-vous à en retirer personnellement ? Dans un monde idéal, quelle expérience aimeriez-vous vivre ?* » etc.

4. Problèmes : explorez à présent les éléments bloquants, empêchant votre interlocuteur de répondre pleinement à ses motivations personnelles. Débutez par des questions

générales telles que « *pouvez-vous me décrire votre dernière expérience d'utilisation de cette solution ?* », pour entrer ensuite dans le détail en explorant les conséquences fonctionnelles (exemples : « *j'ai perdu du temps* », « *j'ai dépensé trop d'argent* », etc.), émotionnelles (exemple : « *cette situation a été source de frustration pour moi* ») ou sociales (exemple : « *je me suis senti seul à cette occasion* ») ;

5. Bénéfices/impact : questionnez votre interlocuteur sur l'impact que la résolution de ces problèmes aurait pour lui. Explorez les bénéfices fonctionnels (exemple : « *je gagnerai du temps* »), émotionnels (exemple : « *j'atteindrai une vraie tranquillité d'esprit* »), et sociaux (exemple : « *je me sentirai appartenir à une communauté de personnes sensibles aux questions environnementales* »).

6. Conclusion de l'interview : Prenez date ! Vous venez de créer un lien avec une personne qui pourrait être amenée à jouer un rôle dans votre projet. Demandez-lui par exemple si elle souhaiterait tester la solution que vous concevrez ultérieurement, ou si un autre mode d'implication serait envisageable.

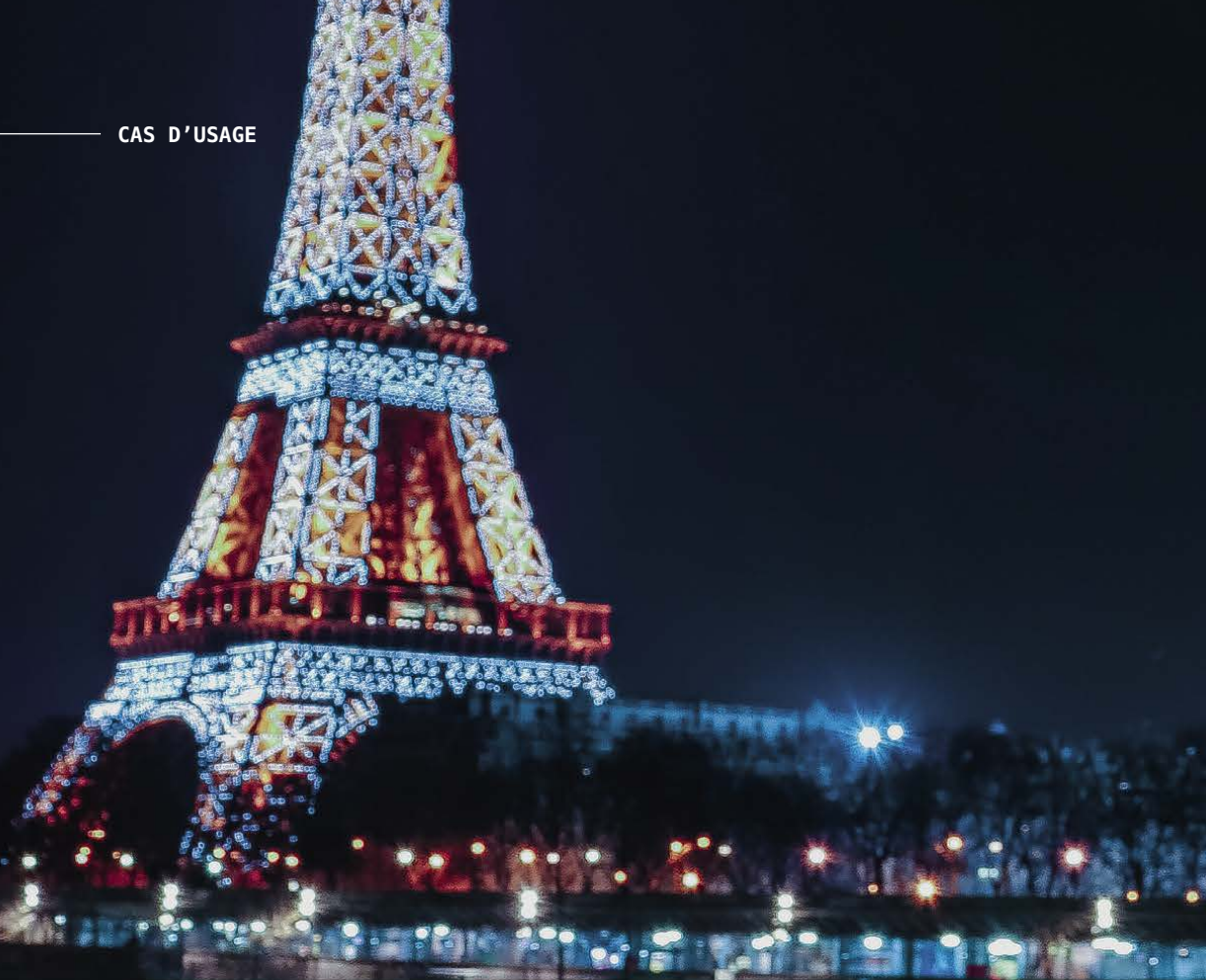


INTERVIEW

VOTRE INTERLOCUTEUR : *Nom, descriptif rapide du profil (rôle, etc.)*

1. FAITS - SITUATION ACTUELLE	3. PROBLÈMES	4. BÉNÉFICES/ IMPACT
2. MOTIVATIONS - SITUATION DÉSIRÉE		
5. PROCHAINES ÉTAPES		





À LA RENCONTRE DES FUTURS UTILISATEURS UBER

Essayons de nous glisser dans la peau des créateurs d'UBER, à une époque où le service n'existait pas encore. Imaginez à présent une phase d'observation réalisée dans la ville de Paris, auprès d'un segment de clientèle clé : les fêtards, rentrant chez eux à des heures avancées de la nuit.

Voici un exemple de questions possibles à poser à Marie, jeune cadre de 24 ans, habitant en proche banlieue et aimant prolonger les soirées de fin de semaine avec ses amis jusque tard dans la nuit.

© ADRIEN XPLR

SITUATION ACTUELLE - LES FAITS

- Comment vous déplacez-vous dans la ville au quotidien ?
- À quelles occasions utilisez-vous le taxi comme moyen de transport ?
- À quelle fréquence ?
- Quelles sont les emplacements géographiques depuis lesquels vous empruntez habituellement ce moyen de transport ?

SITUATION DÉSIRÉE - MOTIVATIONS

- Qu'est-ce qui est important pour vous lorsque vous empruntez un moyen de transport ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous lorsque vous empruntez un taxi le soir après une soirée avec vos amis ? Pourquoi est-ce important pour vous ?
- À quoi ressemblerait une expérience idéale en taxi pour vous ?

PROBLÈMES

- Pourriez-vous me décrire votre dernière expérience de retour de soirée en taxi ?
- Qu'est-ce qui a été difficile à vivre pour vous à cette occasion ? Pourquoi ?
- Essayez de vous replonger dans votre état émotionnel du moment. Comment vous êtes-vous sentie ?

BÉNÉFICES/IMPACTS

Essayez à présent d'imaginer une situation idéale : pouvez-vous me la décrire ? Quel impact la résolution des problèmes évoqués précédemment aurait-elle sur vous ? Quels bénéfices évidents vous apparaissent en premier lieu ? Que ressentez-vous en imaginant cette situation ? etc.

On voit à travers cette interview qu'à aucun moment il n'est question de la solution, et c'est bien la démarche que vous devez suivre : parlez de la situation, des problèmes et des bénéfices potentiels, mais ne parlez pas de la solution que vous avez en tête pour le moment.

TIPS/ **INTERVIEW****3. SYNTHÉTISEZ VOS INTERVIEWS.**

Pour passer à cette étape, il vous faut avoir réalisé au minimum quelques interviews pour pouvoir les comparer et identifier des schémas comportementaux.

En partant de vos interviews, votre objectif sera de former des segments d'utilisateurs ayant des motivations, problèmes et bénéfices communs. Chaque segment ainsi formé vous permettra de donner naissance à un persona, c'est à dire un personnage imaginaire représentant un segment d'utilisateurs dans le cadre de votre projet, et qui se caractérise par des motivations, problèmes et bénéfices propres à ce segment.

Ces personas sont souvent très éloignés des critères sociodémographiques, et se définissent avant tout à travers leurs comportements dans une situation donnée. Si les personas sont des personnages fictifs, ils sont issus de discussions bien réelles avec des utilisateurs potentiels. Surtout, ils vous permettront de mettre un visage sur des segments de clientèle différents, et donc de rester proches de problèmes terrain à résoudre et/ou d'opportunités à saisir. Voici l'approche méthodologique à suivre :

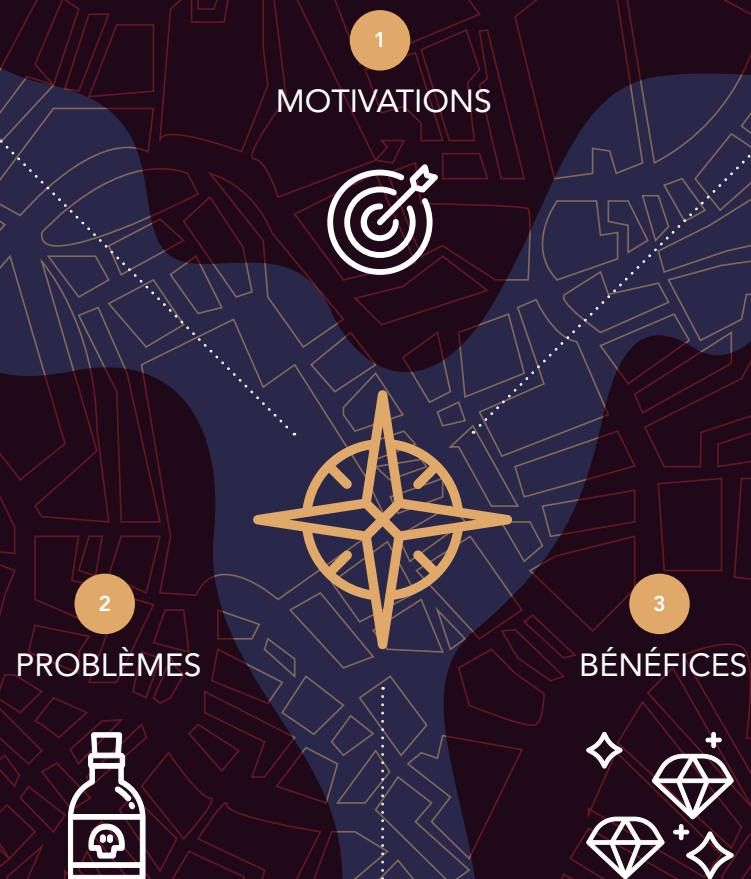
1. Rassemblez vos fiches interviews et surlignez les motivations, les problèmes et les bénéfices identifiés dans chacune d'entre elles ;

2. Synthétisez vos interviews à l'aide de la carte d'empathie (cf. page suivante), en y notant exclusivement les motivations, problèmes et bénéfices. Nous vous recommandons ici de vous limiter à 5 motivations, 5 problèmes et 5 bénéfices. Débutez par les motivations, poursuivez avec les problèmes et terminez par les bénéfices ;

3. Rassemblez les cartes d'empathie d'utilisateurs partageant un nombre important de motivations, problèmes ou bénéfices pour créer un segment. C'est à ce stade que les segments utilisateurs créés peuvent différer des segments que vous aviez identifiés pour vos interviews ;

4. Complétez le canevas persona de ce segment en commençant par synthétiser les motivations, problèmes et bénéfices communs. Décrivez ensuite le segment utilisateur à travers un persona, en racontant une brève histoire de son quotidien.

CARTE D'EMPATHIE



© CHRISTOPHER CAMPBELL / PETER SJO

PERSONA

MOTIVATIONS

PROBLÈMES RENCONTRÉS

BÉNÉFICES RECHERCHÉS

DESCRIPTION DU PERSONA

Racontez la vie de votre persona : qui est-il ? Quelle est sa profession ? Ses habitudes de consommation ? Quelles sont ses priorités face à une situation donnée ? À quels problèmes est-il confronté ? Etc.

CONSTRUCTION D'UN PERSONA UBER

Reprenons notre exemple Uber, et imaginons qu'une dizaine de personnes correspondant au profil de l'utilisateur urbain et fêtard aient été interviewées. S'ils ont pu partager des motivations, problèmes et bénéfices recherchés différents, une forte récurrence des éléments suivants en est ressortie :

© DANIEL MONTEIRO

MOTIVATIONS

- Rentrer chez soi en toute sécurité.
- Profiter de sa soirée sans avoir la question du retour en tête.

PROBLÈMES RENCONTRÉS

- Attente.
- Incertitude.
- Agacement face au manque de courtoisie des chauffeurs.

BÉNÉFICES RECHERCHÉS

- Tranquillité d'esprit.
- Gain de temps.

DESCRIPTION DU PERSONA

« Marie, jeune cadre habitant en région parisienne, fêtarde le week-end. Marie est une jeune cadre dynamique. Active la semaine, elle aime retrouver ses amis le soir en fin de semaine, généralement dans le centre de Paris. Fêtarde dans l'âme, il n'est pas rare que ses soirées se prolongent jusque tard dans la nuit. Au moment de rentrer, plus aucun métro ne circule, et Marie est confrontée au même problème que toutes les personnes éloignées de leur domicile : le manque de taxis ! La majorité d'entre eux sont pris, et le peu de taxis disponibles sont directement pris d'assaut. Au bout de 30 minutes d'attente, Marie est fatiguée, énervée et agacée par le manque de courtoisie de personnes éméchées jouant des coudes pour prendre place à l'arrière d'une voiture. Ce qu'elle aimerait le plus au monde à ce moment-là : être rassurée sur le fait qu'elle va pouvoir rentrer chez elle rapidement et en toute tranquillité. »

Marie n'existe pas, mais la situation à laquelle elle est confrontée, et les problèmes qu'elle rencontre doivent correspondre à des situations réelles. Raconter ainsi l'histoire de vos personas vous permettra de formaliser une synthèse humaine de vos observations et interviews.

4. CHOISISSEZ UNE PROBLÉMATIQUE À RÉSOUDRE

Le destin de GoPro aurait sans doute été différent si Nick Woodman n'avait pas reformulé une problématique nouvelle à laquelle de nombreux utilisateurs s'identifieraient par la suite. Le marché des caméras vidéos était alors dominé par des acteurs mondiaux : aucune chance pour une start-up aux ressources infiniment plus limitées d'acquérir des parts de marché sans avoir au préalable réalisé un pas de côté.

Beaucoup d'entreprises à succès sont fondées, en plus d'une exécution remarquable, sur l'identification d'une problématique parfaitement formulée.

Formuler une problématique est une étape incontournable de votre projet. Surtout, sa juste formulation constitue un grand pas vers la conception de solutions innovantes et adaptées aux besoins de vos utilisateurs. Accordez-y la plus grande attention !

SUIVEZ CES ÉTAPES CLÉS POUR FORMULER VOTRE PROBLÉMATIQUE :

1. Munissez-vous des canevas Persona que vous avez créés pour formuler des points de vue : ce sont des phrases courtes décrivant les aspirations auxquelles vos futurs utilisateurs cherchent à répondre. Respectez la forme suivante : votre persona cherche à réaliser une aspiration en supprimant un bloqueur et/ou pour atteindre un bénéfice. Exemple pour le persona « businessman » chez UBER : « *j'aimerais fluidifier au maximum mes temps de transport au cours de la journée et ainsi gagner en efficacité* ».

2. Écrivez votre problématique en vous basant sur ces points de vue. Deux possibilités s'offrent à vous : les points de vue de différents personae se rejoignent et peuvent être regroupés, ou ces derniers sont très différents, et il vous faudra alors choisir le point de vue à résoudre en priorité pour vous. Une bonne problématique pourra débuter par « comment pourrions-nous » et se poursuit par l'atteinte d'une aspiration commune à différents segments d'utilisateurs. Exemple pour Google : « *comment pourrions-nous rendre l'information disponible accessible au plus grand nombre* ».

3. Testez votre problématique :

- Est-elle cohérente aux yeux de vos futurs utilisateurs ? Pour le vérifier, vous pouvez par exemple questionner les personnes que vous avez interviewées ;
- Est-elle bien formulée ? Assurez-vous que votre problématique n'intègre pas déjà la solution. Par exemple, une mauvaise problématique pour Google aurait pu être : « *Quel modèle de moteur de recherche permettrait de faciliter l'accès de l'information disponible au plus grand nombre ?* »



RETOURNER LE PROBLÈME : L'EXEMPLE GOPRO

Au début des années 2000, nul ne se doutait des années exceptionnelles qui attendaient Nick Woodman : son entreprise de jeux vidéos venait de faire faillite, le laissant au chômage, avec comme seule certitude l'envie de créer un jour une nouvelle entreprise. Nick entreprit alors un voyage qui l'emmena de sa Californie natale vers l'Australie et l'Indonésie. Objectif : surfer les plus belles vagues du monde. Ce qu'il fit avec une énergie débordante, mais avec le regret de ne pouvoir partager ces moments avec ses amis surfeurs restés en Californie. La problématique qu'il allait tenter de résoudre dans les 20 années à venir lui apparut alors évidente : comment rendre accessible la capture et le partage de moments de vie ? À Bali, il fit la rencontre de surfeurs balinais qui attachaient des appareils photo étanches à leur poignet. Lui vint alors l'idée de prototyper une caméra vidéo étanche, qui de retour en Californie, prit le nom de GoPro. Vous connaissez la suite de l'histoire !



POUR ALLER PLUS LOIN

ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

LIENS VIDÉOS

- **Understanding the Job**
Clay Christensen | Youtube.com
- **Nick Woodman Went Surfing and Came Home A Billionaire**
Nick Woodman | Youtube.com
- **L'art de l'interview**
March Patcher | Ted.com
- **About personas and how to create them**
More than metrics | Youtube.com

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Clay Christensen's Milkshake Marketing**
Carmen Nobel | Harvard Business Review
- **Value Proposition Design**
Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda et Alan Smith | Livre des séries Strategyzer aux éditions Wiley

Retrouvez des ressources et outils pour approfondir vos compétences et mettre en pratique en flashant le QRCode ci-dessous :



Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

SITUATION ACTUELLE - LES FAITS

SITUATION DÉSIRÉE - MOTIVATIONS

PROBLÈMES

BÉNÉFICES/IMPACTS

CANEVAS FICHE DOBSEVATION
DO IT YOURSELF



1. FAITS SITUATION ACTUELLE	3. PROBLÈMES	4. BÉNÉFICES/ IMPACT
2. MOTIVATION SITUATION DÉSIRÉE		
5. PROCHAINES ÉTAPES		



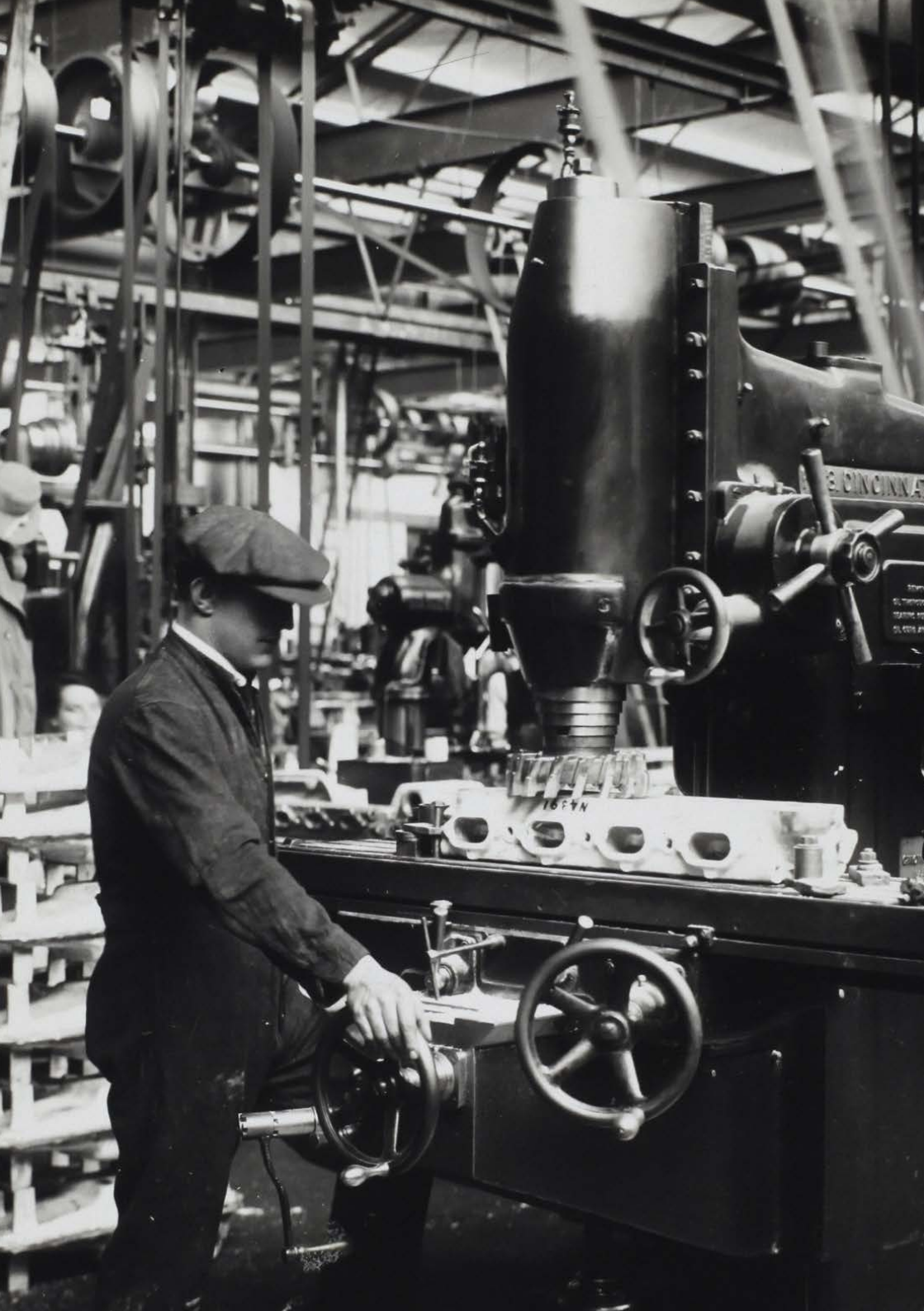
1. MOTIVATIONS	2. PROBLÈMES
3. BÉNÉFICES	



CH.3 / CRÉATIVITÉ ET PROPOSITION DE VALEUR

IMAGINEZ DES SOLUTIONS INGÉNIEUSES ET UTILES

INSPIRATION

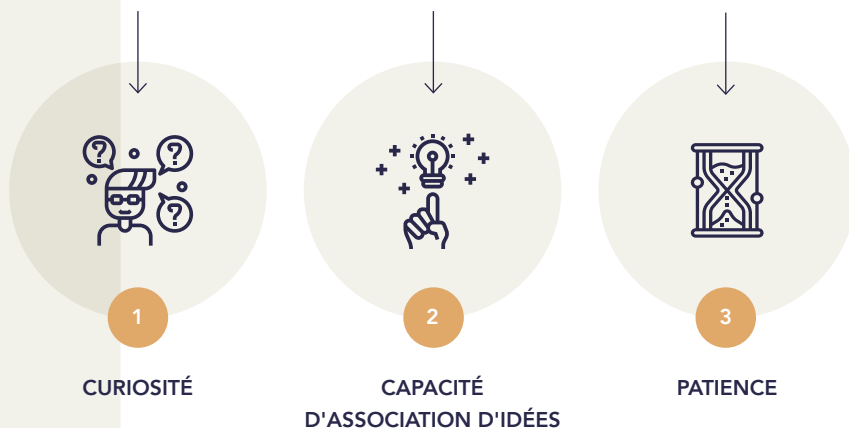
**LA COLLE
QUI NE COLLAIT PAS**

On ne présente plus le post-it : si vous travaillez ou avez travaillé dans un bureau, vous en avez probablement vu passer des milliers !

Cette invention aurait pourtant pu ne jamais voir le jour : l'objectif initial de son inventeur était de mettre au point une formule de colle puissante destinée à l'industrie aéronautique. Quand on connaît les propriétés adhésives de ces petits morceaux de papier, cela a de quoi faire sourire. C'est pourtant l'histoire qu'a vécue Spencer Silver, alors chimiste au sein du conglomérat 3M, et qui à l'époque invente une colle... qui ne colle pas !

Convaincu de l'intérêt de sa découverte, il entreprend d'en parler au sein de l'entreprise, jusqu'à la rencontre, des années plus tard, d'Arthur Fry, autre ingénieur du groupe. L'invention de Spencer Silver retient son attention, non pas dans le cadre de son métier mais d'une de ses passions extra-professionnelles : Arthur est chanteur dans une chorale, et s'agace de voir ses marque-pages glisser entre les feuilles de ses partitions. Par pure sérendipité, ils décident de déposer un peu de cette colle qui ne collait pas sur les marque-pages d'Arthur Fry, pour son plus grand bonheur. La première version du post-it vient de prendre forme...

On retrouve dans les inventeurs du post-it plusieurs qualités créatives essentielles :



Arthur Fry et Spencer Silver étaient-ils prédestinés à avoir l'idée du siècle pour 3M ? Rien n'est moins sûr. Ils ont en revanche réuni un certain nombre de conditions nécessaires à l'expression de leur créativité.

À l'instar des inventeurs du post-it, un potentiel créatif existe en chacun de nous. Après avoir abordé les postures permettant d'alimenter votre cerveau en ressources créatives, des solutions d'entraînement de votre créativité vous seront proposées. Dans une seconde partie, nous vous livrerons notre méthode ainsi que des outils pour activer votre créativité au service d'un projet. Pour tirer au maximum partie de votre lecture, nous vous recommandons, en particulier pour la seconde partie de ce chapitre, d'avoir un projet spécifique comme objet d'expérimentation. Préalablement, vous vous serez glissé dans la peau d'utilisateurs et aurez identifié un besoin urgent auquel répondre.

DÉVELOPPEZ VOTRE POTENTIEL CRÉATIF

Bienvenue dans cette première partie, dédiée au développement de votre potentiel créatif. Partant d'histoires de créateurs, nous vous y proposerons des exercices pratiques. À vous d'identifier ceux qui trouveront chez vous un écho personnel pour en bénéficier au mieux !



© BRIAN A. JACKSON

1. ALIMENTEZ VOTRE CERVEAU

PRATIQUES DE GRANDS CRÉATEURS

De la musique au roman fantastique

Neil Gaiman est sans aucun doute l'un des storytellers les plus prolifiques de notre temps. Auteur de nombreux romans fantastiques et graphiques, il étonne par sa capacité à narrer des histoires inventives. Lorsque Neil Gaiman est questionné sur les origines de son inspiration, sa réponse est éloquente : il tire en partie son inspiration d'un chanteur, Lou Reed ! Ce dernier a pour particularité de raconter des histoires dans le temps très contraint d'une chanson, en recourant largement à la suggestion. La capacité du compositeur à suggérer ce qui n'est pas dit influence ainsi grandement le style de l'auteur aux 45 millions de livres écoulés.

Une scientifique au cœur d'enfant

Shrinky Dink est un jeu pour enfants consistant à réaliser un dessin sur une surface de la taille d'une feuille de papier. La matière, placée ensuite au four, rétrécit sans toutefois modifier la forme du dessin. Michelle Khine, chercheuse en nanotechnologies, s'est directement inspirée de ce jeu, en l'appliquant au sein de son laboratoire et évitant ainsi des coûts de développement très importants.

D'une centrifugeuse à un aspirateur

Souvenez-vous de l'histoire de James Dyson, présentée en introduction de ce livre : à la fin des années 70, cet ingénieur britannique s'énervait contre les performances décroissantes de son aspirateur à sac.

À la même époque, il passe devant une scierie et remarque une tour surmontée d'un cylindre à taille industrielle, qui permet d'éliminer les particules de bois grâce à une force centrifuge 100 000 fois supérieure à la force de la pesanteur. Ce même principe lui permettra 5 années plus tard de breveter la technologie de ses aspirateurs Dyson, après plus de 5000 prototypes.

Nous pouvons tirer de nombreuses leçons des pratiques de ces grands créateurs. Ici, nous nous concentrerons sur les actions personnelles à mener pour nourrir la partie créative de votre cerveau !

Exercice #1 pour nourrir sa créativité : Apprendre à observer avec le *street wisdom*

Le *street wisdom* est un moyen agréable, puissant et gratuit d'utiliser l'espace public pour apprendre quelque chose de nouveau en observant l'environnement. Il vise à révéler la magie des rues ordinaires, et fonctionne donc pratiquement n'importe où. L'idéal est de pratiquer l'exercice dans un lieu où il y a suffisamment de monde et d'activité, mais à la faible circulation. Un marché constituera par exemple l'endroit parfait pour pratiquer cet exercice. Vous trouverez à la page suivante 4 marches thématiques à réaliser pour aiguïser vos sens et nourrir votre créativité (10 minutes par marche).

© ABI/ISMAIL

**TIPS/ OBSERVEZ LE MONDE AUTOUR DE VOUS**

La créativité est d'abord et avant tout le fruit d'associations d'informations et/ou concepts amenant de nouvelles idées. Votre cerveau, pour réaliser cet exercice, est capable de stocker une quantité très importante d'informations. (Ré)Apprendre à observer le monde qui nous entoure sous de nouveaux jours constitue un levier puissant à cet égard !

TIPS/ OUVREZ-VOUS À DE NOUVELLES PRATIQUES

Le style narratif de Neil Gaiman s'inspire de l'art de la suggestion de Lou Reed. En complément, l'auteur introduit le principe de confluence, selon lequel les idées nous apparaissent bien souvent au croisement de deux concepts. En créativité, la confluence correspond pour lui au moment où nous réalisons que nous pouvons combiner deux choses dont nous avons entendu parler, que nous avons vues et que nous maîtrisons pour en faire une idée.

L'histoire de Michelle Khine en est une parfaite illustration : si elle n'avait pas joué à Shrinky Dink étant petite, elle n'aurait sans doute jamais eu l'idée géniale d'appliquer ce procédé aux nanotechnologies, et d'assurer ainsi la pérennité de son laboratoire...

TIPS/ ARMEZ-VOUS DE PATIENCE

L'observation et la curiosité seront les principales alliées de votre créativité, mais sur le long terme !

À l'instar de James Dyson, vos chances de trouver LA bonne idée en peu de temps sont faibles. Cette dernière vous apparaîtra progressivement, au prix d'un jeu d'essais et d'erreurs avec lequel vous apprendrez à composer.

Exercice #2 pour nourrir sa créativité : 10 défis de photographie pour développer vos qualités d'observation

Inspirés du livre *Le cahier qu'il vous faut pour réussir vos photos*, écrit par le photographe Henry Carroll, les 10 défis de photographie que nous vous proposons aiguiseront votre sens de l'observation. Si vous n'avez pas d'appareil photo, votre téléphone portable suffira amplement pour cet exercice : c'est bien la créativité dans la composition de vos photos et non la maîtrise technique que vous rechercherez ici.

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse à ces défis, l'objectif est de vous amuser et d'aiguiser vos sens pour nourrir votre créativité !

Classez ensuite vos photos dans un dossier pour en garder un souvenir et observer votre cheminement.

→ Marche n°1 : Marchez en allant vers ce qui vous attire.

Cette marche est conçue pour améliorer votre conscience physique, pour engager le corps dans l'exercice et pour réveiller votre boussole intérieure.

→ Marche n°3 : Marchez en ralentissant.

Cette marche est conçue pour améliorer la pleine conscience et effacer le bavardage mental. Apprenez à ralentir votre rythme de marche, de respiration, de clignotement des yeux... dans le but de mieux observer ce qui vous entoure !

→ Marche n°2 : Marchez en affirmant qu'il y a de la beauté dans tout.

Cette marche est conçue pour créer une connexion chaleureuse avec l'environnement. Essayez de trouver de la beauté dans les choses les plus ordinaires, voire dans les choses que vous trouvez peu attirantes à première vue.

→ Marche n°4 : Marchez en observant les motifs autour de vous.

Cette marche est conçue pour améliorer et stimuler la partie de votre esprit qui donne du sens.

© DAVID WERBROUCK

→ **Défi n°1 :**
Prenez une photo non touristique d'un lieu touristique.

→ **Défi n°2 :**
Prenez une photo laide de quelque chose de beau.

→ **Défi n°3 :**
Prenez une belle photo de quelque chose de laid.

→ **Défi n°4 :**
Montrez la beauté dans la banalité.

→ **Défi n°5 :**
Agrandissez quelque chose de petit.

→ **Défi n°6 :**
Photographiez une ombre.

→ **Défi n°7 :**
Prenez une photo qui murmure.

→ **Défi n°8 :**
Prenez une photo qui ne fonctionne qu'en noir et blanc.

→ **Défi n°9 :**
La lumière est le sujet de votre photo.

→ **Défi n°10 :**
Photographiez une ambiance.

À la fin de ces deux exercices, prenez quelques instants pour réfléchir à :
Ce qui s'est-il passé ? Qu'avez-vous ressenti ? Qu'avez-vous appris ?
Comment pouvez-vous utiliser ce que vous avez appris ?

Exercice #3 pour nourrir sa créativité : 1 sujet nouveau par semaine

Commencez par lister un ensemble de sujets encore totalement inexplorés pour vous. En voici quelques exemples : la vie des nomades mongoles, l'apprentissage du piano, un *masterclass* de Martin Scorsese sur l'art de faire des films, l'univers du jeu vidéo connecté, la cueillette des champignons, etc. Choisissez ensuite 4 sujets, qui constitueront votre mois de découverte. Le principe est simple : vous dédierez 30 à 60 minutes de votre semaine à l'exploration d'un sujet spécifique. Ce temps n'est qu'indicatif : si vous avez envie d'approfondir le sujet, ne vous en privez pas ! En répétant cet exercice dans le temps, vous remplirez votre « stock créatif »¹.

Exercice #4 pour nourrir sa créativité : le dessin comme marqueur mémoriel

À chaque fois qu'une idée nouvelle vous vient, au lieu de la laisser partir, dessinez-là ! Votre objectif n'est pas de concurrencer Picasso, mais simplement d'ajouter une dimension concrète à votre idée, qui facilitera sa mémorisation. Elle vous servira peut-être ultérieurement, peut-être pas, mais alimentera votre « stock créatif » ! Vous pouvez remplacer le dessin par l'écriture si vous préférez ce moyen d'expression.

1. Terme *made in YA+K* désignant les informations et concepts accumulés dans votre cerveau. Ces informations sont stockées, vous ne savez pas encore si elles vous seront utiles, mais vous pouvez faire le pari que parmi elles, certaines le seront.

2. ENTRAÎNEZ VOTRE CERVEAU

A. Autorisez-vous une posture créative

Ce que le film 12 hommes en colère nous dit de notre cerveau

[Alerte Spoiler] Le film 12 hommes en colère met en scène un juré de 12 hommes chargés de décider du sort d'un jeune homme accusé de meurtre. Tout au long du film, nous suivons leurs échanges, qui illustrent magistralement les biais dont nos cerveaux sont capables. Au début du film, certains hommes émettent des doutes sur la culpabilité de l'accusé, mais préfèrent se ranger du côté de la majorité : ils souffrent d'un biais de conformisme. Plusieurs d'entre eux partagent leur conviction

12 HOMMES EN COLÈRE
© SIDNEY LUMET / ORION-NOVA PRODUCTIONS

en s'appuyant sur une photo de l'accusé. Ils sont cette fois victimes de l'effet de halo. Un peu plus tard dans le film, l'un d'entre eux s'obstine dans son jugement premier, alors même que les preuves apparaissent de plus en plus minces et qu'il se trouve de plus en plus isolé : il fait face au biais d'aversion à la perte, selon lequel la difficulté à changer d'avis est proportionnelle à l'investissement consenti. Ces trois événements du film nous montrent à quel point il est facile de détourner notre cerveau d'un usage purement rationnel. Cette réalité n'échappe malheureusement pas aux domaines de la créativité et de l'innovation...



Les biais cognitifs sont des raccourcis mentaux pouvant nous aider à prendre des décisions rapides dans des environnements surchargés d'informations et sur-sollicitant notre cerveau. Facilitants pour les prises de décision quotidiennes, certains biais cognitifs constituent des freins à la créativité et à l'innovation. La première étape pour vous est donc de les reconnaître, pour apprendre ensuite à mieux les gérer !

Exercice #1 pour développer votre créativité

Essayez d'identifier 1 à 3 des biais cognitifs présentés ci-dessous dans lesquels vous vous reconnaissez. La prochaine fois que vous cherchez à trouver des réponses à un problème donné, testez la solution proposée pour déjouer ce biais... ou imaginez une alternative créative !



1. Le biais d'autorité

Ce biais vous amène à favoriser l'opinion d'une personne faisant figure d'autorité : manager, dirigeant, expert, aînés, etc. Sous ce biais, les propositions des personnes plus expérimentées auront tendance à être favorisées face à celles des plus jeunes, souvent au détriment de la créativité globale du collectif.

Solution : mettez tout le monde au même niveau, accordez un temps de parole à chacun, cherchez consciemment à creuser les idées des personnes les moins expérimentées.

2. Le biais de confirmation

Le biais de confirmation nous amène à chercher les informations venant confirmer nos croyances, et à leur accorder plus d'importance que les informations susceptibles de les remettre en cause, et donc à freiner la créativité naissant d'informations nouvelles.

Solution : devenez l'avocat du diable de vos propres croyances ! Cherchez volontairement l'auto-critique et la remise en question.

3. Le biais de cadrage

Ce biais traduit notre propension à être influencé par la façon dont une information nous parvient (la forme) plutôt que par l'information en tant que tel (le fonds). En créativité, ce biais peut nous amener à abonder dans un sens particulier.

Solution : à chaque transmission d'information, essayez de ne retenir que les éléments factuels.

4. Le biais de conformité

Le groupe influence notre manière de penser, limitant ainsi notre propre créativité par conformisme. Ce biais est particulièrement dangereux et peut tuer la créativité au sein d'un groupe.

Solution : individuellement, fuyez la conformité ! Au sein d'un groupe, les jeux d'empathie, consistant à se mettre dans la peau de personnages aux caractères très marqués, peuvent permettre de limiter voire de faire disparaître ce biais.

5. Le biais d'ambiguïté

Le biais d'ambiguïté traduit notre tendance à ne pas s'aventurer sur les terrains où nous manquons d'informations. S'il n'est pas contré, il y a fort à parier que les idées que vous proposerez existent déjà, et n'apporteront pas beaucoup de valeur supplémentaire.

Solution : en ayant conscience de l'inconfort que cela peut provoquer, explorez consciemment les terrains où vous manquez d'informations ou d'expérience.

6. Le biais d'ancrage

Fait de privilégier des informations connues ou amenées en premier, au détriment de nouvelles informations écartées, et influençant ainsi notre vision globale d'un sujet.

Solution : en ayant conscience de l'inconfort que cela peut provoquer, explorez consciemment les terrains où vous manquez d'informations.

7. Le biais de fausse causalité

Nous avons tendance à chercher à tout prix un lien entre deux informations pouvant être totalement indépendantes. Cela peut notamment vous mener à poser un diagnostic erroné, ou formuler un problème qui n'existe pas, et donc vous mener sur des terrains d'idéation ne répondant à aucun besoin... attention !

Solution : cherchez les éléments factuels qui permettent de démontrer ces liens de causalité.

8. L'aversion à la perte

Dès qu'une décision est prise, bonne ou mauvaise, nous préférons nous y tenir en raison de notre aversion à la perte de ce que nous avons déjà accompli et de notre volonté de finir le projet.

Solution : expérimentez, testez et décidez sur des temps courts : il est tellement plus aisé d'abandonner une idée sur laquelle vous avez passé 5 minutes qu'un concept auquel vous avez dédié 2 années de votre vie... cela implique d'aller régulièrement à la rencontre des utilisateurs pour valider le bien fondé de ses idées.

**B. Exercez votre pensée divergente****Des champions pas comme les autres**

La créativité peut se définir comme la capacité d'un individu à trouver des réponses innovantes, nouvelles et nombreuses à un problème donné. Cette définition semble trouver un écho particulier dans l'univers de la conquête de l'espace !

La NASA le comprend bien assez tôt, et cherche dès les années 60 à s'entourer des ingénieurs et scientifiques les plus créatifs. L'organisation fait alors appel aux chercheurs George Land et Beth Jerman pour concevoir un test permettant de mesurer le potentiel créatif d'un individu. Ce dernier s'avère d'une fiabilité remarquable, et permet à la NASA d'identifier de brillants esprits créatifs.

Le test évalue la capacité d'un individu à trouver des idées nouvelles, différentes et innovantes à un problème donné. Il permet également de classer les individus, et notamment d'identifier les « génies créatifs ».

À la fin des années 60, et George Land et Beth Jerman cherchent en parallèle de cette mission à comprendre d'où vient la créativité. Leur vient l'idée de mener ce même test auprès de 1600 enfants âgés de 5 ans. Les résultats sont éblouissants :

98% d'entre eux entrent dans la catégorie des « génies créatifs », là où la majorité des plus brillants ingénieurs du pays avaient obtenu un score inférieur. Les deux chercheurs sont tellement étonnés de ces résultats qu'ils décident de suivre ce groupe, en leur proposant le même test 5 ans plus tard. Seul 30% des enfants alors âgés de 10 ans obtiendra un score de « génie créatif ». À 15 ans, ce pourcentage tombe à 12%, puis **2% seulement à l'âge de 25 ans...**

Les résultats de ces recherches peuvent surprendre, mais ils permettent de mettre fin à une idée reçue selon laquelle on naîtrait ou non créatif. Nous naissons tous créatifs, et ce n'est pas la créativité qui est acquise au cours de notre vie, mais sa disparition ! Le créatif en nous est simplement plus ou moins exprimé d'un individu à un autre.

Leurs recherches complémentaires ont conclu que notre modèle d'éducation, pour différentes raisons, en est en partie responsable. Il nous y est régulièrement demandé d'utiliser simultanément la pensée divergente (imaginer des réponses innovantes, nouvelles et nombreuses à un problème donné) et la pensée convergente (sélectionner les idées, développer sous contrainte). Or les neurosciences nous montrent que notre cerveau en est parfaitement incapable ! Pire, le jugement, la critique et la censure diminuent à terme les capacités de pensée divergente de notre cerveau. Ayant pris conscience de cela, repensez à l'impact du stylo rouge sur votre créativité... !

Bonne nouvelle, il est possible d'exercer son cerveau à la pensée divergente, mais cela demande une gymnastique et un entraînement conscient. C'est ce à quoi George Land et Beth Jerman ont oeuvré dans la dernière partie de leurs recherches, en proposant des entraînements permettant de redonner à son cerveau le goût de la pensée divergente.

Exercice #2 pour développer votre créativité

Prenez un objet de la vie de tous les jours comme une tasse ou une fourchette. Puis imaginez 20 à 30 usages possibles pour cet objet, en 3 minutes.

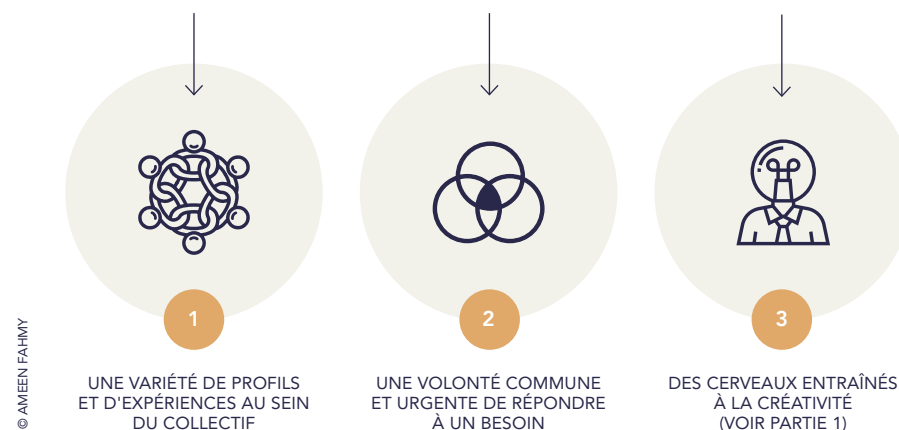
Reproduisez cet exercice sur un nouvel objet, quelques jours plus tard. Avez-vous réussi à trouver davantage d'usages ? La semaine suivante, reproduisez l'exercice, en imaginant cette fois 20 à 30 façons d'améliorer ces objets, toujours en 3 minutes.

C'est en réalisant ce type d'exercices, qui prennent peu de temps, que vous entraînerez votre cerveau à utiliser ses capacités de pensée divergente.

METTEZ LA CRÉATIVITÉ AU SERVICE DE VOTRE PROJET : LA MÉTHODE YA+K PAS À PAS

Dans cette seconde partie, suivez la méthodologie YA+K pas à pas pour concevoir des solutions ingénieuses et utiles répondant à la problématique identifiée.

Avant de vous lancer, ayant en tête qu'il ne s'agit là que d'une méthode, il n'existe pas de processus miracle en créativité ! La méthodologie peut vous aider à stimuler votre créativité, à assurer les conditions d'émergence d'intelligence collective lorsque vous créez en équipe, et surtout vous offre un cadre en phase avec la façon dont nos cerveaux créent. Trois facteurs clés de succès devront en parallèle être réunis pour former une équipe projet créative :



Pour répondre au premier facteur clé de succès – variété des profils, il est important pour chacun de prendre conscience des conditions dans lesquelles sa créativité s'exprime (êtes-vous à l'aise avec la page blanche ? Plutôt du matin ou du soir ? Préférez-vous créer quelque chose de complètement nouveau ou améliorer une idée existante ? etc.). La manière dont votre créativité s'exprime (idées à court terme, grandes idées révolutionnaires, inscription immédiate de vos idées dans un cadre d'expérimentation défini, etc.) peut également varier considérablement d'un individu à l'autre.

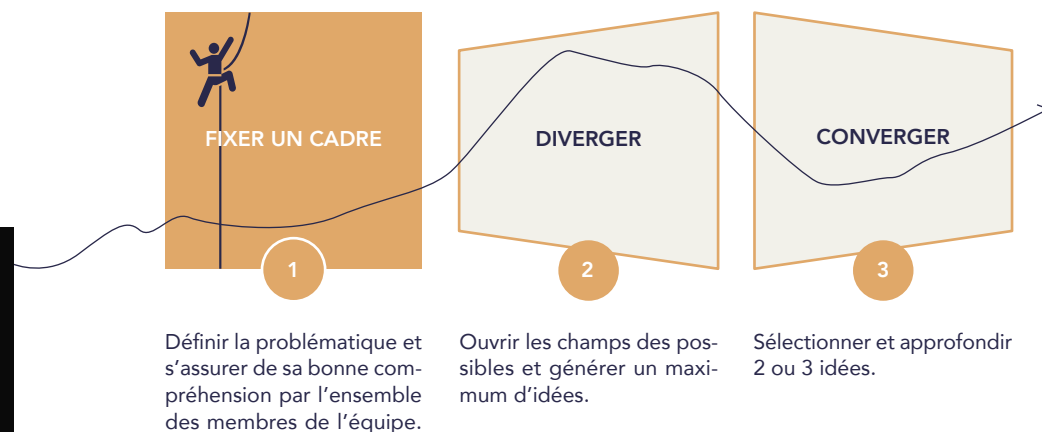
Adobe a mis au point un test amusant, inspiré de tests de type MBTI, et révélant votre profil créatif. Surtout, vous y découvrirez les associations de profils pertinentes pour transformer votre créativité en solutions vertueuses. Le test, 100% gratuit et en anglais, est accessible via le site creativetypes.com². Au-delà de vous révéler des choses que vous savez probablement déjà au fond de vous, il mettra en lumière le potentiel d'une équipe aux profils variés en matière de créativité !

Si à ce jour vous êtes le seul porteur du projet, faites appel à des connaissances, amis, collègues pour vous aider dans cette étape. Pour répondre au second facteur clé de

2. Retrouvez le lien dans la bibliographie

succès – une volonté commune et urgente, il vous faut vous référer à la problématique identifiée au cours de la phase de découverte de vos utilisateurs. Vous devrez vous approprier cette problématique, en faire une affaire personnelle et urgente. Ce chapitre vous y aidera.

Enfin pour le troisième facteur clé de succès, référez-vous aux exercices proposés dans la première partie de ce chapitre. En complément, vous exercer en équipe, en vivant des temps réguliers dédiés à la créativité, vous aidera à progresser ensemble. Ces trois facteurs clés de succès en tête, le processus de créativité que nous vous proposons se compose des 3 étapes suivantes :



Il sera clé pour vous de suivre les trois étapes de ce processus, pour différentes raisons :

- Sans cadre clair, il vous sera difficile de vivre un temps de créativité efficace ;
- Il est impossible pour notre cerveau de diverger (imaginer des solutions nombreuses, différentes et nouvelles) et de converger (sélectionner, approfondir une ou quelques idées) simultanément. Le séquençage des modes de pensée - on appelle cela la respiration créative - est absolument essentiel à la réussite de cette phase de créativité ;
- La convergence vous permettra de concrétiser les idées apparues lors du temps de divergence. C'est une étape essentielle pour engager l'équipe à l'action.

Munissez vous de votre problématique, et embarquez dans la séquence de créativité *made in YA+K* !



1. FIXER UN CADRE

Un plongeon dans l'histoire des grandes créations

Écriture, mathématiques, astronomie, médecine, architecture, roue, système d'irrigation, ville, État, droit et mythologie : tout semble être apparu en même temps en Mésopotamie à partir de 3500 av. JC. En l'espace de quelques siècles, en une même région, apparaissent des innovations qui vont changer à jamais le cours de l'histoire. Que s'est-il passé ?

Nous sommes dans la plaine fertile de la Mésopotamie où les deux grands fleuves jumeaux, le Tigre et l'Euphrate, débouchent dans le golfe persique. La région est parsemée de villages entourés de terres agricoles. La région est propice à l'agriculture, aux transports et aux échanges. Les populations y convergent, c'est une région de métissage, de croisement de populations. Le paysage se peuple de villages d'agriculteurs, quand tout à coup émerge quelque chose de nouveau : la civilisation. Les premières villes sortent de terre. La vie s'organise autour de centres urbains, avenues, places de marché, temples, palais.

Une trentaine de cités-États se partagent le territoire de la Mésopotamie. À leur tête, un roi, qui dirige une véritable administration de fonctionnaires. L'État est né. Son administration a besoin d'instruments de gestion : voilà les raisons premières de l'apparition de l'écriture et de la comptabilité. La division des terres donne naissance à la géométrie, la tenue des comptes nécessite le développement du calcul. De leur côté, les astronomes sont chargés d'établir le calendrier. Pas d'essor de grande civilisation sans essor de l'astronomie. Ce fut le cas en Mésopotamie, ce sera le cas en Egypte, en Chine, en Inde ou dans l'Amérique des Mayas et des Aztèques. L'astronomie sert simultanément à établir le calendrier et à la divination.

Voilà la source première de l'histoire des sciences : former des communautés de savants chargées de résoudre des problèmes de construction, de calendrier, d'administration. Ainsi sont nés les mathématiques, écriture, l'astronomie, la médecine.

En lisant entre les lignes de cette histoire des grandes découvertes, il est possible de déduire les dimensions d'une bonne problématique. Elle est réelle, c'est à dire que sa résolution répondra à un besoin observé (exemple : comment organiser efficacement les échanges commerciaux au sein d'un État ?). Elle est urgente : si elle n'est pas résolue,

les parties prenantes concernées en subiront les conséquences (sans émergence de la géométrie, il aurait été difficile pour les agriculteurs de s'accorder). Elle est personnelle : les personnes chargées de résoudre la problématique se sentent directement impliquées (il y a fort à parier que le roi se sentait alors directement concerné par une solution de gestion comptable...).

Vous allez ici réaliser exactement le même exercice, appliqué à votre projet : la problématique que vous avez définie constitue votre point de départ. Assurez-vous que chaque membre de l'équipe soit aligné sur sa signification et sa pertinence avant de vous lancer dans la phase de divergence.

Pour ce faire, nous vous invitons à remplir le canevas suivant :

ÉCRIRE UNE BONNE PROBLÉMATIQUE

INTITULÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

CLARIFICATION DES TERMES ESSENTIELS DE CETTE PROBLÉMATIQUE

PERTINENCE

Possédez-vous des preuves de l'existence du problème identifié pour les utilisateurs, et si oui lesquelles ?

URGENCE

Si vous n'apportez pas rapidement de réponse à cette problématique, quelles en seront les conséquences ?

MOTIVATIONS

Qu'est-ce qui vous pousse personnellement à trouver rapidement des solutions à cette problématique ? Quelles forces ou compétences personnelles souhaitez-vous mettre à profit ? (réponses individuelles)

2. DIVERGER

La divergence correspond à l'étape où vous imaginez, seul ou en équipe, un nombre important de solutions à la problématique identifiée. Attention, cette phase peut facilement vous prendre beaucoup de temps ! Veillez donc à vous accorder sur le temps que vous souhaitez y dédier. Nous l'avons vu précédemment dans ce chapitre, des biais cognitifs peuvent freiner votre créativité et celle du groupe. Voici donc quelques règles de fonctionnement à appliquer pour vous en prémunir :

- Zéro censure, il n'y a pas de mauvaise idée à ce stade ;
- Pas d'auto-censure : lorsque vous avez une idée que vous jugez d'emblée inadaptée ou qui vous fait sourire, faites l'effort de l'écrire et de la partager. Elle amènera sans doute d'autres idées par la suite ;
- Visez la quantité, les idées réellement nouvelles viennent bien souvent après avoir réalisé une purge des idées classiques qui vous viennent en premier ;
- Uniquement des idées : assurez-vous de formuler des idées concrètes. Là où digitaliser le fonctionnement d'une équipe reste assez flou, mettre par exemple en place un Trello de suivi des priorités de l'équipe est beaucoup plus tangible !

Il est essentiel que vous débutiez la phase de divergence seul pour éviter l'émergence de certains biais cognitifs mentionnés précédemment. Une personne leader pourrait

© C. DAVRIT

**"ALL IDEAS
GROW OUT OF
OTHER IDEAS."**

— ANISH KAPOOR

à défaut diriger l'ensemble de cette phase de pure créativité — biais d'autorité —, et prendre trop tôt une direction précise pourrait freiner les envies d'explorer des champs nouveaux — biais de conformité. Vous mettez vos idées en commun par la suite, en veillant à n'en oublier aucune.

A. Collectez des sources d'inspiration du groupe

Avant de vous lancer dans la phase de pure idéation, collectez les sources d'inspiration de chacun. Il ne s'agit pas ici de lister des réponses concrètes à votre problématique, mais bien d'énumérer un ensemble de solutions, produits, dispositifs imaginés pour répondre à des problèmes connexes rencontrés dans d'autres environnements. Prenons un exemple : un groupe de dirigeants souhaite trouver des solutions pour engager durablement ses collaborateurs dans l'entreprise. Allons chercher avec eux des inspirations qui viendront nourrir la phase d'idéation.

Inspiration #1 : Alan

- Alan offre un service de complémentaire santé principalement destiné aux TPE et indépendants. Innovante dans ses pratiques de management, l'entreprise a mis en place un système de rémunération totalement transparent, visible de tous.
Question sous-jacente : comment la transparence peut-elle renforcer l'engagement au sein d'une équipe ?

→ Inspiration #2 : les All Blacks

On ne présente plus l'équipe nationale de rugby néo-zélandaise. Depuis toujours, ce groupe se définit à travers des valeurs d'humilité, le goût du travail et l'engagement sans limite de ses joueurs dans un sens du devoir patriotique. Ce devoir est rappelé à travers différents rites d'équipe, dont le haka, réalisé avant chaque début de match, fait partie.
Question sous-jacente : comment rassembler autour d'un sens commun dépassant les membres de l'organisation ?

Nous vous invitons vivement à réaliser ce travail de recherche avant votre séance de créativité car il peut être très chronophage : faites part de la problématique aux participants, et demandez-leur de venir avec au moins 3 à 4 inspirations à partager. Ces dernières peuvent être formalisées dans le canevas ci-après. Les inspirations pourront ainsi être partagées verbalement, ou être affichées dans la salle où vous vous trouvez.

INSPIRATION À PARTAGER

INTITULÉ

DESCRIPTION

QUESTION SOUS-JACENTE À SE POSER POUR RÉPONDRE À LA PROBLÉMATIQUE

B. Divergez individuellement

Accordez-vous un temps court (5 à 10 minutes) pour lister un maximum d'idées répondant à la problématique. Pour prendre vos idées en note, nous vous recommandons d'utiliser la fiche idée ci-contre en remplissant uniquement les encadrés « Nom de l'idée » et « Description » (les encadrés enrichissement vous seront utiles lors du temps de partage collectif). Veillez à remplir une seule fiche par idée !

Débutez sans contrainte : on appelle cela une purge créative. Lorsque vous arrivez à court d'idées, utilisez des contraintes pour stimuler votre créativité et en faire émerger de nouvelles. Prenons un exemple : vous devez inventer de nouveaux usages pour une tasse de café. Probable que vous arriviez rapidement à une dizaine d'idées, mais l'exercice vous apparaîtra plus difficile après. C'est à ce moment-là que les contraintes peuvent jouer leur rôle. Imaginons par exemple que vous deviez ajouter une dimension sociale à l'objet. Votre tasse devient soudain un objet de collecte des idées d'amélioration de la vie d'un ménage, ou un outil de collecte de pièces de monnaie pour financer le prochain apéro de la colocation. Si la tasse doit pouvoir être utilisée par un enfant en bas-âge, alors peut-être pouvez-vous associer des tasses de tailles différentes pour improviser un jeu de poupée russe ? Les contraintes ne freinent pas notre créativité, elles nous apportent au contraire le focus nécessaire pour en produire de nouvelles. Vous trouverez des techniques pour vous y aider ci-après.

FICHE IDÉE

NOM DE L'IDÉE

Représentez graphiquement votre idée (dessin, schéma...)

Décrivez votre idée le plus concrètement possible ici. Si besoin, représentez visuellement votre idée.

Enrichissement 1

Enrichissement 2

Enrichissement 3

JEUX DE CRÉATIVITÉ — À UTILISER SEUL OU EN ÉQUIPE

De nombreux jeux vous permettront de stimuler votre créativité au cours de la phase de divergence. Nous vous invitons à les tester : certaines fonctionneront très bien pour vous, d'autres moins, seule l'action vous le dira !

Le fonctionnement par analogie :

Observez la nature, un produit ou une entreprise existante pour vous en inspirer. La forme aérodynamique du shinkansen, train à grande vitesse japonais, est par exemple largement inspirée du bec du martin pêcheur dans le but de réduire les nuisances sonores et l'onde de choc à l'entrée d'un tunnel.

Le changement de perspective :

Prenez la perspective d'un personnage (fictif ou réel), ou d'une autre entreprise très différente de la vôtre et demandez-vous ce qu'elle ferait à votre place. Si vous étiez un collaborateur chez Patagonia par exemple, vous cherchiez à tout prix à réduire l'impact environnemental de votre solution.

L'inversion du sujet :

Inversez votre problème (par exemple : « comment fidéliser les talents dans notre entreprise ? » deviendrait « comment faire fuir tous les talents de l'entreprise ? ». Listez toutes vos idées, puis inversez ces solutions : elles répondront alors au problème initial.

La matrice d'idéation :

Très pratique à utiliser à distance, la matrice d'idéation croise deux types de contraintes. En colonne, vous pourrez par exemple inscrire différentes cibles possibles pour votre solution, et en ligne un impact positif (social, environnement, communautaire, etc.). Vous pourrez ainsi être amené à imaginer une solution destinée à un jeune actif et intégrant une dimension communautaire.

Nous avons créé un jeu d'idéation intégrant plusieurs de ces contraintes auquel vous pourrez accéder en annexe de ce chapitre.

C. Diverger en équipe

Passé le temps de divergence individuel, mettez vos idées en commun pour les enrichir et y apporter des éléments nouveaux.

Il est primordial que ce temps de divergence en équipe soit organisé pour ne pas devenir chaotique ! Voici quelques règles de base à respecter :

- Chercher les points positifs dans chaque idée proposée ;
- Prendre en note les idées d'enrichissement ;
- Organiser les idées. Avec la quantité, cela vous permettra d'avoir une vue claire de l'ensemble des idées proposées une fois ces dernières catégorisées.



Voici la méthode, en trois étapes, que nous vous proposons de suivre pour enrichir vos idées :

- 1. Demandez à chaque participant de rassembler les fiches idées produites au cours du temps de divergence individuel ;
- 2. Lancez une séquence d'enrichissement au sein de l'équipe : faites tourner les fiches idées afin qu'elles soient enrichies par les autres membres de l'équipe. Si l'inspiration vient à manquer, jouez ! Vous pouvez pour ce faire utiliser le jeu d'idéation créé par YA+K³, que vous retrouverez dans les ressources accessibles à la fin de ce chapitre.
- 3. Organisez un tour de lecture final des idées construites.

À la fin de cette étape, les idées obtenues sont devenues des idées collectives, ce qui facilitera la sélection de l'une d'entre elles pour approfondissement.

3. CONVERGER

L'étape de convergence vous permettra de sélectionner quelques idées (2 ou 3) à approfondir et tester par la suite. À l'inverse de la phase de divergence, la phase de convergence fait appel à votre esprit rationnel et critique. Voici les quelques étapes à suivre pour réussir votre temps de convergence :

- **Fixez les critères de sélection :** les critères que vous pouvez retenir en priorité sont l'impact utilisateur visé par votre solution, sa faisabilité technique, son caractère innovant, son temps de mise en oeuvre potentiel. Le plus simple le mieux : trois critères peuvent amplement suffire à ce stade. Définissez également le nombre de concepts que vous souhaitez approfondir (idéalement un minimum de 2).
- **Évaluez vos idées :** demandez à chaque individu de sélectionner individuellement ses deux à trois idées stars, en ayant en tête les critères d'évaluation retenus. Vous sélectionnez alors les concepts ayant récolté le plus de votes.
- **Approfondissez les concepts,** en utilisant le canevas Proposition de valeur. Répartissez les concepts à approfondir entre les membres de l'équipe si besoin !
Le principe de ce canevas est simple : il est l'exact réciproque de la carte empathique utilisée dans le chapitre 2 de ce livre. Décrivez en quoi votre solution consiste (produits et services), pour ensuite identifier les bloqueurs qu'elle permet de supprimer chez vos utilisateurs (solutions aux problèmes), et enfin les bénéfices que ces derniers peuvent en tirer (créateurs de gains).

3. Lien du jeu à retrouver dans la bibliographie

- **Évaluez vos propositions de valeur :** répondent-elles aux bloqueurs principaux identifiés lors de la phase précédente ? Sont-elles créatrices de gains significatifs pour vos utilisateurs ?
- **Testez votre proposition de valeur :** adressez-vous pour ce faire aux utilisateurs que vous souhaitez cibler. Ils peuvent par exemple se trouver parmi les personnes interviewées précédemment. Questionnez-les pour recueillir leurs retours sur : ce qu'ils aiment dans votre solution, ce qu'ils n'aiment pas, les idées nouvelles que cela fait émerger et enfin les questions que votre solution soulève chez eux. Vous retrouverez le canevas de test correspondant dans le chapitre dédié à l'expérimentation et au prototypage.
- **Poursuivez... ou pivotez :** si votre test est concluant, c'est à dire si une majorité des utilisateurs interrogés confirme son intérêt pour votre solution, passez à la phase de prototypage ! À défaut, deux possibilités s'offrent à vous :
 - Une session d'amélioration de la proposition de valeur, s'il lui manque des fonctionnalités pour répondre aux besoins les plus urgents de vos utilisateurs ;
 - La réalisation d'une nouvelle séquence de créativité pour imaginer de nouveaux concepts si la proposition de valeur imaginée ne répond à aucune de leurs attentes.



POUR ALLER PLUS LOIN

ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

LIENS VIDÉOS ET ARTICLES WEB

- **Masterclass on the art of storytelling**
Neil Gaiman | Masterclass.com
- **Le pouvoir créatif du cerveau**
David Eagleman | Netflix
- **12 hommes en colère**
Sidney Lumet

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Value Proposition Design**
Alex Osterwalder, Yves Pigneur,
Greg Bernarda et Alan Smith |
Livres des séries Strategyzer
aux éditions Wiley
- **Le cahier qu'il vous faut
pour réussir vos photos**
Henry Carroll
- **Wanderful**
David Pearl
- **Creative types**
Adobe | Creativetypes.com
- **La véritable histoire du post-it**
Jérôme Barthélémy | La tribune

Retrouvez des ressources et outils
pour approfondir vos compétences
et mettre en pratique en flashant
le QRCode ci-dessous :



Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

CANEVAS ÉCRIRE UNE BONNE PROBLÉMATIQUE
DO IT YOURSELF



INTITULÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

CLARIFICATION DES TERMES ESSENTIELS DE CETTE PROBLÉMATIQUE

PERTINENCE

URGENCE

MOTIVATIONS

INTITULÉ

DESCRIPTION

QUESTION SOUS-JACENTE À SE POSER POUR RÉPONDRE
À LA PROBLÉMATIQUE



CRÉATEUR DE GAINS

PRODUITS ET SERVICES

SOLUTIONS AUX PROBLÈMES

Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

NOM DE L'IDÉE

Représentez graphiquement votre idée (dessin, schéma...)

Décrivez votre idée le plus concrètement possible ici. Si besoin,
représentez visuellement votre idée.

Enrichissement 1

Enrichissement 2

Enrichissement 3

 **CANEVAS FICHE IDÉE**
DO IT YOURSELF





CH.4 / PROTOTYPAGE ET EXPÉRIMENTATION

ACCÉLÉREZ LA MISE EN ŒUVRE DE VOS PROJETS

« SI UNE IMAGE
VAUT MILLE MOTS,
UN PROTOTYPE
VAUT MILLE RÉUNIONS. »

IDEO.ORG

INSPIRATION

PROTOTYPAGE RAPIDE MODE D'EMPLOI

Avez-vous déjà vu le film **Le fondateur** (*The Founder*), qui retrace la création du géant de la restauration McDonald's ? L'une des scènes illustre parfaitement le concept d'expérimentation. On y retrouve Richard et Maurice McDonald expliquant au fondateur de la chaîne, Ray Kroc, la façon dont ils ont réinventé le parcours en cuisine. Tout part d'un problème à résoudre : l'attente. Richard et Maurice avaient alors pour objectif de servir un hamburger en 30 secondes et non plus 30 minutes. Or le fonctionnement en cuisine ne permettaient alors pas d'atteindre une telle rapidité. Leur vient alors une idée géniale : prototyper le parcours d'un hamburger en cuisine, avec comme matériel disponible un court de tennis, de la craie et des acteurs ! En six heures, ils imaginent et testent un nombre important d'alternatives. Ils identifient ainsi rapidement les erreurs dans leur raisonnement, qu'ils rectifient pour parvenir au modèle idéal de coopération en cuisine, avec comme résultat un hamburger servi en un temps record. Ils tiennent là un avantage concurrentiel clé pour la suite de leur aventure.



EXTRAIT DU FILM THE FOUNDER © DANIEL MCFADDEN / THE WEINSTEIN COMPANY

On retrouve dans cette histoire les composantes essentielles d'une expérimentation réussie :

- Une hypothèse objective à tester : « *il est possible de réduire le temps de préparation d'un hamburger à 30 secondes* » ;
- Un modèle de test adapté et peu coûteux : une simulation grandeur nature de l'expérience en cuisine ;
- Une approche par le test et l'itération : de nombreuses expérimentations successives ont été nécessaires avant d'arriver au plan de cuisine idéal.

À l'image de cette scène du film *The Founder*, de nombreuses histoires à succès sont nées d'une série d'essais et erreurs : les post-its et les aspirateurs Dyson en sont deux exemples emblématiques. Dans toutes ces aventures, la conduite d'expérimentations leur ont permis de rendre leurs idées tangibles et de les tester.

Et à présent, ça va être votre tour ! Dans ce chapitre dédié à l'expérimentation, vous découvrirez en quoi consiste une expérimentation et un prototype, l'état d'esprit à adopter, ainsi qu'une méthodologie à suivre pas à pas pour passer d'une idée à un prototype à tester auprès d'utilisateurs. Pour en tirer au maximum partie, nous vous recommandons vivement de lire progressivement ce chapitre, en ayant vous-même en tête une ou plusieurs hypothèses à tester. Bonne lecture.

EXPÉRIMENTATION, PROTOTYPAGE, TEST : DE QUOI PARLE-T-ON ?

QU'EST-CE QU'UNE EXPÉRIMENTATION ?

Une expérimentation permet de tester des hypothèses autour de votre solution. Elle vous aide à avancer. Vous définissez les hypothèses à valider, construisez un prototype puis menez des tests auprès d'utilisateurs cibles pour valider ou invalider ces hypothèses.

QU'EST-CE QU'UN PROTOTYPE ?

Un prototype est une version imparfaite et incomplète de votre solution, ayant

pour objectif de valider son intérêt auprès de futurs utilisateurs. Il vous aidera à rendre votre solution tangible et à aller beaucoup plus loin dans vos échanges avec eux ! Ce n'est donc en aucun cas un produit ou service fini ayant vocation à être commercialisé.

EN QUOI L'EXPÉRIMENTATION EST-ELLE ESSENTIELLE ?

L'expérimentation vous sera indispensable pour au moins deux raisons :

- C'est un superbe accélérateur de projet, car elle vous permet d'impliquer vos utilisateurs finaux dans la construction et le déploiement de votre solution. Et qui de mieux que ces derniers pour valider l'intérêt de votre solution et de votre modèle économique ?
- C'est un réducteur de coûts très performant, qui vous évitera de lourdes et hasardeuses dépenses de développement.

À QUEL MOMENT EST-IL NÉCESSAIRE DE PROTOTYPER ?

Le plus tôt possible dans votre projet ! Vous le découvrirez un peu plus tard dans ce chapitre, le prototypage peut prendre plusieurs formes, dont certaines très simples qui vous permettront de rendre rapidement votre solution concrète.

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR MENER UNE EXPÉRIMENTATION ?

Aucune a priori, si ce n'est votre imagination et l'activation de votre côté *maker* ! Du papier et un stylo peuvent par exemple

suffire pour simuler l'expérience vécue sur une application. Il sera surtout important de vous lancer rapidement, en faisant preuve d'indulgence à votre égard : vos premières expérimentations seront imparfaites, mais vous apprendrez avec elles et vos utilisateurs. Lorsque vous réaliserez des prototypes proches de votre solution, à un stade plus avancé de votre projet, d'autres compétences (design, développement, etc.) pourront vous être très utiles.

COMBIEN DE TEMPS ALOUER AU PROTOTYPAGE ?

Le temps alloué au prototypage dépend principalement de deux facteurs : le type de solution, et le niveau d'avancement du projet. Plus vous serez avancé dans votre projet, et plus il vous faudra vous approcher d'une version complète de votre solution : vous y allouerez alors un temps et un budget plus conséquents. À l'inverse, un prototype en phase de lancement de projet nécessite un minimum de temps et d'argent : vous le jetterez directement après votre test, inutile de s'éterniser !

EXPÉRIMENTEZ PAS À PAS

Bienvenue dans le monde du prototypage, dont l'objectif est de vous aider à avancer rapidement dans votre projet.

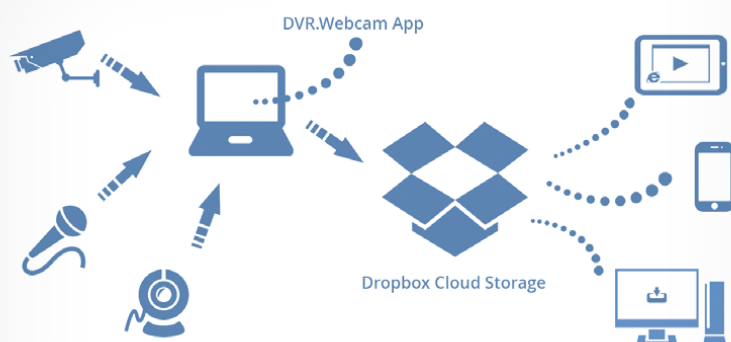
Vous allez à présent découvrir une méthodologie d'expérimentation pas à pas, que nous vous recommandons de vivre pour en tirer pleinement partie : l'idéal est de vous appuyer sur votre solution, ou à minima un problème ou une opportunité que vous souhaitez valider, pour conduire vos propres expérimentations en lisant ce guide.

INSPIRATION



« FAIRE SEMBLANT JUSQU'À
LE FAIRE RÉELLEMENT » :
UNE BRÈVE HISTOIRE DE **DROPBOX**

Dropbox, solution de stockage dans le *cloud*, aujourd'hui utilisée par 500 millions d'utilisateurs dans le monde, est sans doute l'un des exemples les plus enthousiasmants d'application de la méthode *lean start-up*. Cette dernière consiste à réaliser des boucles d'apprentissage rapides sur sa solution en impliquant les clients finaux. Dans le cas de Dropbox, cette démarche débute aux balbutiements de la start-up : Drew Houston, fondateur et CEO de Dropbox, a l'idée de réaliser une première expérimentation en créant une succession de captures d'écran de sa plateforme en construction pour en simuler le fonctionnement. Le recueil de feedbacks utilisateurs rapides permet aux développeurs d'ajuster rapidement leurs développements. Cette logique d'implication de l'utilisateur final fut suivie tout au long du développement du projet, et est citée comme un élément clé du succès mondial de l'entreprise.



1. CLARIFIEZ ET SÉLECTIONNEZ LES HYPOTHÈSES À TESTER

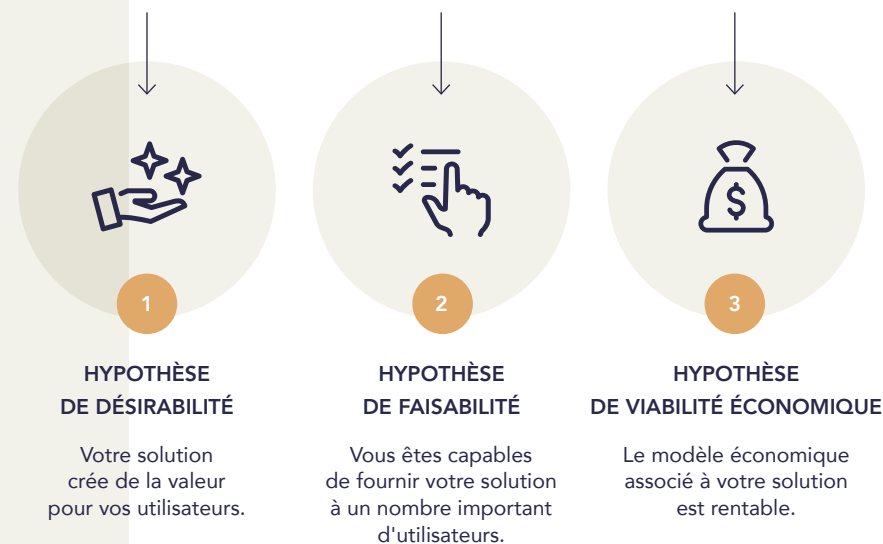
LA FÊTE DE LA CHAUSSETTE

Un cas fictif accompagnera votre lecture pour vous aider : celui de l'entreprise **La fête de la chaussette**, jeune pousse prometteuse souhaitant proposer une box de chaussettes à la vente. Tous les mois, une box contenant deux paires de chaussettes est livrée chez vous. Finies les ruptures de stock de chaussettes avalées par votre lave-linge, et vous restez à la pointe de la mode jusqu'au bout des orteils ! Les deux jeunes créateurs de la société, Jean et Julie, ont eu cette idée en soirée en discutant avec leurs amis de l'éternel problème des chaussettes égarées. Au cours de cette soirée, leurs amis masculins trentenaires ont en tous confirmé l'existence de ce problème persistant. Aujourd'hui, Jean et Julie sont au stade de l'idée, avec en tête une vague idée de cible client. Pour le reste, tout est à construire !

A. Listez les hypothèses à valider

Débutez avec, en tête, l'objectif de tester une partie de votre solution auprès de parties prenantes clés : utilisateurs, partenaires, équipes internes. Commencez par définir ce que vous souhaitez tester, et les options sont nombreuses !

Il existe trois types d'hypothèses que vous serez amenés à tester successivement, en fonction de votre niveau d'avancement dans le projet :



Commencez par sélectionner le type d'hypothèses que vous souhaitez valider. Listez ensuite l'ensemble de ces hypothèses. Voici quelques exemples pour inspiration :

- **Hypothèses de désirabilité :** « Notre solution permet à nos clients d'économiser (ou de gagner) 100€ par mois » ; « La solution peut être utilisée de manière autonome par des personnes âgées », etc. ;
- **Hypothèses de faisabilité :** « Nous sommes capables de produire 10 000 produits en un mois » ; « Les partenaires clés X et Y sont prêts à nous suivre dans la mise en œuvre de notre projet » ; « Les premiers prototypes réalisés peuvent être développés par notre équipe technique », etc. ;
- **Hypothèses de viabilité économique :** « Nos utilisateurs sont prêts à payer 60€ par mois pour utiliser notre solution » ; « Le taux de transformation sur notre site marchand est de minimum 3% » ; « Nous dégageons une marge brute de 40% sur les produits vendus », etc.

Pour l'exemple de McDonald's (voir histoire en introduction de ce chapitre), nous nous situons dans la phase de tests de faisabilité. Les fondateurs souhaitent valider leur capacité à produire un hamburger dans un temps défini : ils testent donc leurs capacités internes, et non la désirabilité de leur solution (le hamburger) pour leurs clients.

LA FÊTE DE LA CHAUSSETTE

Mettons-nous dans la peau de Jean et Julie. Leur box n'est pour l'instant qu'une idée. Ils vont donc devoir valider plusieurs hypothèses avant de lancer leur activité. Les hypothèses de désirabilité sont les premières à valider. Dans leur cas, il leur faudra valider le problème identifié auprès de leurs amis, l'intérêt de chaussettes livrées tous les mois pour les clients, ou encore l'attrait des clients ciblés pour des chaussettes de mode. Dans le cas de Jean et Julie, voici les

hypothèses à valider, dans l'ordre :

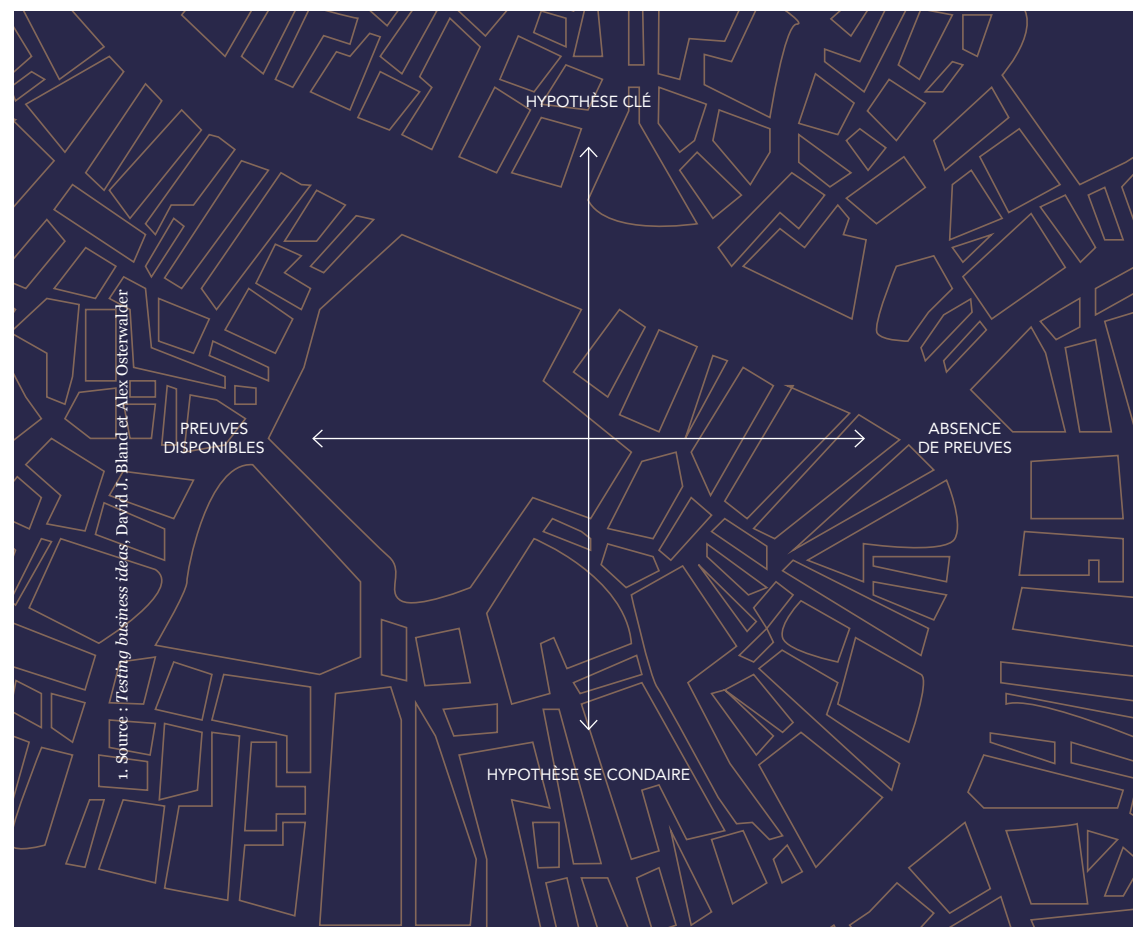
- **Hypothèses de désirabilité :** « Les hommes citadins de 30 à 40 ans sont une cible pertinente » ; « Les clients ciblés sont intéressés par un achat récurrent de chaussettes en ligne » ; « La mode est un facteur d'achat déterminant » ; « Deux paires de chaussettes par box est le chiffre idéal. »
- **Hypothèses de faisabilité :** « Nous sommes capables de produire des chaussettes made in France pour moins de 4€ par paire. »

- **Hypothèses de faisabilité :** « Nous sommes en mesure de dégager un taux de marge nette global de 20% », mais chaque chose en son temps !

Et vous, quelles sont les deux ou trois hypothèses clés que vous devez valider avant de poursuivre votre projet ? Prenez à présent un temps pour les construire collectivement.

B. Classez et priorisez vos hypothèses

Une fois ces hypothèses listées, positionnez-les dans la matrice suivante¹, en utilisant des couleurs différentes pour distinguer les types d'hypothèses :



Sélectionnez les hypothèses importantes à valider, et pour lesquelles vous ne disposez pas encore de preuve de validation par vos utilisateurs : ce sont celles que vous devrez tester en priorité auprès de vos utilisateurs.

Pour chaque hypothèse sélectionnée, choisissez un indicateur de mesure de votre test, et définissez le résultat à partir duquel vous déciderez que le résultat est concluant. Par exemple, si vous souhaitez tester un business model, l'indicateur que vous pourrez retenir sera le pourcentage de personnes affirmant être prêtes à payer pour utiliser votre solution, ou dans le cas d'un test grandeur nature, le taux de transformation de prospects en clients.

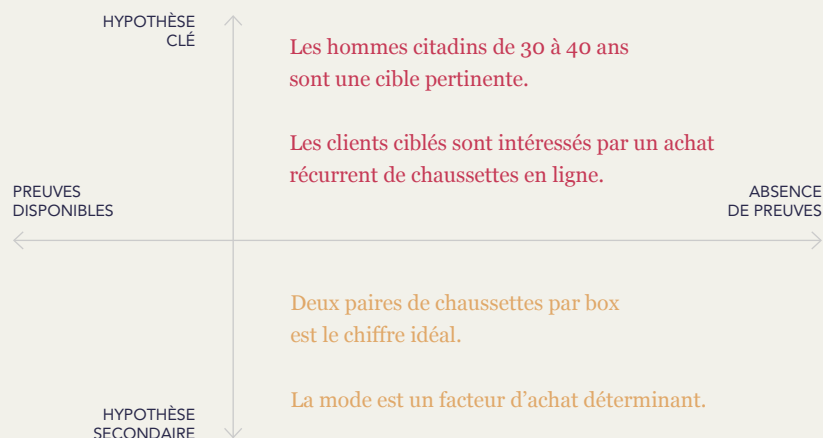
LA FÊTE DE LA CHAUSSETTE

*Nous allons ici positionner les hypothèses de désirabilité de **La fête de la chaussette** dans la matrice. Essayez de réaliser l'exercice par vous-même avant de regarder notre proposition !*

Le raisonnement pourrait être le suivant : ici, la cible est déterminante et à valider en priorité, de même que sa

propension à acheter des chaussettes en ligne : si ces hypothèses sont invalidées, c'est le projet lui-même qui peut être remis en question.

Le nombre de chaussettes vendues dans chaque box est moins important et pourra être traité en second lieu, de même que l'importance de la mode. On pourrait donc imaginer la répartition suivante :



Posez-vous à votre tour pour réfléchir aux hypothèses critiques dans votre projet. C'est en fait assez

simple : ce sont celles qui pourraient mettre votre projet même en péril si elle est étaient invalidées.

C. Définissez le test à mener

Pour chaque hypothèse clé à valider, remplissez la carte de test suivante² :

PROTOCOLE DE TEST

1. HYPOTHÈSE

« Nous voulons valider que... »

2. TEST

« Pour le vérifier, nous allons mener le test suivant : »

3. INDICATEUR SUIVI

« Nous collecterons les informations objectives suivantes : »

4. CRITÈRES DE RÉUSSITE OU D'ÉCHEC

« Nous considérons que le test est validé si... »

LA FÊTE DE LA CHAUSSETTE

Prenons l'hypothèse à valider en premier pour **La fête de la chaussette** : « Les hommes citadins de 30 à 40 ans sont une cible pertinente pour La Fête de la chaussette ». Cette hypothèse peut sous-entendre deux choses : la cible est intéressée par la proposition de valeur de La Fête de la chaussette, et elle est plus intéressée par cette offre qu'une autre cible.

Dans le test mené, il sera donc très important de :

1. Mesurer l'intérêt auprès d'un échantillon cible.
2. Comparer cet intérêt avec celui d'autres cibles potentielles.

Après avoir défini un autre segment potentiel – les familles – Jean et Julie remplissent le canevas test de la manière suivante :

© THOUGHT CATALOG

PROTOCOLE DE TEST

1. HYPOTHÈSE

« Nous voulons valider que le segment des hommes citadins de 30 à 40 ans est une cible pertinente pour Socks Box. »

»

2. TEST

« Pour le vérifier, nous allons mener le test suivant : création de deux *landing pages* : une destinée à cette cible et une autre plutôt destinée à une cible familiale, avec pour chacune d'entre elles un design identique mais une proposition de valeur différente. »

»

3. INDICATEUR SUIVI

« Nous collecterons les informations objectives suivantes : Taux d'inscription à la base d'e-mailing. »

»

4. CRITÈRES DE RÉUSSITE OU D'ÉCHEC

« Nous considérons que le test est validé si le taux d'inscription à la Newsletter si le taux d'inscription est supérieur à 7% ET si ce taux d'inscription est supérieur à celui observé sur la cible familiale d'au moins 2 points. »

»



Dans la construction de votre protocole de test, portez une attention tout particulière aux données que vous allez collecter à ce stade :

combien de personnes devez-vous impliquer ? les données sont-elles objectives ? Faciles ou difficiles à collecter ?

© CHARLES DELUVO



2. CONSTRUISEZ VOTRE CAS D'USAGE

Un prototype ou un test se construit autour d'une situation spécifique. Choisissez donc un utilisateur potentiel, ainsi qu'une situation dans laquelle il serait amené à utiliser votre solution. Prenons un exemple d'utilisation de la célèbre application *Uber* : une jeune personne de 24 ans vivant en milieu urbain, utilisant le service Uber pour rentrer à son domicile après une soirée festive.

Commencez par esquisser votre cas d'usage dans un storyboard, en vous inspirant de l'exemple que vous trouverez ci-dessous. Il s'agit en réalité de votre premier prototype, vous pourriez déjà utiliser cette version pour tester certaines de vos hypothèses.



1 Emma sort du bar et dit au revoir à ses amis



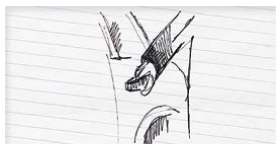
2 Emma ouvre l'application Uber



3 Emma commande un VTC Uber



4 Une voiture Uber arrive



5 Emma monte dans la voiture



6 La voiture effectue le trajet vers son domicile



7 Emma sort du véhicule



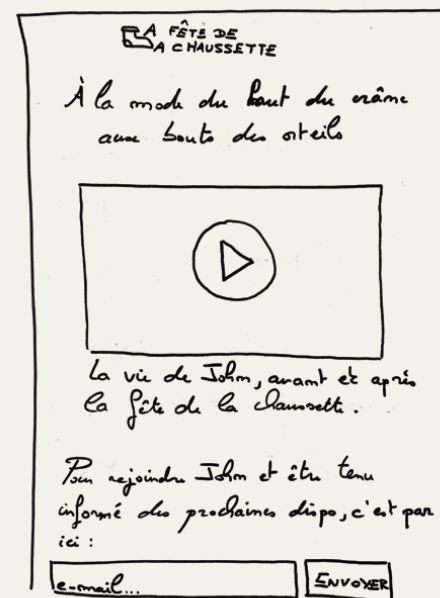
8 Emma évalue l'expérience vécue



9 Emma s'endort paisiblement

LA FÊTE DE LA CHAUSSETTE

Jean et Julie sont donc partis pour construire deux landing pages, une première destinée à un public masculin de 30 à 40 ans, une seconde à une cible familiale. Jean et Julie esquissent donc rapidement la landing page et l'expérience d'inscription à la newsletter associée. Pour cela, il leur faut un site, une proposition de valeur, éventuellement une petite vidéo de communication, et un call to action (l'action qui vous permet de mesurer le taux d'inscription). À ce stade, cela pourrait donner cela :



CAS D'USAGE

La réalisation de ce storyboard ne vous prendra que quelques minutes, et permet déjà de rendre vos idées plus concrètes. Quelles sont les 3 ou 4 étapes clés dans votre expérimentation ?

3. CHOISISSEZ LA FORME DE VOTRE PROTOTYPE

Ce premier storyboard réalisé, choisissez la forme que vous souhaitez donner à votre prototype ou le modèle de test que vous souhaitez mener. Trois variables vous aideront à choisir : le budget consacré, le temps alloué et le test à réaliser.

Pour réaliser un prototype de votre solution, vous pouvez utiliser le canevas « choisir la forme de son prototype » ci-contre pour choisir la forme la plus adaptée à votre expérimentation.

© ALVARO REYES



CHOISIR LA FORME DE SON PROTOTYPE

	SERVICE	APPLICATION, SITE WEB, PLATEFORME	PRODUIT PHYSIQUE	PROCESSUS	ORGANISATION	LIEU
RAPIDE À RÉALISER RAPIDE OU PEU CÔUTEUX	+++ RESSOURCES PAPIER/STYLO	+++ RESSOURCES PAPIER/STYLO		+++ RESSOURCES PAPIER/STYLO	+++ RESSOURCES PAPIER/STYLO	+++ RESSOURCES CARTON, MATÉRIEL DE MONTAGE LÉGER, LEGOS, ETC.
	+++ RESSOURCES PERSONNES				+	+
	+++ RESSOURCES PAPIER/STYLO	++ RESSOURCES PAPIER/STYLO	+	+++ RESSOURCES PAPIER/STYLO	+	+
LONG À RÉALISER BUDGET POTENTIEL À PRÉVOIR	+++ RESSOURCES LOGICIEL DE MOTION DESIGN, ESPACE AGENCÉ			+++ RESSOURCES PERSONNES, OUTILS NECESSAIRES À LA RÉALISATION D'UN TEST	+++ RESSOURCES PERSONNES, OUTILS NECESSAIRES À LA RÉALISATION D'UN TEST	+++ RESSOURCES ESPACE, PERSONNES
		+++ RESSOURCES LOGICIEL DE PROTOTYPAGE				
			+++ RESSOURCES MATÉRIEL DIVERS, RECOURS À UN FAB LAB, ETC.			+++ RESSOURCES MATÉRIEL DIVERS, RECOURS À UN FAB LAB, ETC.



LA FÊTE DE LA CHAUSSETTE

Jean et Julie vont créer une landing page pour mesurer l'intérêt des deux cibles identifiées.

Bonne nouvelle ! Il existe de nombreux outils ne demandant aucune compétence technique, dont Wix, un logiciel en ligne de création de sites web très performant.

Cette solution est simple et très pratique pour créer un site en peu de temps. Dans le cas de La fête de la chaussette, le plan est simple : créer deux landing pages, l'une destinée à cibler d'hommes citadins de 30 à 40 ans, l'autre à une cible familiale. Il faudra ensuite suivre le nombre de visiteurs s'étant inscrits à la newsletter, en utilisant par exemple l'outil d'analyse proposé par Wix.

© GABRIELLE HENDERSON

4. PROTOTYPEZ !

Définissez un temps maximum de prototypage ou de création de votre protocole de test, choisissez les outils à utiliser, organisez-vous en équipe, et lancez-vous !

Ne visez pas la perfection, ce test ou prototype ne servira qu'à collecter les informations nécessaires à votre expérimentation. Suivez une approche en système D, en utilisant les solutions techniques les moins coûteuses.

5. TESTEZ AUPRÈS DE VOS UTILISATEURS

Votre protocole de test ou prototype finalisé, vous allez réaliser des tests auprès d'utilisateurs potentiels. Attention, il ne s'agit pas d'un exercice commercial : vous ne devez en aucun cas essayer de convaincre, mais au contraire de collecter les retours les plus objectifs possibles.

Commencez par vous mettre en « mode test » : mettez vos propres convictions et opinions de côté, et placez-vous en posture d'écoute active et de réception de toutes sortes de feedbacks, y compris les plus farfelus ! Cherchez ensuite à recueillir des informations objectives, en quantité suffisante pour valider ou invalider vos hypothèses. Vous pouvez, pour ce faire, vous appuyer sur différents modèles.

L'un des tests les plus simples, en particulier pour valider la désirabilité d'une solution, consiste à questionner vos utilisateurs et remplir le canevas ci-dessous. Il doit être complété de questions spécifiques, en fonction de l'objectif de votre test et du/des indicateur(s) que vous avez retenu(s) pour sa validation.

J'ADORE	ON POURRAIT AMÉLIORER	QUESTIONS	J'AI UNE IDÉE

6. MESUREZ ET DÉCIDEZ

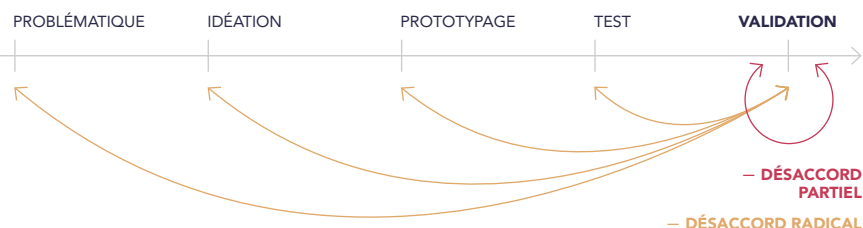
Reprenez les indicateurs que vous aviez choisis et rassemblez l'ensemble de vos tests pour les valider ou invalider.

Si le résultat est concluant, vous pouvez passer à l'étape suivante : par exemple, la validation de la désirabilité de votre solution pourra conduire à la validation de sa faisabilité, celle de sa faisabilité à la validation de sa viabilité économique.

Si, en revanche, votre test est invalidé, pas de panique ! C'est parfaitement normal, un projet innovant est par nature incertain et fait d'essais pour certains infructueux. L'inverse serait en revanche plus inquiétant : un projet validé directement à toutes les étapes est généralement le signe d'un biais introduit lors de la phase de test.

Une invalidation peut mener à plusieurs décisions :

- **En cas de désaccord partiel**, par exemple sur une fonctionnalité, cherchez simplement à améliorer votre prototype en intégrant ces retours ;
- **En cas de désaccord radical**, par exemple sur la valeur créée par votre solution pour les utilisateurs, vous êtes en train de vivre un « pivot » : vous allez devoir faire quelques pas en arrière dans votre projet pour imaginer des solutions alternatives.

LA FÊTE DE
LA CHAUSSETTE

Bonne nouvelle ! 10% des utilisateurs correspondant à la cible se sont inscrits à la newsletter. L'intérêt pour la solution semble donc réel et mérite de poursuivre le projet. En revanche, les familles ciblées par la campagne se sont, dans 14%

des cas, inscrites à la newsletter. Cette hypothèse est donc invalidée. Jules et Julie vont devoir réfléchir, à nouveau, à la meilleure cible pour leur service de box. Peut-être que les familles sont une cible à privilégier ? Auquel cas, ils devront réaliser une nouvelle série d'hypothèses et de tests pour confirmer, ou non, ce nouvel axe.

TIPS/ LES CONSEILS POUR
UNE EXPÉRIMENTATION RÉUSSIE :

Repoussez votre envie d'expliquer votre concept : c'est là que vous récolterez des retours vraiment honnêtes.

Restez humble tout au long de cette phase : les retours de vos utilisateurs pourront vous sembler durs à entendre, mais n'oubliez pas, c'est votre projet qu'ils évaluent, pas vous... essayez de partir du principe que tous les retours seront donc bons à prendre.

Réveillez l'analytique qui est en vous : un des principaux écueils dans l'expérimentation consiste à tirer des conclusions trop hâtives, par exemple suite à un échange particulièrement enthousiasmant avec un utilisateur. Définissez a priori la quantité d'informations à collecter pour valider un test, et tenez-vous-y !

Prenez garde au biais de confirmation : nous avons naturellement tendance à privilégier les informations confirmant nos hypothèses, et à accorder moins de poids aux informations jouant en leur défaveur. Ayez-en conscience !

Veillez au timing : prenez très peu de temps sur vos premiers prototypes, 10 à 30 minutes seront suffisantes.

Testez vos propres capacités : un prototype doit normalement pouvoir être testé sans explication de votre part. Si les premiers prototypes en demandent malgré tout, c'est parfaitement normal : identifiez les zones floues pour vous améliorer sur les prototypes suivants, vous en réaliserez de nombreux quoiqu'il arrive.

FICHES PRATIQUES

BOOSTEZ VOS CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES.

FICHE PRATIQUE / DÉCOUVREZ DES PROTOCOLES D'EXPÉRIMENTATION

En complément du canevas test, il vous sera possible d'effectuer des expérimentations aux formes variées, permettant de valider différents types d'hypothèses. En voici quelques exemples, largement tirés du livre *Testing Business Ideas* d'Alex Osterwalder et David J. Bland.

ACHETER UNE FONCTIONNALITÉ

Cette expérimentation vous sera très utile pour valider les fonctionnalités les plus créatrices de valeur pour vos utilisateurs finaux, et ainsi la désirabilité et la viabilité économique de votre projet. Le principe est le suivant : après avoir réalisé un prototype de votre solution, vous listez l'ensemble des fonctionnalités associées à cette dernière (création de compte, fonctionnalités d'échange ou de partage, module de paiement, etc.). Chaque utilisateur interrogé se voit attribuer un montant fixe d'une monnaie fictive, qu'il va répartir entre les différentes fonctionnalités. Vous pourrez, une fois ce test réalisé, valider ou invalider vos hypothèses sur l'importance de chaque fonctionnalité.



ENVOYER UN FORMULAIRE QUALITATIF

L'envoi d'un formulaire qualitatif permettra de récolter rapidement une quantité importante de données auprès d'un échantillon d'utilisateurs identifiés. Une fois l'ensemble des réponses collectées (visez en général un taux de réponse de 10 à 20%, qui vous permettra de déduire le nombre de personnes à contacter), catégorisez les réponses apportées à chacune de vos questions. Idéal pour collecter rapidement une quantité importante d'informations, cette méthode rend, en revanche, difficile la collecte d'informations objectives. Privilégiez plutôt cette approche dans une phase peu avancée de votre projet. Vous pouvez par ailleurs associer l'envoi d'un formulaire à la conduite d'interviews utilisateurs, qui vous permettront de récolter des informations plus "confidentielles" une fois la confiance installée.

CRÉER UNE PAGE D'ACCUEIL

La mise en ligne d'une simple page d'accueil, résumant votre proposition de valeur et comportant une action possible — s'inscrire à une newsletter, demander à être rappelé par un conseiller, etc. — vous permettra de rapidement valider la désirabilité de votre solution. Pour mener ce test à bien, assurez-vous que votre proposition de valeur est parfaitement claire sur votre page d'accueil, mettez en place un système de collecte des données associées, puis attirez du trafic vers votre page d'accueil, par exemple en dédiant un budget à de la publicité ciblée.

A/B TESTING

Cette expérimentation vous permettra de tester deux versions de votre solutions : une version A, avec des fonctionnalités spécifiques, et une version B, mettant l'accent sur d'autres fonctionnalités. Réalisez un test auprès d'un échantillon suffisamment large pour comparer ensuite les données collectées. Il s'agit d'une excellente méthode pour comparer des propositions de valeur envisagées ou encore l'appétence à payer associées à chacune d'entre elles.

LA BROCHURE

La brochure est une version papier décrivant votre solution, ses différentes fonctionnalités, le modèle d'affaire que vous avez retenu, etc. C'est une expérimentation idéale pour aller à la rencontre d'utilisateurs difficiles à capter par des canaux digitaux. Pour mener à bien cette expérimentation, commencez par imaginer le design de votre brochure, avant d'identifier où vous pourrez entrer en interaction avec des utilisateurs potentiels. Lors d'un échange physique, prenez en note les principales informations exprimées par vos utilisateurs potentiels.

LES PRÉVENTES

Validez définitivement l'intérêt d'une faible partie du marché à payer pour l'acquisition ou la jouissance de votre bien ou service, en proposant votre solution à la vente avant que cette dernière ne soit effectivement disponible. Cette expérimentation, rendue notamment possible par des modèles tels que le *crowdfunding*, constitue sans doute l'expérience ultime pour mesurer la demande à faible échelle avant de réaliser votre lancement officiel.

POUR ALLER PLUS LOIN

ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

LIENS VIDÉOS ET ARTICLES WEB

- **Lean example from *The Founder***
Youtube
- **How DropBox Started**
As A Minimal Viable Product
techcrunch.com

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

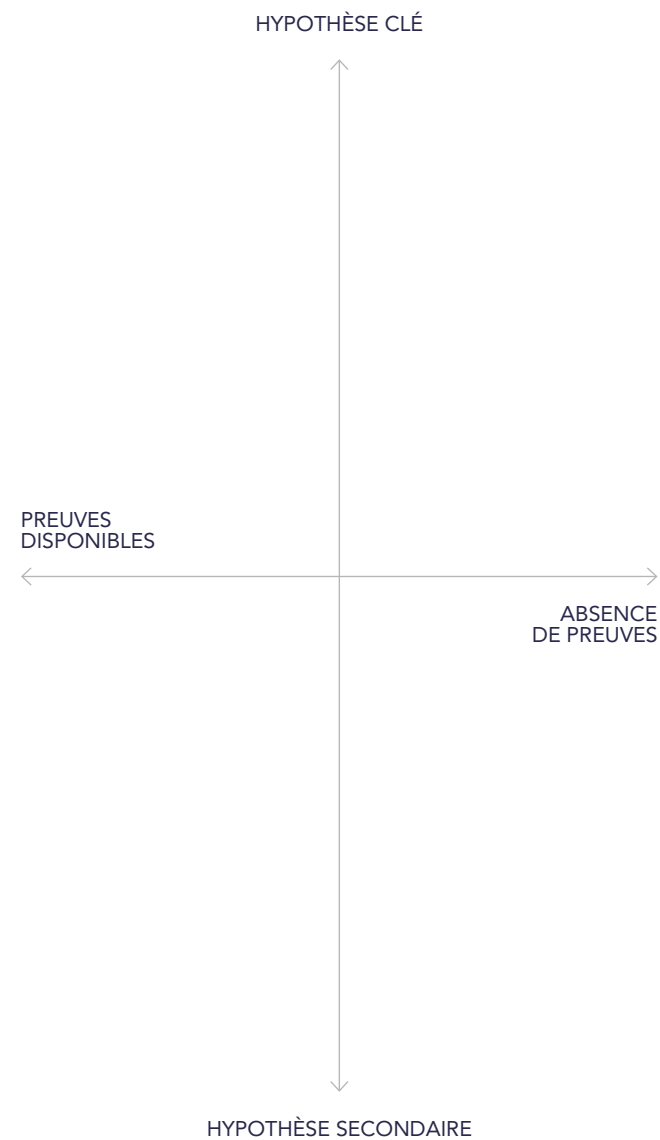
- **Value Proposition Design**
Alex Osterwalder, Yves Pigneur,
Greg Bernarda et Alan Smith |
Livres des séries Strategyzer
aux éditions Wyley
- **Testez vos idées business**
David J. Bland, Alex Osterwalder |
Éditions Wyley

Retrouvez des ressources et outils
pour approfondir vos compétences
et mettre en pratique en flashant
le QRCode ci-dessous :



Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

CANEVAS HYPOTHÈSES
DO IT YOURSELF



Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

1. HYPOTHÈSE

2. TEST

3. INDICATEUR SUIVI

4. CRITÈRES DE RÉUSSITE OU D'ÉCHEC



Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

J'ADORE

ON POURRAIT AMÉLIORER

QUESTIONS

J'AI UNE IDÉE



CH.5 / BUSINESS MODEL

CONCEVEZ UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VERTUEUX

« N'ALLEZ PAS
OÙ VA LE CHEMIN.
ALLEZ LÀ OÙ
IL N'Y EN A PAS ENCORE,
ET OUVREZ LA ROUTE. »

RALPH WALDO EMERSON

INSPIRATION

159

Lemonade

QUAND DE NOUVEAUX
MODÈLES ÉCONOMIQUES
ÉMERGENT DANS DES
INDUSTRIES PLURI-MILLÉNAIRES

Le secteur assurantiel, dont le volume global de primes a atteint 4180,56 milliards d'Euros en 2018¹, est depuis quelques années impacté par l'arrivée de nouveaux acteurs, nommés startups Insurtech. Leur ambition est de réinventer un marché au modèle économique stable et dominé aujourd'hui par une poignée d'acteurs institutionnels.

Parmi ces jeunes entreprises, la startup New Yorkaise **Lemonade** a réussi à tirer son épingle du jeu en proposant à ses utilisateurs une offre pour le moins originale : ces derniers paient une prime d'assurance fixe par mois bien inférieure aux prix du marché. En cas de sinistre, l'entreprise s'engage à prendre en charge ses assurés en quelques minutes seulement. Mais surtout, l'entreprise est transparente sur la part des primes d'assurances utilisée pour assurer son fonctionnement, et reverse les bénéfices éventuels de fin d'année à des associations caritatives.

Les conséquences directes de ce mode de fonctionnement : une adhésion massive des jeunes générations, sensibles à la praticité du service et aux engagements sociétaux de l'entreprise, et une baisse radicale du taux de fraude à l'assurance.

1. Rapport publié par Allianz Research: Global Insurance Market: At a Crossroads



L'invention d'un nouveau modèle assurantiel par Lemonade ne constitue qu'un exemple parmi tant d'autres d'innovations par les modèles économiques : la digitalisation et l'évolution des modes de consommation, l'éthique, les enjeux sociétaux et environnementaux sont autant de leviers à l'origine de l'émergence de ces nouveaux modèles.

Ce chapitre vise à vous aider dans la création de modèles économiques à la fois innovants et vertueux. Outre une culture de base des modèles économiques, il vous proposera une méthodologie pas à pas pour construire votre modèle, à l'aide d'un outil connu et éprouvé : le Business Model canevas². Vous y trouverez par ailleurs des pistes de réflexion pour viser la construction d'un modèle économique durable ou l'adaptation de votre modèle existant. De nombreux exemples d'entreprises ayant mené une réflexion en écosystème, fondée en grande partie sur un principe d'inclusion des parties prenantes, y seront présentés pour guider vos réflexions.

BUSINESS MODEL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

QU'EST-CE QU'UN BUSINESS MODEL ?

Un business model décrit le positionnement d'une entreprise (ou d'un projet) sur un marché, ainsi que ses principes de fonctionnement et ses règles d'organisation. Il part d'utilisateurs finaux (les segments de clientèle) pour qui l'entreprise crée de la valeur en l'échange d'une rétribution pouvant prendre des formes diverses, monétaires ou non. Le business model décrit également la façon dont l'entreprise, à travers un ensemble de ressources, d'activités et de partenariats, se met en capacité de rendre ses solutions accessibles au marché, moyennant un ensemble de coûts.

QU'EST-CE QU'UN BUSINESS MODEL N'EST PAS ?

Attention, un business model n'est pas un business plan ! Un business plan permet de formaliser un projet d'entreprise, en

décrivant la stratégie financière et commerciale choisie pour le mener à bien sur un horizon temporel défini – souvent 3 à 5 ans. Le business plan décrit notamment les prévisions de pertes et profits de l'organisation, ce que vous ne retrouverez pas dans un business model.

QUEL EST L'INTÉRÊT DU BUSINESS MODEL ?

L'intérêt de détailler le business model de son projet ou de son organisation est multiple : il permet en premier lieu de synthétiser le mode de fonctionnement de l'organisation. C'est également un outil stratégique, permettant de décrire les ressources déployées pour atteindre des objectifs. Il pourra être utilisé comme outil d'innovation par les fondateurs d'une entreprise ou par des innovateurs, qui pourront s'appuyer sur le business model pour

inventer des stratégies alternatives à un modèle existant, ou en créer un nouveau de toute pièce. Enfin, il permet de positionner une société sur un marché à un instant T, mais également de se projeter dans le futur.

À QUI S'ADRESSE LE BUSINESS MODEL ?

Le business model est un outil utilisé en premier lieu par les créateurs d'entreprises et designers de projets innovants. Il est néanmoins tout à fait cohérent d'utiliser le business model dans le cadre d'un projet au sein d'une entreprise existante, que ce projet soit source de nouveaux revenus ou d'économies.

QUAND FAUT-IL UTILISER LE BUSINESS MODEL ?

Pour vous lancer dans le business model, il vous faut au minimum avoir identifié un ou plusieurs segments de clientèle, ainsi qu'une proposition de valeur pour chacun d'entre eux. L'idéal est d'avoir prototypé et testé chaque solution correspondante, sans que cela soit une condition *sine qua non*. Vous pourrez ensuite utiliser le business model à différents moments de la vie de votre projet : à son lancement, pour tester la propension à payer de vos utilisateurs, puis à chaque fois que vous souhaitez prendre du recul sur votre activité, et éventuellement la repositionner stratégiquement.

FAUT-IL ÊTRE UN EXPERT DES CHIFFRES POUR CONSTRUIRE UN BUSINESS MODEL ?

NON ! Un business model décrit les dynamiques économiques et organisationnelles

d'une entreprise ou d'un projet innovant, mais ne rentre en aucun cas dans un détail chiffré. C'est le cas du business plan, qui lui consiste en la concrétisation chiffrée et détaillée d'un business model, pour lequel des compétences financières peuvent être d'une grande aide.

QUEL OUTIL UTILISER ?

Le business model canvas est un outil de représentation extrêmement pratique et simple d'un modèle économique, que

LE SAVIEZ-VOUS ?

C'est dans l'Égypte ancienne que les premiers modèles assurantiels sont nés : les tailleurs de pierre de la Basse-Égypte (vers 1400 av. J.-C.) contribuaient alors à un fonds dédié, dont l'unique objet était de leur venir en aide en cas d'accident.

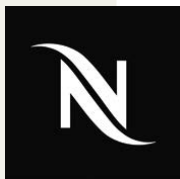
50% des innovations de marché sont des innovations de modèle économique. Et en y pensant, cela n'est pas si surprenant ! Les mutations des modes de consommation, le regard porté sur l'éthique ou les propriétés durables des solutions proposées amènent à régulièrement questionner et faire évoluer la façon dont une solution est offerte à ses utilisateurs.

nous vous invitons à utiliser ici pour construire votre business model. Créé en 2010 par Alex Osterwalder sur la base d'une étude poussée de nombreux modèles économiques, il reprend tous les éléments essentiels constitutifs d'un business model. Vous trouverez le business model canvas à la fin de ce chapitre (canevas **Business**

model canvas). Nous verrons enfin qu'il existe quelques alternatives à ce canevas, notamment le **Business model canvas social** lorsque, comme son nom l'indique, vous souhaitez apporter une dimension sociale à votre modèle économique.

CONSTRUISEZ VOTRE BUSINESS MODEL PAS À PAS !

Prêts à vous lancer dans la construction d'un business model ? Commencez par vous munir d'un business model canvas, digitalisé ou au format papier. Munissez-vous également de post-its ou stylos de différentes couleurs (ou blocs ppt) pour construire votre business model.



1. CONSTRUIRE LE BUSINESS MODEL CANVAS BLOC PAR BLOC.

Vous allez ici découvrir comment construire votre business model pas à pas. Pour vous aider, cette méthodologie sera illustrée d'un exemple connu de tous : **Nespresso**. D'autres exemples compléteront ce business model pour porter plus loin la réflexion associée à chacun de ces blocs.

A. Segments clients

Ce bloc décrit le groupe de personnes, utilisateurs, entreprises pour lesquelles vous créez de la valeur grâce à une ou plusieurs de vos propositions de valeur.

Attention, un segment de clientèle ne paiera pas forcément pour votre service. Pensez à Google : les premiers clients sont les internautes, pour qui le moteur de recherche est gratuit. Le second segment de clientèle ciblé par Google, les annonceurs, est le seul à payer en contrepartie d'un accès à une très large audience qualifiée.

Pour construire ce bloc, voici quelques questions que vous pouvez vous poser :

- **Sommes-nous sur un marché de grande consommation, sur un marché de niche ?**
Dans le cas d'un marché de niches, il sera important d'être spécifique sur le segment de clientèle que vous ciblez.

© HELENA YANKOVSKA



Au cours de votre lecture, n'hésitez pas à vous référer au business model canvas de **Nespresso** décrit ci-dessous :

PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATIONS AVEC LES CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTÈLE
FOURNISSEURS DE MACHINES À CAFÉ	DISTRIBUTION B2C	« UN CAFÉ QUALITÉ BISTRO À LA MAISON ET EN MOINS D'1 MINUTE. »	CLUB NESPRESSO	MÉNAGES
	PRODUCTION		CANAUX DE DISTRIBUTION	ENTREPRISES
	MARKETING			
	RESSOURCES CLÉS		GRANDE DISTRIBUTION	
	BREVETS		MAGASINS NESPRESSO	
	MARQUE	MACHINES NESPRESSO	NESPRESSO.COM	
	CANAUX DE DISTRIB. B2C	CAPSULES NESPRESSO	CENTRE D'APPEL	
	USINES DE PROD.			
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		
PRODUCTION	DISTRIBUTION B2C	VENTES RÉCURRENTES DE CAPSULES	VENTES DE MACHINES À CAFÉ	
	MARKETING			

• **Devons-nous segmenter nos cibles, et leur proposer des offres différentes ?**

Ce sera en particulier le cas si vous ciblez des segments d'utilisateurs aux modes de fonctionnement très différents.

• **Existe-t-il une relation directe entre nos segments de clientèle ?**

Pensez à Google, où les annonceurs sont attirés par la présence du premier segment d'utilisateurs, les internautes.

Ce travail de segmentation est intrinsèquement lié à l'exercice d'empathie conduit au cours d'un projet d'innovation : un segment client se définit grâce à l'identification de modes de fonctionnement homogènes au sein d'un groupe d'utilisateurs potentiels, et en aucun cas au travers de critères socio-démographiques prédéfinis.



Nespresso cible deux segments de clientèle d'un marché de grande consommation : les ménages au sens large, principalement consommateurs de café aux heures de repas, et les entreprises – qui n'arriveront d'ailleurs que dans un second temps dans l'offre de Nespresso.



Penser impact sociétal et environnemental dans sa segmentation clients – L'exemple de B Corp :

« Fondé en 2006 par Jay Coen Gilbert avec l'intention de «faire évoluer le capita-

lisme», le label B Corp est une certification accordée à des entreprises qui se fixent des objectifs extra-financiers sociaux ou environnementaux et qui répondent à des critères exigeants en matière de compatibilité et de transparence »³.

Rassemblant à ce jour plus de 3000 entreprises à travers 71 pays dans le monde, le label B Corp s'adresse avant tout aux entreprises désireuses de mesurer et démontrer leur impact social et/ou environnemental, son segment clients principal. Ce label constitue un gage de crédibilité sur les marchés pour les organisations ayant obtenu la certification.

B. Proposition(s) de valeur

Votre proposition de valeur décrit la manière dont vos services ou produits créent de la valeur pour un segment de clientèle spécifique. Pour construire ce bloc, posez-vous les questions suivantes :

- Quels problèmes utilisateur parvenons-nous à résoudre ?
- Quels sont les besoins de nos clients que nous parvenons à satisfaire ?
- Quels produits et services associés offrons-nous sur chaque segment de clientèle ?

Vous pouvez ensuite identifier de nombreuses sources de création de valeur, parmi lesquelles la nouveauté, les performances, la personnalisation, le design, la marque, le statut, le prix, la réduction des coûts, la réduction du risque, l'accessibilité, la facilité d'utilisation, etc.

La formulation de cette proposition de valeur doit être simple. Elle doit avant tout décrire la valeur que vous créez pour le segment de clientèle cité, et non pas la solution que vous vendez. Voici une sélection de quelques exemples :

- **Google, pour les internautes :** trouver facilement l'information disponible.
- **Google, pour les annonceurs :** accéder à une très large audience qualifiée.
- **Uber, pour les passagers :** être transporté d'un point A à un point B en toute simplicité.
- **Uber, pour les conducteurs :** Accéder à une large audience de passagers potentiels.

Vous voyez ici que l'on ne retrouve pas nécessairement le produit ou le service dans ces formulations, mais bien le cœur de la valeur créée pour les utilisateurs.

© JOHN GIBBONS



Nespresso délivre une proposition de valeur simple : un café qualité bistro, servi chez soi en moins d'une minute. Les produits proposés – des machines au design simple et des capsules de café premium – répondent à cet objectif

de création de valeur. Pour le second segment de clientèle, les entreprises, ciblées ultérieurement, cette proposition de valeur pourrait prendre la forme suivante : « des moments de pause agréables pour vos salariés grâce à un café qualité bistro. »

patagonia Construire une proposition de valeur durable et responsable – L'exemple de Patagonia :

Patagonia poursuit depuis longtemps l'ambition de devenir une entreprise 100% responsable, à tous les niveaux de son modèle économique, et cela commence par ses vêtements : produits à

partir de matériaux recyclés ou dans certains cas de matières premières animales sourcées de manière responsable, l'ensemble de la gamme proposée par Patagonia relève d'une proposition de valeur identique pour les clients de la marque : « Être responsable dans la façon de se vêtir. »

C. Canaux

Les canaux décrivent les moyens par lesquels vous atteignez votre segment de clientèle, communiquez avec lui et rendez votre proposition de valeur accessible.

Pour ce bloc, réfléchissez au parcours vécu par vos utilisateurs, et la manière dont vous souhaitez créer des points de contact avec ces derniers. Vous pouvez donc vous poser les questions suivantes :

- Par quels moyens nos utilisateurs pourraient-ils mieux connaître les produits et services de notre société ?
- Comment pouvons-nous aider nos clients à évaluer la proposition de valeur de notre organisation ?
- Comment permettons-nous à nos clients d'acheter et/ou d'utiliser les produits et services spécifiquement proposés par notre organisation ?
- Quelle assistance après-vente fournissons-nous à nos clients ?



Nespresso distingue les canaux utilisés spécifiquement pour l'acquisition des capsules de ceux utilisés pour l'achat de machines Nespresso, et ce pour une raison simple : le taux de marge des machines est très faible voire parfois-même négatif, tandis que le taux de marge associé aux capsules, par ail-

leurs achetées de manière récurrente, est très élevé. L'entreprise apporte donc un soin particulier aux canaux d'acquisition de ces capsules, tous gérés en direct (call center, magasins, site Web). À l'inverse, les machines peuvent facilement être achetées chez divers acteurs de la grande distribution.

patagonia Construire des canaux responsables – L'exemple de Patagonia:

Fer de lance du vêtement éco-responsable, Patagonia s'est fixé comme objectif prioritaire l'allongement de la durée de ses produits, et cela se traduit par des actions concrètes dans les canaux mis en place, notamment via les services

après-vente proposés. L'entreprise a par exemple lancé le site Worn Wear, qui facilite la revente de vêtements d'occasion, ou encore initié un road trip éco-responsable, où un camion Patagonia est allé à la rencontre de clients pour les aider à réparer leurs vêtements et vendre des vêtements Patagonia d'occasion.

D. Relation Client

La relation client correspond au lien que vous établissez entre votre organisation et chaque segment de clientèle. Il s'agit ici de vous demander quel type de liens vous souhaitez entretenir avec votre clientèle, d'une relation 100% automatisée (exemple : Google) à une relation 100% personnalisée (exemple : services de gestion de patrimoine).

Voici une liste non-exhaustive de types de relations clients possibles :

Assistance personnelle, assistance personnelle dédiée, self-service, services automatisés, communautés, co-crédation...



Nespresso commercialise un produit de grande consommation, mais parvient à travers la relation construite avec ses clients à leur donner un sentiment d'appartenance à un groupe de personnes privilégiées.

Toute la relation client construite par Nespresso va ainsi dans ce sens : l'accueil dans un magasin Nespresso est digne d'un magasin de luxe, et chaque client se voit remettre une carte d'adhésion au club Nespresso dès son premier achat.



Construire sa relation client en intégrant une réflexion responsable – L'exemple de Blédina:
Certifiée B Corp, l'entreprise Blédina se donne pour mission de « nourrir les bébés en adoptant des pratiques respectueuses de la planète et des hommes

et des femmes avec qui l'entreprise collabore. »⁴ Dans la relation entretenue avec ses clients, cela se traduit par la mise à disposition d'un service gratuit de conseils aux jeunes parents, accessible 24h/24 et 7j/7.

E. Sources de revenus

Les sources de revenus sont le résultat de la partie droite du business model canevas, c'est à dire la manière dont votre modèle capture de la valeur auprès d'un ou plusieurs de vos segments clients.

Il existe de très nombreux moyens de monétiser une proposition de valeur. On parle aujourd'hui souvent de remplacement de l'achat par l'usage (pensez au marché de l'audiovisuel, de la mobilité, et même étonnamment du marché de la mode), modèles qui



coexistent et remplacent pour certains peu à peu les modèles économiques existants. Vous pouvez d'ores et déjà vous poser les questions suivantes :

- **Pour quelle valeur nos clients (ou certains des segments clients ciblés) sont-ils réellement prêts à payer ?**
- **Pour quoi payent-ils aujourd'hui ? Comment payent-ils aujourd'hui ?**
- **Comment préféreraient-ils payer selon vous ?** (lire l'exemple d'HP ci-contre)

Et en complément, voici une liste non exhaustive d'éléments qui vous aideront à choisir un modèle de revenus :

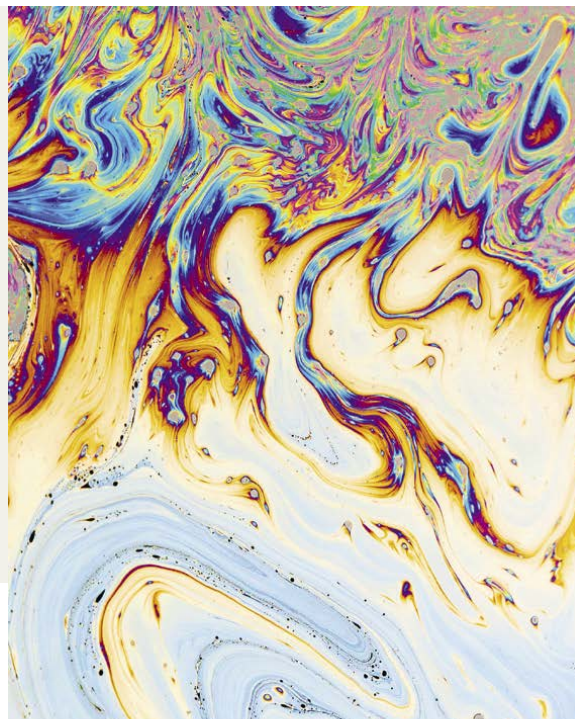
- **Types :** Vente d'actifs, frais d'utilisation, frais de souscription, prêt/location/crédit-bail, octroi de licences, frais de courtage, publicité.
- **Prix fixes :** Prix catalogue, dépendant des caractéristiques des produits, dépendant du segment de clientèle, dépendant du volume.
- **Prix dynamiques :** Négociation, Yield Management, marché en temps réel.

Pour consolider vos connaissances des modèles de revenus les plus répandus, reportez-vous à la [fiche pratique 1](#), à la fin de ce chapitre.

© DANIEL OLAH



Les flux de revenus de **Nespresso** sont avant tout basés sur la vente de produits, mais suivent une logique bien spécifique : les machines Nespresso, peu rémunératrices et achetées tous les 1 à 5 ans, sont vendues aux clients à faible marge. Les capsules, qui font l'objet d'achats récurrents, sont vendues à marge élevée et constituent la source de rentabilité principale de l'entreprise. Ce même modèle avait permis à Gillette de réinventer le marché des rasoirs, et à des entreprises comme HP de tirer vers le haut la rentabilité du marché très concurrentiel de l'impression.



Porter un regard responsable sur les sources de revenus – L'exemple de Lemonade :

Introduite en début de ce chapitre, Lemonade transforme en profondeur le modèle assurantiel historique dans son mode de fonctionnement. L'entreprise américaine a notamment créé le concept de « Giveback », qui repense la façon dont les revenus sont utilisés : l'entreprise facture un montant fixe et transparent de gestion à ses assurés. Une fois ces frais prélevés, le montant restant est « rendu » aux assurés, et sert deux objectifs : la prise en charge des sinistres des assurés, et le reversement du solde en fin d'année à des organisations caritatives.

L'entreprise répond ainsi à un double objectif : la transparence sur les prix, et la mise en oeuvre d'un modèle de type « économie sociale et solidaire », avec des clients d'une part (les assurés), et des bénéficiaires d'autre part (les bénéficiaires des associations caritatives choisies par Lemonade). Cette innovation par le business model - l'entreprise assure les mêmes biens que les assureurs historiques - a permis à l'entreprise de convaincre 425 000 clients en 2018⁵, et de lever 480 millions de dollars pour financer son développement. Cette vision stratégique est explicitée plus en détails par le CEO de l'entreprise dans cette vidéo ^{*}.



Réinventer un marché en perte de vitesse – L'exemple d'HP :

Le secteur de l'impression a connu une chute brutale lors de la crise financière de 2008. Les ventes d'imprimantes et de cartouches associées n'ont depuis jamais retrouvé leurs niveaux d'antan. Un marché parallèle de la vente de cartouches d'encre compatibles avec les imprimantes des grandes marques s'est en même temps créé, distribué notamment par des acteurs comme Amazon.

HP, leader du marché, et dont les ventes d'imprimantes et de cartouches représentaient en 2014 environ 20% du chiffre d'affaires du groupe, mais surtout plus de 40% de ses bénéfices^{**}, se devait de

prendre ces menaces très au sérieux. Le groupe entreprit alors de créer une nouvelle offre, nommée Instant Ink : basée non plus sur des achats uniques et répétés de cartouches, Instant Ink offre aux clients détenteurs d'une imprimante HP un service d'abonnement, fonction du volume d'impression souhaité. Grâce à ses imprimantes connectées, HP connaît le niveau d'encre des cartouches de ses utilisateurs, et les réapprovisionne à temps pour permettre une utilisation continue des imprimantes. Les résultats en 2018 d'HP, dont l'activité impression représente désormais plus de 35% des ventes du groupe^{***}, tendent à démontrer que ces choix ont été un pari gagnant pour HP.

F. Partenaires clés

Que serait Google sans accès à un réseau Internet fourni par un ensemble d'acteurs des télécom ? Nespresso sans producteurs de cafés ? Apple sans Samsung, fournisseur de nombreux composants de ses MacBook et iPhones ?

Les partenaires clés mettent en évidence votre réseau de partenaires et de fournisseurs qui renforcent votre business model et lui permettent de fonctionner. Citez ici les partenaires stratégiques uniquement, sans lesquels votre business model ne pourrait pas fonctionner de la même manière.

Par exemple, un transporteur gérant la distribution, mais que vous pouvez aisément remplacer par un autre, n'est pas un partenaire clé. À l'inverse, un transporteur en situation de monopole sur un territoire donné que vous ciblez, devient indispensable et doit être considéré comme un partenaire clé. Voici quelques questions à se poser pour remplir ce bloc :

- Qui sont nos partenaires clés ?
- Pour quelle raison faisons-nous appel à eux : pour optimiser nos coûts, réduire le risque et les incertitudes, acquérir des ressources et activités spécifiques ?
- Qui sont nos fournisseurs clés ?
- À quelles ressources clés pouvons-nous accéder grâce à nos partenaires ?
- Quelles activités clés nos partenaires effectuent-ils ?



L'entreprise **Nespresso** propose une large gamme de cafés, appelés grands crus et issus de différents pays et productions. Si l'entreprise a récemment commencé à faire l'acquisition de plantations de cafés, les producteurs de café de la

marque ont bien été clés dans son développement initial. Il en va de même des industriels producteurs des machines, que Nespresso n'a jamais internalisé en raison des faibles marges dégagées par cette production.

patagonia Porter un regard responsable sur les partenariats – L'exemple de Patagonia :

Vous l'aurez certainement compris, Patagonia porte une attention particulière

au développement d'un business model responsable, qui passe notamment par la sélection d'un réseau de partenaires porteurs des mêmes valeurs : les abattoirs où l'entreprise se fournit en

plumes doivent remplir des conditions strictes de respect de la vie animale et de manière plus générale, chaque fournisseur de l'entreprise doit accepter un

audit complet de ses méthodes de production, d'approvisionnement, et même de traitement de ses salariés pour pouvoir collaborer avec Patagonia.

G. Activités clés

Patagonia produit des vêtements de haute qualité, Accenture résout les problèmes de ses clients, E-bay développe une plateforme mondiale de mise en réseau entre vendeurs et acheteurs... Les activités clés définissent la façon dont ces entreprises à succès s'organisent pour créer de la valeur pour les utilisateurs.

Les activités clés sont les activités cruciales, que vous devez maîtriser pour que votre modèle économique fonctionne. Il existe trois typologies d'activités :

- Les activités de production
- Les activités de résolution de problèmes
- Les activités de plateforme/réseau

Portez votre regard vers la partie droite de votre business model, et demandez-vous quelles activités clés nécessitent :

- Votre ou vos proposition(s) de valeur
- Vos canaux de distribution
- La relation que vous nouez ou souhaitez nouer avec vos clients
- Vos flux de revenus



Vendre du café à des prix sensiblement supérieurs à la moyenne ? Il n'en fallait pas moins pour voir débarquer George Clooney sur nos écrans ! Les efforts marketing déployés par **Nespresso** pour s'installer durablement sur le

marché furent et continuent d'être considérables. En parallèle, l'entreprise, pour maîtriser la distribution de ses capsules, assure la production de ces dernières ainsi que leur mise sur le marché par l'utilisation de ses propres canaux de distribution.



Penser les activités clés dans un modèle responsable – L'exemple d'Enercoop : Enercoop est né d'une opportunité : l'ouverture du marché de l'électricité. Les fondateurs de la société à but non lucratif, issus d'associations telles que « Hespul », « Les Amis de la Terre », du réseau de magasins « BioCoop », ou encore du producteur d'électricité « La compagnie du Vent », cherchaient alors à imaginer un moyen de transmettre la propriété du marché de l'électricité aux citoyens,

avec l'ambition de proposer une énergie 100% renouvelable à ses clients. Pour ce faire, la société source l'intégralité de son électricité auprès de producteurs indépendants d'énergie renouvelable. Organisée en coopératives, une de ses activités clés repose donc sur le sourcing d'électricité auprès d'une multitude de fournisseurs locaux, passant ainsi d'un modèle avec un fournisseur unique à un système construit autour d'un réseau de coopératives.

© JASON BLACKEY

H. Ressources clés

Les activités clés d'une entreprise sont toujours associées à des ressources indispensables au bon fonctionnement de son business model : sans ingénieur de pointe, aucun avion ou fusée ne peut être produit. Ces ressources clés sont les actifs – matériels ou immatériels – que vous devez posséder pour que votre business model fonctionne.

Elles peuvent être de plusieurs natures : **physiques, intellectuelles (brevets, droits d'auteurs, données), humaines, financières, etc.**

De même que pour les activités clés, posez-vous la question des ressources indispensables pour assurer la partie visible de votre business model.



Deux priorités définissent les ressources clés de Nespresso :

1. Assurer la disponibilité des capsules, ce pour quoi Nespresso dispose d'usines de production et de canaux de distribution très performants.
2. Promouvoir la marque Nespresso, devenue par la force du temps une ressource clé pour l'entreprise, et protégée par des brevets.

utilisateurs d'acheter à prix réduit des paniers d'inventus à des commerçants. L'entreprise suit un business model dénommé « trash to cash », dans lequel des produits périssables sont récupérés puis proposés différemment.

Les inventus des commerçants destinés à être jetés trouvent ainsi un usage créateur de valeur : pour le revendeur d'une part, qui en tire un revenu supplémentaire sinon perdu, et pour le client final d'autre part, pour qui un produit devient accessible à moindre prix. Et ça marche ! depuis sa création, ce sont plus de 2 millions de repas qui ont été sauvés⁶. À l'image de Too Good To Go, prenez un temps pour imaginer des modalités d'utilisation responsable des ressources dans votre business model !



Too Good To Go

Penser l'utilisation de ressources disponibles dans un modèle responsable – L'exemple de Too Good To Go :

La start-up française Too good to go se donne pour mission de lutter contre le gaspillage, et a pour ce faire développé une solution applicative permettant aux

I. Structure de coûts

Les montants des levées de fonds réalisées par les start-up battent chaque année des records. Si ces jeunes entreprises aux business models en construction fondent en partie leur croissance sur des ressources financières extérieures, l'équation reste simple à long terme : l'entreprise pourra continuer d'exister à la seule condition que les revenus dégagés soient supérieurs aux coûts consentis par l'entreprise.

Dans le business model canvas, la structure de coûts décrit les coûts principaux nécessaires pour opérer votre activité. Commencez par définir la façon dont votre entreprise est organisée :

- **Est-elle orientée maîtrise des coûts (structure de coûts la plus réduite possible, proposition de valeur économique, automatisation maximale, forte externalisation) ?**
- **Ou est-elle plutôt orientée valeur (focus principal sur la création de valeur, proposition de valeur supérieure) ?**

Identifiez enfin les activités et ressources les plus coûteuses pour en déduire les éléments de coûts structurants pour votre business model.



On déduit la structure de coûts de Nespresso de l'observation des activités et ressources clés : George Clooney et la marque nécessitent des dépenses en marketing et publicité, les activités de production et de distribution des investissements dans des usines et dans des moyens de distribuer efficacement les produits (magasins, site Web, Call center).

BEN & JERRY'S Designer sa structure de coûts dans un modèle responsable – L'exemple de Ben & Jerry's :

Vous connaissez sans doute Ben & Jerry's à travers ses pots de crème glacée, reconnaissables parmi 1000 autres. Ce que vous ne savez en revanche peut-être pas, c'est que l'entreprise, certifiée B-Corp, suit un principe de « prospérité croisée » dans son modèle économique. Cela signifie concrètement que si l'entreprise prospère sur son marché, elle s'engage à permettre à toutes les parties prenantes impliquées dans son business de prospérer également. La structure de coûts est orientée valeur, selon une approche en écosystème économique.

2. ÉVALUEZ VOTRE BUSINESS MODEL

Évaluez votre business model canvas en répondant aux questions suivantes :

- **Chaque bloc est-il connecté aux autres blocs ?** Vous pourrez répondre oui à cette question à la condition d'être capable de raconter simplement votre business model sous la forme d'une histoire.
- **Chaque bloc est-il rempli de manière synthétique et spécifique ?** Prenons ici l'exemple du business model de **Google Adwords**. Les entreprises clientes de Google paient des frais publicitaires en échange de la publication d'annonces arrivant en tête de recherches contenant des mots clés définis à l'avance. Mais en quoi ces frais publicitaires sont-ils différents de ceux perçus par exemple par une chaîne de télévision ? C'est là que l'exercice devient intéressant ! Google a créé un système d'enchères de mots clés, de sorte qu'un annonceur souhaitant arriver en premier résultat d'une recherche associée devra pour cela payer plus cher qu'un autre annonceur. Le modèle d'affaire derrière Google Adwords est donc celui d'un système d'enchères de mots clés.
- **Avons-vous bien décrit tous les segments clients ciblés par votre business model ?** Reprenons ici l'exemple de **Google Adwords** : les annonceurs sont le seul segment de

© CHUTTERSNAIP



clientèle source de revenus pour Google, mais est-ce bien le seul ? Ce modèle existerait-il sans les internautes à la recherche d'informations ? Même si le service proposé est gratuit, les internautes constituent un segment client à part entière, et sont même indissociables du business model de Google : sans internaute, pas d'annonceur, et sans annonceur, pas de modèle économique viable et donc pas d'internaute. C'est ce que nous appelons un business model de plateforme à double entrée, avec d'un côté une large audience ayant accès – bien souvent gratuitement – à un service, et de l'autre côté un second segment de clientèle, prêt à payer pour accéder à cette large audience.

• **Avez-vous uniquement conservé les éléments essentiels de votre business model ?**

L'exhaustivité est l'ennemi juré du business model : un business model est suffisamment complexe pour justifier de n'y mentionner que l'essentiel. Prenons l'exemple de Nespresso et de ses partenaires clés. Pour produire ses capsules, il lui faut deux matières premières : du café et de l'aluminium. L'entreprise se fournit certainement en aluminium auprès d'un ou plusieurs fournisseur(s), mais il s'agit d'une commodité : si l'un de ses fournisseurs venait à disparaître, l'entreprise en trouverait un autre sans difficulté. Pour le café, la situation est différente : la proposition de valeur de l'entreprise repose sur un café premium, qui lui demande de s'approvisionner auprès de producteurs clés, capables de produire un café de qualité, dans les quantités qu'exige la portée du business model de Nespresso. Le fournisseur d'aluminium n'est donc pas un partenaire clé, et n'aura pas besoin d'être mentionné dans le business model, à la différence des producteurs de café à qui Nespresso accordera par conséquent la plus grande attention.

3. CHALLENGEZ VOTRE BUSINESS MODEL

Une fois votre business model canvas achevé et évalué, nous vous invitons à le challenger. Cette étape est importante, elle vous permet d'entrevoir les possibilités d'innovation par le business model. Vous pouvez utiliser l'une de ces questions :

- **Comment pourrions-nous valider une approche éthique du business ?** Vous pouvez fonctionner en deux temps pour répondre à cette question. Commencez par vous demander l'impact que vous souhaitez avoir à travers votre organisation, dans des dimensions notamment sociétales. Fonctionnez ensuite bloc par bloc. Prenez par exemple celui des partenaires clés : comment pourriez-vous vous assurer de travailler avec des partenaires avec qui vous partagez un socle de valeurs communes ?
- **Comment pourrions-nous développer davantage de revenus récurrents ?** La réponse à cette question sera essentielle pour démontrer la pérennité de votre business model.



- **Demandez-vous pour quel service ou produit vos clients seraient prêts à faire régulièrement appel à vous ?** Si ce produit ou service n'existe pas à ce jour dans votre business model, comment pourriez-vous l'imaginer ?
- **Comment pourrions-nous augmenter les coûts de transaction pour notre client ?** (quitter le produit ou le service est très coûteux en temps, en argent, etc.) Vous pouvez répondre à cette question sous deux angles, dont un que nous vous recommandons en priorité ! Vous pouvez, en adoptant une stratégie financière et/ou administrative contraignante, décourager un client de vous quitter. Cette approche risque néanmoins de nourrir l'insatisfaction de clients. De nouveaux modèles y apportent une toute autre réponse. **Spotify** ou encore **Amazon**, avant tout au travers de l'expérience client proposée, parviennent à conserver des clients captifs, alors même que les coûts de transaction financiers et administratifs sont quasi inexistantes. Avez-vous deviné notre préférence ? ... Vous pourriez donc reformuler cette question de la manière suivante : « comment pourrions-nous offrir une expérience remarquable à nos clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur ? ». Le travail de fidélisation à travers cette approche sera certes long, mais les résultats à long terme sont prodigieux et créent un avantage concurrentiel de premier ordre.
- **Comment pourrions-nous générer des revenus en offrant notre produit ou service gratuitement ?** La réponse à cette question se trouve souvent dans l'existence d'un second segment de clientèle, lui prêt à payer pour la valeur créée.
- **Existe-t-il des moyens de simplifier notre business model ?**



TIPS/ LES CONSEILS POUR CONSTRUIRE VOTRE BUSINESS MODEL :

Prenez le temps de bien faire les choses : explorez d'autres business models pour bien comprendre leurs dynamiques économiques, et faites des pauses pour mieux consolider votre travail.

Utilisez des post-its : un business model a vocation, surtout dans ses premières versions, à être modifié.

Ne rentrez pas dans le détail mais soyez spécifique : le business model canvas est un outil synthétique. Néanmoins assurez-vous d'être précis (les revenus issus de Google Adwords prennent il est vrai la forme de revenus publicitaires, mais il est possible d'être plus spécifique que cela : il s'agit en réalité d'un système d'enchères de mots clés, et c'est bien cela qui fait toute la différence dans le business model de Google).

Dans l'exercice, ayez le réflexe de prendre du recul pour vous poser des questions essentielles : outre la valeur créée pour les clients, quel impact recherchons-nous chez les parties prenantes de notre business model ? Comment optimiser l'utilisation de ressources rares ? Pourquoi produisons-nous, et comment ?

Utilisez un code couleur : cela vous permettra de connecter les éléments de votre business model les uns aux autres. Par exemple, vous pouvez associer un code couleur spécifique à un segment de clientèle.

Une fois votre business model construit, transformez-le en histoire : rédigez un paragraphe décrivant les dynamiques de votre business model. Ce sera pour vous un moyen de tester ce dernier auprès des parties prenantes principales – clients, partenaires, fournisseurs, salariés, etc.

BOOSTEZ VOS CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES.

FICHE PRATIQUE 1/ CONSOLIDEZ VOTRE CONNAISSANCES DES BUSINESS MODELS



À travers cette (longue) fiche⁷, vous obtiendrez un aperçu de modèles d'affaire ayant fait le succès de nombreuses entreprises, qui viendront nourrir votre créativité dans l'exercice de création de business models innovants. La fiche pratique 2 vous permettra ensuite de tester vos connaissances acquises.

LES SERVICES ADDITIONNELS

L'offre de base est proposée à un prix compétitif. De nombreuses options sont ensuite proposées, et tirent la marge de l'entreprise vers le haut.

Exemples : *Ryanair, SAP*

L'AFFILIATION

Une organisation aide de nombreuses autres à vendre leurs biens et services, et bénéficie en contrepartie des transactions réalisées, souvent via une commission de rétrocession.

Exemples : *Amazon, Pinterest*

L'AIKIDO

Nagez à contre courant ! Ce modèle consiste à proposer une solution diamétralement opposée à ce que les concurrents du marché offrent, avec pour objectif d'attirer un nouveau type de clientèle.

Exemples : *Nintendo (avec la Wii), Swatch*

L'ENCHÈRE

L'enchère repose sur le principe de vente au plus offrant. La transaction est effectuée une fois le temps imparti échu ou lorsqu'aucune offre supérieure n'est proposée.

Exemples : *Google (Adwords), Ebay*

LA MACHINE À CASH

Le client paie d'avance pour l'acquisition ou l'usage d'un bien.

Il en résulte un afflux de trésorerie pour l'entreprise.

Exemples : *Amazon, American Express*

LES VENTES CROISÉES

Des produits ou services issus d'un secteur d'activité nouveau pour l'entreprise sont proposés aux clients historiques de l'organisation. Cela permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources et de ses compétences, et de s'introduire sur un nouveau marché.

Exemple : *Ikea (restauration)*

7. Source* : inspiré de *The business model navigator*, un livre co-écrit par Olivier Gassmann, Karolin Frankenberger et Michaela Csik

LE CROWDFUNDING

Un projet, un produit ou service, ou même une entreprise est financée dans son intégralité par un ensemble d'investisseurs convaincus. Si un montant plafond est atteint, le projet est mené et les investisseurs reçoivent des cadeaux d'un montant proportionnel à leur apport financier.

Exemple : *Pebble technology, Cassava films*

LE CROWDSOURCING

Un problème est confié à des personnes anonymes, qui se chargent d'y trouver une solution adaptée. Si cette dernière est retenue, leur auteur reçoit une compensation — financière ou non — en retour.

Exemples : *InnoCentive, Procter & Gamble (programme Connect & develop)*

LES VENTES DIRECTES

L'entreprise propose directement ses produits ou ses services à ses clients, sans passer par un intermédiaire. Il en résulte une optimisation des marges perçues dans chaque transaction.

Exemples : *Tupperware, The body shop*

LE E-COMMERCE

Les produits et services sont proposés via des canaux en ligne uniquement, supprimant ainsi les coûts d'infrastructure de distribution physique. Les clients bénéficient d'un choix plus large, tandis que les ventes et la distribution intègrent d'autres services au sein de l'entreprise.

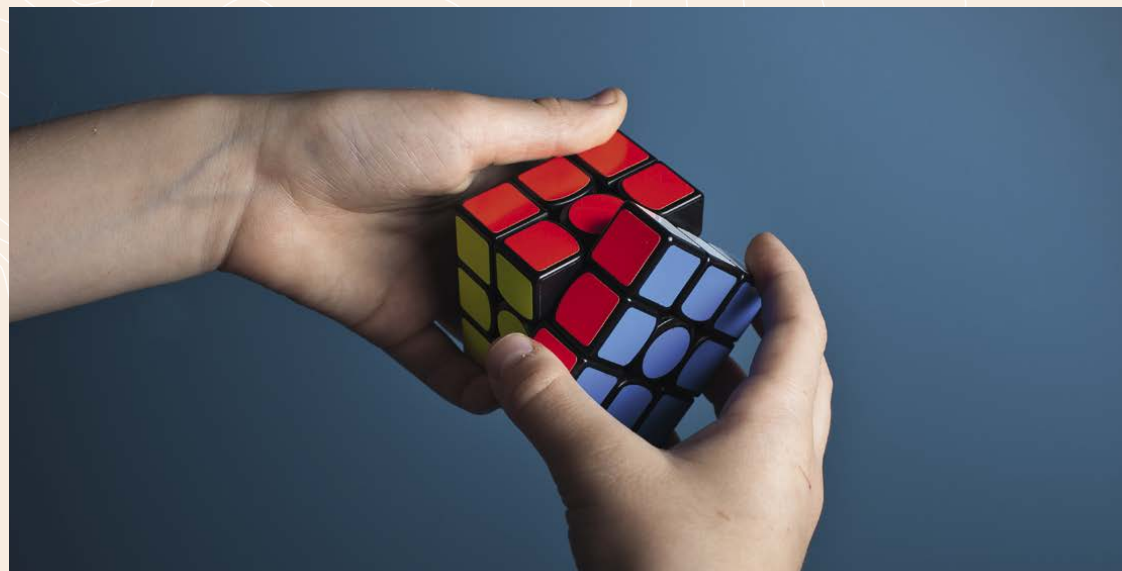
Exemples : *Dell, Zalando, Amazon, etc.*

LA VENTE D'UNE EXPÉRIENCE

La valeur d'un bien ou d'un service est augmentée grâce à l'expérience client proposée.

Exemples : *Louis Vuitton, Starbucks, Nespresso*

© OLAV AHRENS RÖTNE



FICHES PRATIQUES

LE PRIX FIXE

Un prix unique est proposé pour l'usage d'un produit ou d'un service, ce quel que soit son temps d'utilisation. Cela permet de développer la récurrence des revenus, tandis que le client bénéficie d'un niveau optimal de transparence sur les prix.

Exemples : *Spotify, Netflix*

LA FRANCHISE

Le franchiseur détient le nom de la marque, son identité ainsi que les produits, qu'il propose en licence à un franchisé en charge du déploiement opérationnel de l'offre sur un périmètre géographique donné. Le franchisé bénéficie des savoir-faire, ressources et de l'image de marque du franchiseur, en contrepartie d'une rétrocession d'un pourcentage défini à l'avance de son chiffre d'affaires.

Exemples : *McDonald's, Starbucks, McFit, Marriott International*

LE FREEMIUM

Une offre de base est proposée gratuitement aux utilisateurs, dans l'espoir qu'une petite partie d'entre eux — souvent moins de 10% — sera prête à payer pour des services additionnels. Le modèle permet d'attirer rapidement un grand nombre d'utilisateurs, avant d'être rentabilisé par ses clients premium.

Exemples : *Spotify, Google Drive, Dropbox, etc.*

LE MODÈLE 100% INTÉGRÉ

On dit d'une entreprise qu'elle suit un modèle d'intégrateur lorsqu'elle maîtrise l'intégralité de la chaîne de valeur. Pari ambitieux au départ, qui peut s'avérer payant par une meilleure maîtrise de la valeur créée et une baisse des coûts.

Exemples : *Zara, Ford*

LE MODÈLE DE LA DATA

L'entreprise collecte et structure un important volume de données, puis en bénéficie financièrement par un usage interne ou externe, lorsque ces données intéressent et sont achetées par des tiers. Ce modèle est conditionné par un accès à une masse critique très importante d'utilisateurs.

Exemples : *Google, PatientsLikeMe, Facebook*

LE RASOIR ET LA LAME

Un produit d'appel est proposé à faible prix, voire gratuitement. Ce premier produit n'est néanmoins utilisable que grâce à un second type de produit — le consommable, sur lequel l'entreprise réalise la majorité de ses marges.

Exemples : *Nespresso, HP, Gillette*

LA LONGUE TRAÎNE

La majorité des revenus est générée par un ensemble de produits de niches, à l'inverse de modèles se concentrant sur quelques produits phares.

Exemples : *Amazon, Youtube, Ebay*

LA LOCATION

Le client paie pour l'usage d'un bien pour une durée définie. Le montant nécessaire pour ce faire est plus faible, tandis que l'entreprise augmente ses revenus globaux par unité.

Exemples : *Xerox, Mobility Carsharing, etc.*

REVERSE INNOVATION

Un produit distribué sur un marché développé est adapté dans sa forme pour pouvoir être distribué sur un marché en développement.

Exemples : *Haier, Renault*

COMPÉTENCE RARE EXPLOITÉE

Une entreprise détenant un savoir-faire unique l'utilise pour proposer des produits d'exception, et propose également ce savoir-faire à d'autres entreprises.

Exemples : *Samsung* (fournisseur des écrans OLED d'Apple), *Porsche, Sennheiser Sound Academy*

LA PERSONNALISATION DE MASSE

Une offre modulaire permet aux clients de personnaliser un produit ou service, leur permettant ainsi de répondre plus précisément à leur besoin à un prix compétitif.

Exemples : *Nike, Levi's, Dell*

PAS DE CHICHI

L'entreprise se concentre sur le cœur de la proposition de valeur, généralement pour



FICHES PRATIQUES

pouvoir offrir un produit basique à un prix compétitif.

Exemple : Ford, ALDI, McFit

L'OPEN SOURCE

La propriété intellectuelle est rendue accessible et utilisable pour tous. Le modèle de l'open source est généralement rendu possible grâce à la vente de prestations complémentaires, telles que du support technique et/ou du conseil

Exemples : IBM, Mozilla Firefox

PAIEMENT À L'USAGE

L'utilisateur paie en fonction du temps d'utilisation d'un produit ou d'un service. Cette flexibilité rend des prix plus élevés possibles.

Exemple : Car2Go

PAYEZ LE MONTANT QUE VOUS SOUHAITEZ

L'utilisateur définit lui-même le prix payé. Ce prix peut parfois être nul, même si un prix minimum plancher peut être fixé.

Exemples : Radiohead, le livre *Reinventing Organizations*

PEER-TO-PEER

L'entreprise se spécialise dans la médiation entre deux groupes homogènes d'utilisateurs qui ensemble réalisent des transactions pouvant prendre différentes formes : vente, location, échange, etc.

Exemples : AirBnB, Ebay, Blablacar

ROBIN DES BOIS

Un même produit ou service est proposé « aux riches » à un prix beaucoup plus élevé « qu'aux pauvres ». La majeure partie des profits est générée par les clients riches, tandis que les clients moins aisés permettent d'atteindre des économies d'échelle.

Exemples : One laptop per child, TOMS Shoes

LE SELF-SERVICE

Une partie de la valeur est transférée au client — sur la distribution — en l'échange d'un prix moins élevé. Ce modèle fonctionne particulièrement dans des situations où la valeur additionnelle perçue par le client est faible mais nécessite des dépenses importantes.

Exemples : McDonald's, IKEA

LA SOUSCRIPTION

Le client paie un montant fixe à une fréquence définie en l'échange de l'accès à un produit ou un service. Les coûts d'usage s'en voient généralement réduits, tandis que l'entreprise sécurise elle des revenus récurrents.

Exemples : Télécom, Netflix, Spotify, Adobe Creative Cloud

TRASH TO CASH

Les produits de seconde main sont récupérés, puis revendus dans une autre partie du monde ou transformés en un autre produit.

Exemple : H&M, Greenwire

LE MARCHÉ À DOUBLE ENTRÉE

Les relations entre deux groupes interdépendants sont facilitées par un modèle de plateforme. La valeur générée par la plateforme est intrinsèquement liée au nombre de personnes présentes dans chacun des deux groupes.

Exemples : Groupon, Vente-privee.com, Google

LA MARQUE BLANCHE

Les produits ou services produits par une organisation peuvent être commercialisés par des tiers sous leur propre marque. Le même produit peut ainsi vendu par différents acteurs, sous des noms de marque différents.

Exemples : Richelieu foods, Foxconn

FICHE PRATIQUE 2/ TESTEZ VOS CONNAISSANCES DES BUSINESS MODELS



LE JEU DES BUSINESS-MODELS

À la page suivante, Associez les business models mentionnés à gauche avec les entreprises connues sur la partie droite. Plusieurs réponses sont possibles.

Attention, un business model peut être utilisé par plusieurs entreprises, de même qu'une entreprise peut déployer simultanément plusieurs formes de business models ! Des réponses explicatives sont apportées à la suite de l'exercice.

Retrouvez le jeu page suivante

© MARCA



IKEA : Self-service/Ventes croisées — En plus d'avoir fait du self service un fer de lance de son modèle économique, IKEA a pensé son expérience en magasin en recourant aux ventes croisées, notamment via son restaurant. IKEA sert aujourd'hui près de 2 millions de repas par jour à ses clients dans le monde.

Google Adwords : Paiement à l'usage/Marketplace — Le service de Google met en concurrence les annonceurs souhaitant acheter de la visibilité selon un modèle d'enchères de mots clés : pour être visible en annonce en première page, vous devrez payer plus cher que les autres annonceurs sur une chaîne donnée de mots clés. L'annonceur paye ensuite à l'usage, c'est à dire en fonction du nombre de clics sur l'annonce proposée.

Spotify : Souscription/Freemium — Le service suédois de streaming musical offre un accès gratuit à tous les utilisateurs en contrepartie d'une expérience avec publicité. L'accès à un service premium est rendu possible par abonnement.

Airbnb : Peer to Peer/Marketplace — Le plus grand marché en ligne d'hébergements et expérience touristiques connecte offreurs et demandeurs via sa plateforme. Son modèle Peer to Peer permet aux demandeurs et offreurs de faire plus facilement affaire par un partage de ressources humaines (expériences) et physiques (hébergements).

HP : Souscription/Rasoir et lame — À l'instar des autres grands distributeurs d'imprimantes, HP tire sa marge des ventes récurrentes de cartouches vendues à des prix élevés. Plus récemment, l'entreprise a lancé un service de souscription mensuel vous donnant désormais accès au nombre d'impressions dont vous avez besoin.

Amazon : Souscription/Marketplace — Amazon offre la possibilité à tout revendeur de proposer ses produits à la vente sur la première marketplace mondiale. En parallèle, plus de 150 millions de clients ont souscrit à l'offre Amazon Prime.

Nespresso : Rasoir et lames — Exemple parfait de business model de type rasoir et lames, Nespresso est allé jusqu'à sous-traiter la production de machines peu rémunératrices pour se concentrer sur la production et la vente récurrente et à marge élevée de capsules Nespresso.

SOUSCRIPTION

RASOIR ET LAME

FREEMIUM

SELF-SERVICE

PEER TO PEER

PAIEMENT À L'USAGE

VENTES CROISÉES

MARKETPLACE



FICHE PRATIQUE 3/ CONSTRUISEZ UN MODÈLE ÉCONOMIQUE SOCIAL ET SOLIDAIRE



Tiré du monde de l'ESS, Cette fiche pratique s'adresse à celles et ceux qui souhaitent apporter une réflexion sociale dans la mise en place de leur modèle économique. Vous y trouverez une extension du business model canvas, applicable aux modèles de l'ESS ainsi qu'aux entreprises

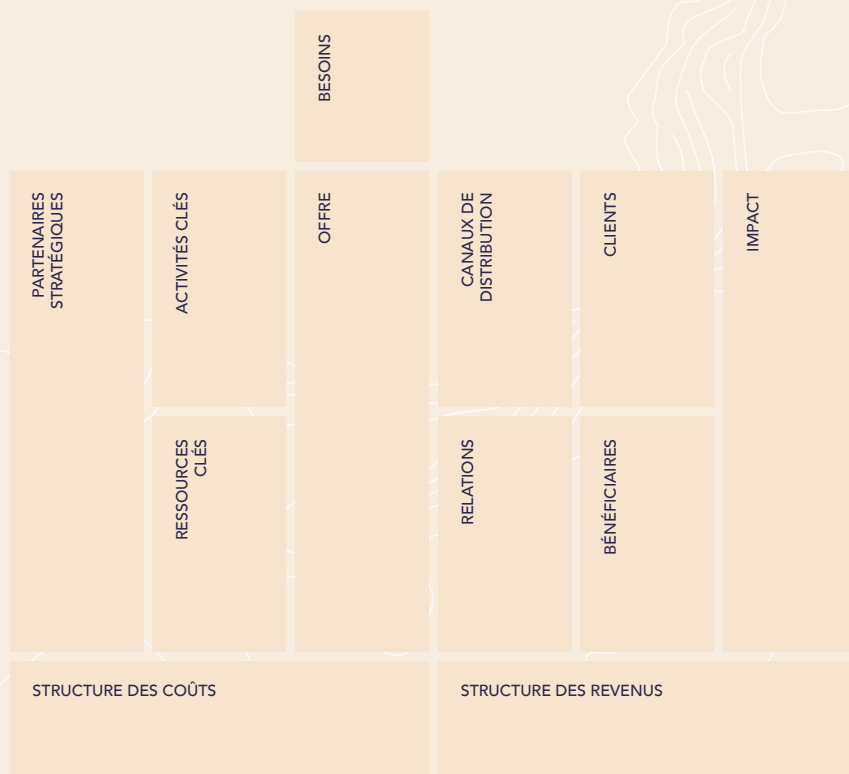
à mission ou à toute organisation en recherche d'impact positif.

L'exercice est simple et s'effectue en deux temps :

Prenez connaissance du canevas et des modèles économiques de l'ESS⁸ ;

Tentez d'appliquer cette démarche à votre modèle, en utilisant les quelques questions déclencheuses de cette fiche

1. LES MODÈLES ÉCONOMIQUES SOCIAUX



8. Éléments tirés de l'atelier Business model social proposé par Enactus.

5 GRANDS MODÈLES D'AFFAIRES SOCIAUX :

- 1. Bénéficiaire = client :** ce modèle est possible lorsque vos bénéficiaires sont en mesure de payer pour vos produits ou services
- 2. Offre gratuite pour les bénéficiaires :** dans ce modèle, vos clients payent pour rendre l'accès à votre offre possible et gratuite à vos bénéficiaires. L'enjeu est ici d'identifier quels clients auraient intérêt à ce que vos bénéficiaires puissent profiter de votre offre.
- 3. Les prix différenciés :** on dit de votre modèle qu'il suit une approche de prix différenciés lorsque votre offre est proposée à des prix différents en fonction des ressources de vos clients/bénéficiaires
- 4. Les offres différenciées :** dans ce modèle, vous proposez deux types d'offres, dont une payante rémunérée par vos clients, et une seconde gratuite proposée aux bénéficiaires. Le modèle est donc rendu possible par les clients qui financent indirectement l'offre dont jouissent les bénéficiaires.
- 5. Les modèles mixtes :** reprenez tout ou partie des modèles précédents pour construire votre propre business model social !

2. QUESTIONS DÉCLENCHÉES

Prenez votre business model actuel, ou celui que vous êtes en train de construire pour votre organisation en création. La série de questions déclencheuses qui suit vous aidera à construire un business model social. Bonne chance !

- **Besoins :** les besoins représentent le ou les problèmes de société que vous souhaitez adresser. Pour ce faire, vous pouvez vous poser les questions suivantes :
Quels sont les besoins prioritaires de votre population cible ?
Par quelles observations terrain pouvez-vous prouver l'existence de ces besoins ?
- **Bénéficiaires :** Qui sont vos bénéficiaires ? Quelles sont leurs caractéristiques ?
Quelles sont leurs principales motivations et frustrations actuelles ?
- **Relations :** Êtes-vous directement en contact avec vos bénéficiaires ?
Ou des intermédiaires sont-ils envisageables ?
Quel rôle souhaitez-vous tenir dans le quotidien de vos bénéficiaires ?
- **Clients :** Les clients sont-ils vos bénéficiaires ? Si non, quel intérêt vos clients auraient-ils à ce que vos bénéficiaires aient accès de votre offre ?
- **Impact :** Quels sont les résultats de votre action sur vos bénéficiaires à court, moyen et long terme ? Et sur la société ? Comment pourriez-vous mesurer cet impact ?

Pour le côté gauche du canevas, les questions à se poser sont identiques à celles du Business model canvas classique.

- **Jay Coen Gilbert | Keynote Speech on Systems Change | B Corp Summit 2019**
Jay Coen Gilbert | Youtube

- **Stanford Webinar | Business Model Transformation and Innovation**
Youtube

- **Patagonia: The Paradox of an Eco-Conscious Company**
Youtube

- **HP lance un forfait de cartouches d'encre, livrées à la maison**
Jamal El Hassani | lefrago.fr

- **HP Inc: croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires, les bénéfices bondissent**
Dirk Basyn | Channelnews.fr

- **Business model generation**
Alex Osterwalder & Yves Pigneur |
Livre des séries Strategyzer
aux éditions Wyley

- **Value Proposition Design**
Alex Osterwalder, Yves Pigneur,
Greg Bernarda et Alan Smith |
Livre des séries Strategyzer
aux éditions Wyley

- **Confession d'un entrepreneur...
pas comme les autres**
Yvon Chuinard | Editions Vuibert

- **The Business Model Generator:**
55 models that will revolutionize
your Business
Oliver Gassmann, Karolin
Frankenberger, Michaela Choudury |
FT Publishing

Retrouvez des ressources et outils
pour approfondir vos compétences
et mettre en pratique en flashant
le QRCode ci-dessous :



Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

CANVAS BUSINESS MODEL

DO IT YOURSELF



PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATION CLIENT	SEGMENTS CLIENTS
	RESSOURCES CLÉS		CANAUX	
STRUCTURE DE COÛTS			FLUX DE REVENUS	



CH.6 / PITCH ET STORYTELLING

DEVENEZ LE PREMIER AMBASSADEUR DE VOTRE PROJET

INSPIRATION



ROBIN WILLIAMS DANS DEAD POETS SOCIETY
© LES ARCHIVES DU 7^{ÈME} ART / PETER WEIR / TOUCHSTONE PICTURES

CARPE DIEM

Sorti dans les salles de cinéma en 1989, *Le cercle des poètes disparus* constitue un hommage poignant à la poésie et aux enseignants. On y retrouve Robin Williams, interprétant brillamment John Keating, un professeur passionné au sein d'une école élitiste. Privilégiant la passion à l'analyse, il apprend à ses étudiants à voir le monde différemment. Pour ce faire, John Keating va utiliser les techniques des plus brillants orateurs : maîtrise parfaite de sa voix, scénarisation, implication de son auditoire, on y retrouve tout !

Retrouvez un extrait mémorable de ce film grâce au lien vidéo proposé dans les références de fin de chapitre.

Cet extrait du *Cercle des poètes disparus* est un exemple de prise de parole en public réussie, et il en existe bien d'autres, aisément accessibles, parmi lesquels :

- Les grands discours politiques : Churchill en 1940, Martin Luther King avec son célèbre discours « *I have a dream* », etc. ;
- Les discours de leaders inspirants : conseils de carrière prodigués par Jack Ma, CEO d'Alibaba, discours de remise des diplômes à HEC par Emmanuel Faber, speech de Sheryl Sandberg à Berkeley, etc. ;
- Les pitches brillants d'entrepreneurs.

Bien maîtrisé, l'exercice du pitch vous permettra d'engager des parties prenantes dans votre projet, d'obtenir des ressources humaines ou financières pour y donner vie, de vendre votre produit... et bien plus encore ! Nous vous proposons donc ici notre méthodologie de construction pas à pas de pitch, avec quelques tips simples à suivre pour un maximum d'impact.

Pour débiter, pensez aux discours qui vous inspirent le plus. Que ce soit des discours d'entrepreneurs, de leaders, de coaches sportifs... ces discours partagent plusieurs points communs sur lesquels nous reviendrons dans ce chapitre, mais vous pouvez d'ores et déjà en tirer un enseignement : les plus grands orateurs brillent par leur authenticité, au travers de discours reflétant qui ils sont réellement.

© WILLIAM MORELAND



TIPS/ POUR ÊTRE UN EXCELLENT ORATEUR, SOYEZ D'ABORD VOUS-MÊME !

Concentrez-vous sur vos forces naturelles : bien exploitées, elles transformeront vos axes de progression en détails.

Identifiez ce qui est important pour vous dans chaque prise de parole.

Gardez en tête ce qui est source de plaisir et/ou de satisfaction dans cet exercice.





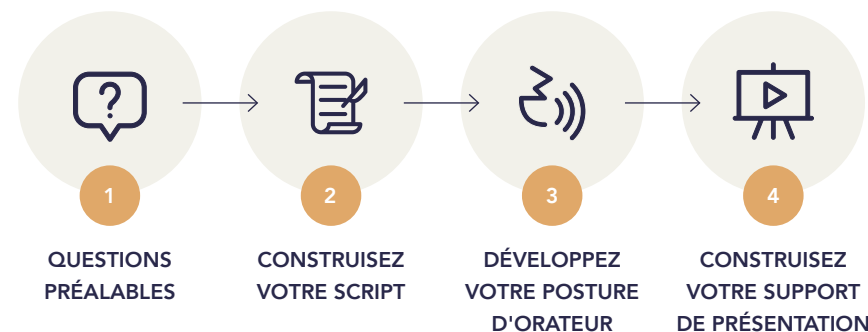
EXISTE-T-IL UN FORMAT TYPE DE PITCH ?

Il existe des bonnes pratiques que nous décrirons dans la prochaine section, mais le pitch peut et doit être adapté à votre

personnalité. Nous vous recommandons de tester plusieurs formats de pitches : cela vous permettra de définir votre style et de mesurer votre impact sur l'auditoire.

CONSTRUIRE SON PITCH PAS-À-PAS.

Vous allez ici découvrir une méthodologie, illustrée d'exemples, qui vous permettra de construire votre pitch et de vous entraîner dans cet exercice. Nous vous recommandons une lecture active : munissez-vous d'un stylo et d'un carnet de notes pour construire votre propre pitch au fil de la lecture.



PITCH: DE QUOI PARLE-T-ON ?

D'OÙ VIENT LE TERME PITCH ?

Le pitch nous vient du cinéma : dans ce monde impitoyable, les chances pour les scénaristes d'intéresser un producteur à leur création sont minces. Les scénaristes doivent donc réussir à capter leur attention en quelques instants. La notion de pitch est née de cela : son principe est de réussir à attirer l'attention d'une personne en moins d'1 minute, le temps d'une discussion d'ascenseur (le terme complet est « Elevator pitch »). Que vous ayez une, trois ou dix minutes, le principe reste le même et peut s'apparenter à un teaser : une présentation aura toujours vocation à engager son auditoire à l'action.

DANS QUELLES SITUATIONS EST-IL UTILE DE PITCHER ?

Tout au long de la vie de votre projet ! À son démarrage, vous l'utiliserez pour tester

l'intérêt d'utilisateurs pour un sujet donné. Un peu plus tard, vous vous en servirez pour engager de nouvelles parties prenantes. Enfin, il vous sera particulièrement utile dans l'obtention de ressources nécessaires. Vous pouvez donc vous lancer dans l'exercice du pitch dès la phase d'idéation, et même avant si vous souhaitez valider le bien-fondé d'une problématique.

COMBIEN DE TEMPS UN PITCH DOIT-IL DURER ?

C'est très variable : de 30 secondes à 10 minutes pour la majorité des pitches que vous serez amenés à réaliser. Retenez cependant un élément clé : même dans les cas où il ne dure que quelques instants, votre pitch doit permettre à votre interlocuteur (ou votre auditoire) de comprendre de quoi votre projet retourne, et surtout doit lui donner envie d'en savoir davantage et/ou d'agir.

© MIGUEL HENRIQUES



TIPS/ NE VOUS PRÉCIPITEZ PAS !

Ne vous lancez surtout pas immédiatement dans l'écriture de votre script. Commencez par une prise de recul sur votre pitch et les objectifs associés, en répondant à quelques questions simples.

A. QUESTIONS PRÉALABLES.

Avant de vous lancer dans la rédaction de votre script de pitch, prenez le temps de répondre à ces trois questions :

1. Quel est votre auditoire ?

Commencez par décrire les personnes à qui votre pitch s'adresse : vous devez connaître votre auditoire pour construire un pitch impactant !

Vous pouvez cartographier votre auditoire en utilisant les critères suivants :

- **Profils :** qui sont les personnes présentes ?
- **Connaissances :** quel est leur niveau de connaissance du sujet ? Quel est par conséquent le niveau de langage le plus adapté ?
- **Motivations :** pourquoi les membres de votre auditoire viennent-ils vous écouter ? S'ils en ont, quelles sont leurs convictions sur le sujet ? Existe-t-il des freins spécifiques à lever ?
- **Déclencheurs :** quel est le ton à privilégier pour embarquer votre auditoire (factuel, humoristique, émotionnel, etc.) ? Quelles questions les membres de votre auditoire se posent-ils sans doute ? Comment y répondre ?

Commencez donc par reproduire et remplir le canevas ci-contre, qui pourra par ailleurs vous être utile dans toute construction de pitch.

© JONAS JACOBSSON



QUEL EST MON AUDITOIRE ?

PROFILS

CONNAISSANCES

MOTIVATIONS

DÉCLENCHEURS

2. Quels sont vos objectifs ?

Penchez-vous sur vos intentions et sur les conditions de succès de votre prise de parole. Pour ce faire, complétez cette phrase :

« Mon/notre pitch a été un carton plein parce que... »

Les réponses peuvent être multiples et vous appartiennent : vous avez réussi à prendre rendez-vous avec plusieurs personnes présentes, une standing ovation vous a été réservée, des personnes présentes ont spontanément parlé de votre projet suite à votre pitch, etc.

2. Quels sont vos messages clés ?

Essayez de vous souvenir de la dernière fois que vous avez pris le train. Vous êtes sur le quai, ouvrez l'application oui.sncf ou saisissez votre billet : « *voiture 12, place 43, c'est bon !* »... Vraiment ? Vous allez probablement répéter cette opération à plusieurs reprises avant de rejoindre votre siège.

Cette situation illustre l'inefficacité de notre cerveau dans la mémorisation de faits. Il n'est pas capable de retenir un nombre important de messages dans une présentation. Identifiez donc un maximum de 3 messages clés que vous souhaitez absolument que votre auditoire mémorise après votre prise de parole.

B. CONSTRUISEZ VOTRE SCRIPT.

Vous connaissez désormais mieux votre auditoire, vos objectifs, et avez identifié les messages clés à transmettre... vous pouvez vous lancer dans la rédaction de votre script, que vous allez ici effectuer en deux temps.

Temps 1 - Décrivez les ingrédients structurants de votre pitch

On retrouve dans la majorité des pitches d'entrepreneurs plusieurs ingrédients clés à intégrer. Les voici décrits, avec à chaque fois un objectif associé. Notez succinctement les éléments clés associés à chacun de ces ingrédients, sans toutefois rentrer dans le détail, et sans faire d'effort de rédaction.



- **1. Accroche :** les premières secondes de votre pitch sont cruciales : une entrée en matière réussie vous assurera un auditoire attentif. Votre seul objectif sera donc ici de capter l'attention de votre auditoire : inutile de démarrer par une présentation des membres de l'équipe, gardez



plutôt cela pour la fin, et demandez-vous de quelle manière vous pourriez surprendre l'auditoire pour cette entrée en matière.

- **2. Contexte :** votre auditoire connaît peut-être déjà le sujet que vous vous apprêtez à décrypter pour lui, mais rien n'est moins sûr. Assurez-vous ici d'un socle de connaissance commun pour tous les membres de votre auditoire. Vous y préciserez notamment des données marché clés, et les utilisateurs cibles à qui votre solution s'adresse.
- **3. Problématique/opportunité :** verbalisez un problème auquel votre auditoire s'identifie sera votre meilleur allié pour parvenir à maintenir tout le monde captivé ! Si vous observez des hochements de tête dans le public après l'avoir exprimé, vous êtes sans aucun doute possible sur la bonne voie...
- **4. Vision/ambition :** revenez ici sur vos motivations profondes, ce qui vous anime personnellement dans votre projet. Donnez la perspective d'un meilleur état du monde, de la société ou d'une entreprise à votre auditoire, et vous gagnerez leur confiance. Rien n'est plus puissant ! Vous trouverez un exemple de vision partagée par Travis Kalanick, alors CEO d'Uber, à l'occasion des 5 ans de l'entreprise, dans cette vidéo (cf. *bibliographie en fin de chapitre*). À la 24^{ème} minute, il y évoque « *la vision d'une ville au trafic fluide et silencieux, y compris pendant les heures de rush* ». Plus séduisant que la description d'un chauffeur disponible en moins de 5 minutes pour vous transporter d'un point A à un point B non ?!

- **5. Solution et impact :** alors que le registre émotionnel est idéal pour partager une vision, privilégiez ici un ton factuel et soyez concret : si vous disposez d'un prototype, montrez-le, si votre solution a été testée par vos utilisateurs, parlez de ce que vos expérimentations vous ont appris, etc. Les bénéfices, ou l'impact de votre solution, pourront être présentés à cette occasion.
- **6. Business model :** mettez ici l'accent sur les points forts de votre solution : est-elle génératrice d'économies, et si oui comment ? Quels modèle de monétisation avez-vous choisi et pourquoi ? Pouvez-vous déjà apporter une preuve de viabilité de votre modèle économique ?
- **7. Réalisations :** Qu'avez-vous déjà accompli ? Présentez ici le stade d'avancement de votre projet, pour introduire votre plan d'action à court et moyen terme !
- **8. Appel à action :** vous tenez devant vous un auditoire attentif : c'est une superbe opportunité d'engager des parties prenantes dans l'action. Demandez-vous simplement comment les personnes présentes pourraient vous aider dans la mise en oeuvre de notre projet ?
- **9. Conclusion :** la conclusion est au souvenir ce que l'introduction est à l'attention. Soignez votre sortie pour faciliter la mémorisation de votre pitch par l'auditoire !

Organisés ainsi, ces ingrédients sont suffisants pour construire un pitch de bonne facture, et nous allons à présent aller plus loin ensemble grâce au storytelling !

Temps 2 - Construisez votre narration à l'aide d'une technique de storytelling



Vous souvenez-vous d'où vous étiez au moment de l'annonce des attentats du World Trade Center ? Il y a fort à parier que oui... Pourquoi ? Ce moment est chargé d'émotions extrêmement fortes qui ont ancré l'événement dans votre mémoire. Ce mécanisme est tout aussi valable pour des émotions positives : le mariage d'un proche, la naissance d'un enfant,

la victoire de l'équipe de France en 1998 et en 2018 pour les fans de foot, etc. Pensez maintenant à un lieu générateur d'émotions fortes. Nous avons nommé... le cinéma ! Les histoires que nous y vivons, lorsqu'elles sont bien construites, sont génératrices d'émotions qui nous maintiennent captivés des heures durant, lorsque notre cerveau est habituellement capable de rester concentré huit minutes en moyenne. Enfin, nous retiendrons dans la durée une histoire brillamment narrée.

L'art du storytelling vous permettra de déclencher de nombreuses émotions au sein de votre public, et facilitera la mémorisation à long terme de vos messages.

Vous n'êtes ni scénariste, ni écrivain ? Pas de panique ! Il existe des techniques de storytelling éprouvées et dont vous allez pouvoir vous inspirer pour construire votre propre histoire ! Le principe est simple : elles reprennent les ingrédients listés dans le temps 1, mais dans un ordre différent. En fonction de la technique utilisée, l'effet produit sera différent. Nous en avons recensé 10 dans notre jeu de l'art oratoire, que vous pourrez découvrir dans les ressources accessibles grâce au QR code en fin de chapitre. En voici deux très utilisées, que vous pourrez facilement utiliser pour construire votre histoire.

© DMITRY RATUSHNY





L'ODYSSÉE DU HÉROS

SPOILER ALERT! Lisez ces lignes à l'unique condition que vous ayez déjà vu le film Walt Disney Le Roi Lion. À défaut reprenez votre lecture après le paragraphe suivant.

La savane est en ébullition pour vivre un événement exceptionnel, la naissance du lionceau Simba sur un rocher de la savane africaine. Après quelques premières erreurs de jeunesse, Simba se voit arraché à sa communauté (**acte 1: la séparation**) suite à un événement tragique: la mort de son père Mufasa, tué par son oncle Scar. Démarre alors une suite de péripéties (**acte 2: la quête initiatique**), où Simba va faire la rencontre de Timon et Pumba, tomber amoureux, et suivre finalement les conseils du vieux singe Rafiki. Ces péripéties vont hisser Simba au rang de héros et lui permettre, devenu adulte et de retour sur le rocher de son enfance (**acte 3: le retour**), d'endosser le rôle de roi de la savane.

Tous les films de Walt Disney suivent la structure de l'odyssée du héros, et ils sont loin d'être les seuls: les contes et les récits de la mythologie suivent cette même structure, qui se décompose en trois temps: **(1)** la séparation, où le personnage principal se voit séparé de sa communauté suite à un événement tragique; **(2)** la quête initiatique où ce dernier, à la suite de péripéties, va se hisser au rang de héros; **(3)** le retour, où le héros partagera sa connaissance, sagesse, pouvoir acquis avec sa communauté.

Cette technique est particulièrement efficace par l'écho très personnel qu'elle génère auprès des membres de l'auditoire: c'est dans notre nature d'être en recherche constante de progression, en quelque sorte à la recherche de notre propre héros. La structure de l'odyssée du héros est particulièrement impactante en ce sens: les membres de l'auditoire s'identifient au personnage qu'ils suivent.

Quand utiliser cette technique? Si votre projet vous a mené hors des murs, à la rencontre d'utilisateurs auprès desquels vous avez appris, si vous avez mené des expérimentations s'étant soldées par des succès et des échecs, alors cette structure est faite pour vous et vous assurera un maximum d'impact!

Comment cette technique impacte-t-elle l'ordre des ingrédients du temps 1? vous allez ici présenter les réalisations avant la solution, laquelle correspond au retour, où vous pourrez fièrement présenter votre solution à votre communauté (l'auditoire).





SPARKLINES

Martin Luther King et Steve Jobs ont pour point commun d'avoir utilisé la même structure de storytelling, pour le premier à l'occasion du speech «*I have a dream*», pour le second de la présentation de l'iPhone en 2007. Son fonctionnement repose sur un principe simple : l'orateur, porteur d'une vision meilleure du futur, effectue des allers et retours successifs entre la situation d'aujourd'hui, avec tous les problèmes qu'elle comporte, et la situation rêvée du futur, une fois ces problèmes résolus. Il s'assure de marquer la différence la plus importante possible entre le présent et le futur.

Cette technique vous sera très utile pour lever les résistances au changement auxquelles vous ferez face si vous présentez un projet en forte rupture. Au contraire, décomposer un problème en plusieurs sous-problèmes, résolus un à un, créera un effet d'entraînement et d'attente au sein de votre auditoire.

Quand utiliser cette technique ? Cette structure est particulièrement efficace lorsque vous portez un projet très innovant.

Comment cette technique impacte-t-elle l'ordre des ingrédients du temps 1 ? Vous allez ici décomposer le problème en plusieurs sous-problèmes. Une fois ce premier travail effectué, vous effectuerez des aller-retour successifs entre les sous-problèmes identifiés et les solutions permettant de les résoudre.

Envie de découvrir d'autres techniques de storytelling ? Nous en avons listé 10, que vous pouvez explorer en suivant le QRCode en fin de chapitre.

MARTIN LUTHER KING EN 1963 © JOE CHAPMAN / BEACON PRESS





TIPS/ ESSAYEZ PLUSIEURS TECHNIQUES DE STORYTELLING

Certaines techniques de storytelling correspondront parfaitement à votre style d'orateur, testez-en plusieurs pour le découvrir par la pratique !

Temps 3 - Racontez votre histoire



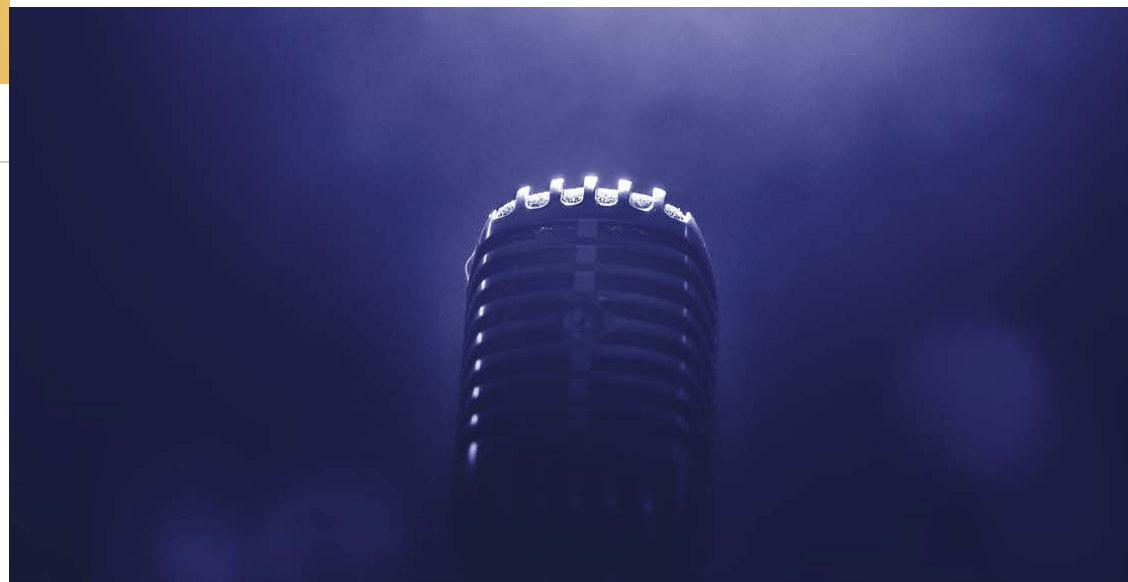
Vous avez choisi et utilisé une technique de storytelling et écrit votre script à l'aide de cette dernière, entraînez-vous désormais à raconter cette histoire de façon impactante, en suivant ces quelques principes simples :

- **1. Plongez l'auditoire dans votre histoire :** plutôt que de vous présenter, démarrez votre pitch en emmenant directement l'auditoire dans votre histoire ;
- **2. Partagez des histoires personnelles ou vécues par des personnes connues :** cela vous permettra de raconter une histoire vraie et de transmettre des émotions authentiques à votre auditoire ;
- **3. Identifiez clairement le conflit :** le conflit correspond à votre problématique. Pour que votre histoire soit percutante, il doit être important, et votre auditoire doit pouvoir s'y identifier ;
- **4. Soyez spécifique dans vos descriptions :** votre capacité à rendre votre pitch visuel transportera votre auditoire. Pour qu'il puisse visualiser les scènes clés dans votre narration, réalisez des descriptions spécifiques, suffisamment détaillées pour faciliter cette visualisation (par exemple : visualiser un grand homme blond n'est pas chose aisée. Un grand homme blond d'1m90, vêtu d'une veste trois quart beige et au regard espiègle est déjà plus évocateur) ;
- **5. Sollicitez les 5 sens :** votre auditoire est constitué d'être sensoriels. Sollicitez l'ensemble de ces sens vous assurera une meilleure visualisation de votre histoire. La sensation du vent sur la peau, une odeur de lavande, un silence absolu au sein d'une pièce sont par

exemple des sensations assez simples à décrire, et donc à faire ressentir ;

- **6. Soignez votre sortie :** voyez votre auditoire comme une boule empathique. Si vous êtes heureux, ses membres le seront avec vous, de même que si vous êtes triste ou en colère, vous transmettez votre émotion de manière contagieuse. Identifiez donc l'état émotionnel dans lequel vous souhaitez laisser votre auditoire, et choisissez une fin adaptée à cet objectif.

© BRUNO CERVERA



TIPS/ RACONTEZ VOTRE HISTOIRE SIMPLEMENT ET DE MANIÈRE VISUELLE

Une histoire bien racontée est une histoire facile à visualiser. Soignez donc le niveau de détail apporté à votre histoire, tout en adaptant votre ton à un langage parlé : des phrases courtes, en utilisant des mots simples du quotidien.

C. DÉVELOPPEZ VOTRE POSTURE D'ORATEUR.

Votre script rédigé, entraînez-vous désormais en pratiquant. Cette étape est absolument cruciale : elle vous permettra d'une part d'être moins stressé le jour-J, et vous aidera dans l'identification de vos forces naturelles d'orateur.

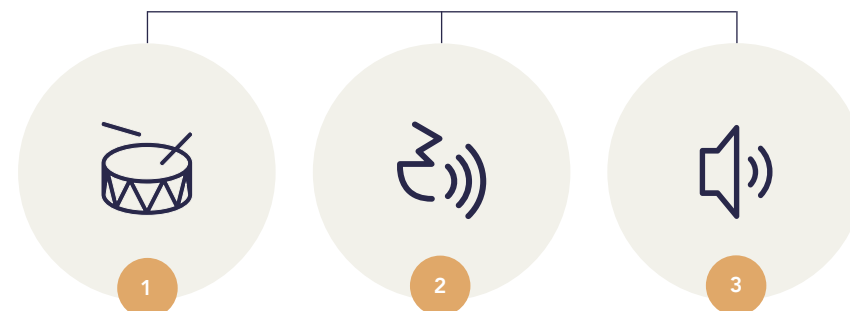
Faites un atout de votre voix

Standing ovation au conseil de sécurité des Nations Unies : le 14 février 2003, Dominique de Villepin prononce un discours au conseil de sécurité des nations unies qui restera longtemps ancré dans les mémoires, et sera à maintes reprises cité en exemple. Il y exprime, avec tout son talent d'orateur, l'opposition catégorique de la France à une intervention militaire en Irak.

Découvrez le discours de Dominique de Villepin grâce aux annexes en fin de chapitre.

La communication paraverbale correspond au rythme, au ton et au volume de votre voix. Accordez-y un intérêt de premier plan pour transmettre vos messages avec impact, en respectant ces quelques règles simples :

© LOAN



Rythme : faites des pauses. Ce réflexe n'est pas naturel. Entraînez-vous à marquer des pauses dans votre pitch, en particulier après vos messages clés.

Tonalité : utilisez votre voix comme un instrument de musique (tonalités mineures et majeures). Variez les tonalités en fonction de l'émotion que vous souhaitez faire ressentir : mineures pour les messages graves, solennels ; majeures pour les messages porteurs d'enthousiasme, de joie.

Volume : appuyez vos messages clés par un volume légèrement plus élevé. En vous entraînant, essayer par ailleurs de porter votre voix vers le point le plus éloigné de la pièce dans laquelle vous vous trouvez : c'est typiquement un exercice réalisé par des acteurs de théâtre.



TIPS/ FAITES DES PAUSES CONSCIENTES

Entraînez-vous consciemment à marquer des blancs dans votre discours, en particulier après vos messages clés : n'hésitez pas en ce sens à indiquer les pauses à faire sur vos notes, cela vous aidera !

Entraînez votre gestuelle... jusqu'à ce qu'elle devienne naturelle

Le professeur Cornelissen, de l'université Erasmus, a mené une expérimentation auprès d'investisseurs pour définir ce qui pour eux fait un pitch impactant. Pour ce faire il confronta des investisseurs à 4 versions d'un même discours. Pour l'une d'entre elles, l'orateur portait une attention particulière à sa gestuelle. Résultat, les investisseurs étaient en moyenne 12% plus enclins à investir dans le projet d'un entrepreneur ayant utilisé une gestuelle affirmée au cours de son pitch.¹

Pour découvrir cette expérimentation plus en détail, reportez-vous aux annexes en fin de chapitre.

La communication non-verbale correspond à vos déplacements, votre gestuelle, votre regard, vos expressions faciales. Pour vous entraîner, suivez ces quelques conseils pratiques :

- **Entraînez-vous dans les conditions du réel :** cela signifie debout, avec des notes si vous comptez en avoir le jour-j. Profitez de ces temps d'entraînement pour mettre en place une gestuelle avec laquelle vous vous sentez à l'aise ;
- **Pensez à vos expressions de visage :** si votre objectif est par exemple de transmettre de l'enthousiasme, pensez à sourire au cours de votre pitch ;
- **Utilisez vos mains à bon escient :** mains croisées, dans les poches, sur les hanches, il s'agit là des écueils les plus classiques à éviter. Toutes ces positions transmettent des messages négatifs à l'auditoire dont vous devez vous prémunir. Essayer au maximum de garder vos mains disponibles ;
- **Entraînez votre regard :** entraînez-vous à porter votre regard vers différents points de la pièce dans laquelle vous vous trouvez ;
- **Créez un déplacement qui vous correspond :** si vous vous sentez à l'aise ancré dans le sol, alors restez au même emplacement en vous entraînant. Si à l'inverse, vous ressentez le besoin de vous déplacer, faites-le, sans jamais tourner le dos à votre auditoire !

Enfin, si vous souhaitez faire évoluer votre style, vous pouvez vous amuser à reproduire les styles de communication non verbale d'orateurs qui vous inspirent : les paumes vers l'extérieur de Barack Obama, les déplacements de Steve Jobs, la posture grave et solennelle du Général de Gaulle... à vous de trouver le style qui vous correspond le mieux !

Pour aller plus loin dans l'exploration de ce sujet, vous pouvez regarder la vidéo du TED d'Amy Cuddy, qui évoque le non verbal et son influence sur la perception que les autres ont de vous. Reportez-vous aux annexes en fin de chapitre.



TIPS/ ENTRAÎNEZ-VOUS PROGRESSIVEMENT

À la manière d'un athlète répétant ses gammes, concentrez-vous sur un seul élément de communication non verbale à la fois lorsque vous vous entraînez (l'utilisation de vos mains par exemple). Cela vous permettra de créer des automatismes.

Engagez l'auditoire

Dans son keynote de présentation de l'iPhone en 2007, Steve Jobs utilise de nombreuses onomatopées et expressions de langage familières. C'est le mode de communication qu'il favorisera tout au long de sa carrière, avec un impact concret sur chaque membre de l'auditoire. Écoutez attentivement son discours : vous pourrez par moment avoir l'impression d'être en conversation avec lui. C'est exactement l'effet recherché.

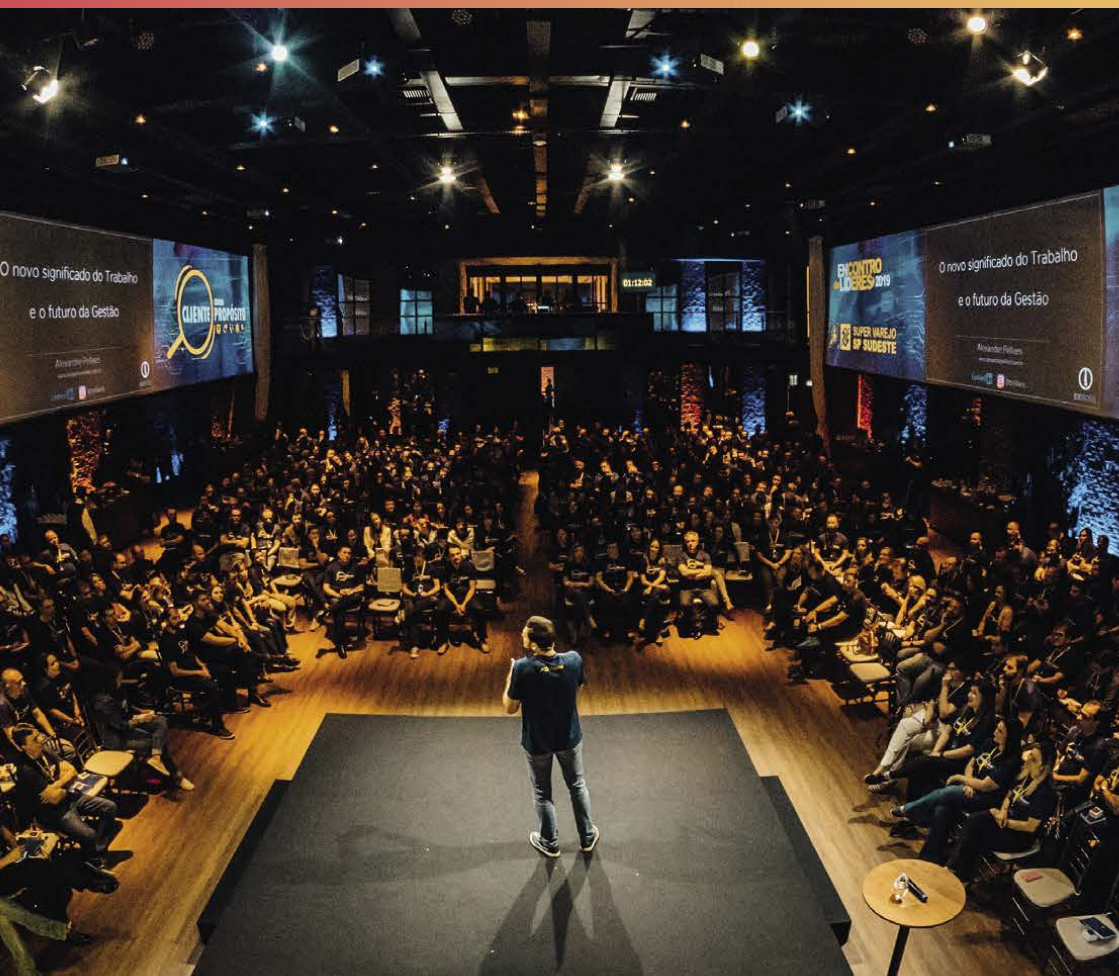
Sans avoir nécessairement à réaliser des keynotes engageants sur plus d'une heure, utilisez ces quelques techniques pour engager l'auditoire :

- **Privilégiez un ton conversationnel :** en utilisant des termes comme « vous », ou « nous », vous engagerez directement l'auditoire dans votre pitch. Vous pouvez aussi aisément lui adresser des questions, même rhétoriques, qui l'amèneront à rechercher consciemment une réponse ;
- **Créez le souvenir :** si vous souhaitez porter un seul message clé, martelez-le ! Répétez le encore et encore, à la manière d'un slogan ou d'un tweet ;
- **Parlez avec authenticité :** rappelez-vous régulièrement des raisons qui vous ont amené à prendre la parole. Quels sont les éléments de votre projet qui vous portent, qui vous font vibrer ? Exprimez-les à voix haute, votre engagement s'en verra automatiquement décuplé ;
- **Parlez avec empathie :** faites le pari que dans la salle, au moins une personne aura un niveau de connaissance technique très faible. Cette personne doit ressortir de votre pitch avec un même niveau de compréhension que les autres membres de l'auditoire. Vous devez pour ce faire simplifier au maximum les termes utilisés dans votre présentation.



TIPS/ LA STAR, C'EST LE PUBLIC !

On voit souvent le pitch comme un exercice où les feux des projecteurs sont braqués sur l'orateur. C'est vrai, mais essayez d'avoir le raisonnement inverse : c'est l'auditoire qui est la star dans la salle, et vous êtes à son service pour l'aider à avancer et s'engager sur votre sujet.



D. CONSTRUISEZ VOTRE SUPPORT DE PRÉSENTATION.

Commençons ici par une règle d'or :



UN POWERPOINT C'EST BIEN,
**AVEC UN SCRIPT
C'EST MIEUX !**

Ne commencez JAMAIS par votre support de présentation. Lancez-vous dans sa réalisation une fois votre script finalisé : il sera alors beaucoup plus facile pour vous de produire un support de présentation au service de votre performance orale.

Dernier élément de préparation de votre pitch, la construction de votre support de présentation doit avant tout venir en soutien de votre performance orale. Il ne doit en aucun cas s'y substituer, et pour vous en assurer, nous vous invitons à suivre ces quelques principes fondamentaux :

- **Un message par slide :** Le nombre de slides dans une présentation est un faux sujet, le nombre de messages par slide en est en revanche un bien réel. Facilitez la vie de votre auditoire et assurez-vous qu'il suive votre performance orale : limitez-vous à un seul message par slide ;
- **Utilisez une taille de police appropriée :** réservez la plus grande taille de police pour votre message clé ;
- **Utilisez un code couleur et des contrastes :** vous pouvez par exemple utiliser une couleur spécifique pour l'un des messages clés que vous souhaitez transmettre ;
- **1 image vaut parfois 1000 mots :** mettez-vous en recherche de visuels au service de votre propos. Des sites comme unsplash ou la banque infinie d'images Google vous y aideront. Prêtez simplement attention à la résolution de ces images !

FICHES PRATIQUES

BOOSTEZ VOS COMPÉTENCES.

FICHE PRATIQUE 1/ TESTEZ VOTRE PITCH (10-15 MINUTES)

Testez votre pitch auprès de différents profils d'interlocuteurs qui vous aideront à l'affiner. Le principe est le suivant : pitchez, puis observez les réactions, questionnez et cherchez à améliorer certains éléments spécifiques en échangeant avec votre interlocuteur.

L'INVESTISSEUR

Objectif : éprouver la solidité économique du projet.

Trouvez un ami ou une connaissance avec un bagage financier conséquent et une connaissance solide des modèles économiques, et racontez votre projet avec un focus sur le business model. Préparez-vous à vous faire challenger !

LA NIÈCE DE 8 ANS

Objectif : valider la simplicité du message.

Racontez votre projet à un enfant ou une personne âgée. Votre pitch est-il facilement compréhensible ? Comment pourriez-vous vulgariser le vocabulaire pour le rendre intelligible pour tous ?

LE CONTRADICTEUR

Objectif : lever les objections et communiquer son enthousiasme avec force.

Trouvez dans votre entourage la personne avec le plus fort esprit de contradiction. Mettez votre égo de côté, et lancez-vous en gardant à l'esprit que toutes les questions et objections sont bonnes à entendre !

LE DISTANT

Objectif : créer les conditions du bouche à oreille.

Racontez votre projet à la personne qui vous semble en apparence la plus éloignée de votre sujet : parvenez-vous à susciter son intérêt ?

LE CRÉATIF

Objectif : aller chercher de nouvelles idées.

Identifiez dans votre réseau le créatif et/ou l'entrepreneur de la bande. Pitchez votre projet, en ayant pour objectif de poursuivre sur des idées d'amélioration.

LE GRAPHISTE

Objectif : valider la mise en valeur du message dans votre support.

Pitchez à un designer ou un graphiste, en lui demandant de porter une attention particulière à votre support de présentation : porte-t-il votre message avec impact ? L'univers visuel est-il cohérent ?

© ALLIE / CREATIVE GANGSTER

FICHE PRATIQUE 2/ APPROFONDISSEZ LE STORYTELLING (30 À 90 MINUTES)

OBJECTIF : FAIRE DU STORYTELLING UN RÉFLEXE.

Vous avez découvert deux techniques de storytelling dans ce chapitre : le voyage du héros et Sparklines. Vous pouvez en tester davantage en accédant aux 10 techniques de notre jeu de l'art oratoire grâce au QR code de la page suivante.

Sélectionnez 3 techniques de storytelling qui vous inspirent. Construisez trois versions de votre pitch à l'aide de ces techniques, puis testez-les sur les profils de votre choix.



POUR ALLER PLUS LOIN

ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

LIENS VIDÉOS ET ARTICLES WEB

- ***We Shall Never Surrender speech*** de Winston Churchill
(*We Shall Fight on the Beaches*)
Winston Churchill | Youtube
- ***J'ai un rêve discours*** de Martin Luther King Jr.
Martin Luther King | Youtube
- **Emmanuel Faber | Cérémonie Remise Diplômes HEC | Juin 2016**
Emmanuel Faber | Youtube
- **Sheryl Sandberg Gives UC Berkeley Commencement Keynote Speech**
Sheryl Sandberg | Youtube
- **Discours de Villepin à l'ONU contre la guerre en Irak**
Dominique de Villepin | Youtube
- **What will your verse be?**
Youtube
- **Votre langage corporel forge qui vous êtes**
Amy Cuddy | ted.com
- **When You Pitch an Idea, Gestures Matter More Than Words**
Nicole Torres | hbr.org

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **TED Talks Storytelling: 23 Storytelling Techniques from the Best TED Talks**
Akash Karia
- **The seven pillars of Storytelling**
Ffion Lindsay | Sparkol Library
- **Le Héros aux mille et un visages**
Joseph Campbell | Poche

Retrouvez des ressources et outils pour approfondir vos compétences et mettre en pratique en flashant le QRCode ci-dessous :



Recopiez ce canevas
ou téléchargez-le depuis yaplusk.fr

PROFILS

CONNAISSANCES

MOTIVATIONS

DÉCLENCHEURS



CANEVAS CONNAÎTRE SON AUDITOIRE
DO IT YOURSELF



CRÉDITS

AUTEUR: FLORENT PLOUJOUX – COFONDATEUR CHEZ YA+K

NOS PLUS CHALEUREUX REMERCIEMENTS VONT AUX PERSONNES AYANT ACTIVEMENT CONTRIBUÉ
À LA RÉALISATION DE CE LIVRE :

CHARLIE CHOFFLET – DIRECTEUR ARTISTIQUE
MAYLIS VITRAC – DIRECTRICE ARTISTIQUE CHEZ YA+K
LAURA CHAGNEUX-BECKER – COFONDATRICE CHEZ YA+K
MARION OLEKHOVITCH – RESPONSABLE YA+K BRETAGNE
MARLÈNE MOREIRA – RELECTRICE ET SOUTIEN HORS PAIR

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES :

ADRIEN XPLR (78-79), FATIMA AKRAM (66), ALLIE (219), BEACON PRESS (208, 209), JASON BLACKEY (174), BOSTON UNIVERSITY PHOTOGRAPHY (23), CHRISTOPHER CAMPBELL (83), SEFORA CASTALDO (47), BRUNO CERVEZA (211), JOE CHAPMAN (208, 209), CHUTTERSNAIP (177), CREATIVE GANGSTER (219), C.J DAY/IT (114), CHARLES DELUVIO (77, 143), ALICE DIETRICH (104), AMEEN FAHMY (109), ANTONIO GABOLA (184), JOHN GIBBONS (166), KYLE GLENN (10), CAJU GOMES (35), GIFT HABESHAU (168), TOA HEFTIBA (119), GABRIELLE HENDERSON (146), MIGUEL HENRIQUES (198), ABI ISMAIL (98), WILLIAM IVEN (180), BRIAN A. JACKSON (97), JONAS JACOBSSON (200), JESHOOOTS.COM (179), JAMES LEE (11), LES ARCHIVES DU 7^e ART (194), LOAN (212), PER LÖÖV (150), SIDNEY LUMET (103), THEODOR LUNQVIST (9), LORENZO MAFISSI (72, 73), MARC A (187), TIM MARSHALL (69), DANIEL McFADDEN (131), DANIEL MINÁRIK (43), WILLIAM MORELAND (197), DANIEL MONTEIRO (84, 85), MRJN PHOTOGRAPHY (13), MUSEUMS VICTORIA (94), DANIEL OLAH (170), ORION-NOVA PRODUCTIONS (103), JAKOB OWENS (39), PA (27), ALEXANDRE PELLAES (216), MIKE PETRUCCI (16), PRISCILLA DU PREEZ (75), GREG RAKOZY (107), DMITRY RATUSHNY (205), GERSON REPREZA (87), ALVARO REYES (144), OLAC AHRENS RØTNE (183), JORGE SAALVEDRA (20), PEREANU SEBASTIAN (203), SIORA PHOTOGRAPHY (49), PETER SJO (83), IAN STAUFFER (32), THE CREATIVE EXCHANGE (14), THE WEINSTEIN COMPANY (131), THOUGHT CATALOG (141), CLARK TIBBS (110), TOUCHSTONE PICTURES (194), PATRICK TOMASSO (127), WALT DISNEY (206, 207), PETER WIER (194), DAVID WERBROUCK (100), WINDOWS (51), MARKUS WINKLER (40) ET HELENA YANKOVSKA (163).