

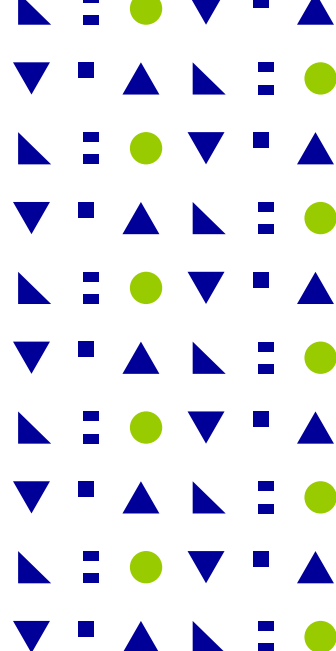
LIVRE BLANC

ISMA 360® METHODE
VIANEO

LE GUIDE DES BONNES PRATIQUES DE L'ACCOMPAGNANT

- de projets innovants -

VIANEO



Que vous accompagniez des startups, des projets innovants ou de transformation au sein d'une entreprise, cela nécessite de se mettre dans une posture spécifique pour avancer en contexte complexe et incertain.

Vianeo propose son guide des bonnes pratiques de l'accompagnant à destination des Initiés et des Certifiés Experts à la méthode Vianeo, qui s'appuie sur plus de 10 ans d'expérience d'accompagnement de l'innovation.

Il décrit la bonne posture et les bons réflexes à avoir à chaque étape de la réflexion dans l'accompagnement d'un porteur de projet et de son équipe.

Avec l'appui de ce guide, nous vous souhaitons un accompagnement solide, structuré et par dessus tout bienveillant, qui permettra ainsi au porteur de déployer tout son potentiel au service de la création de valeur.

SOMMAIRE

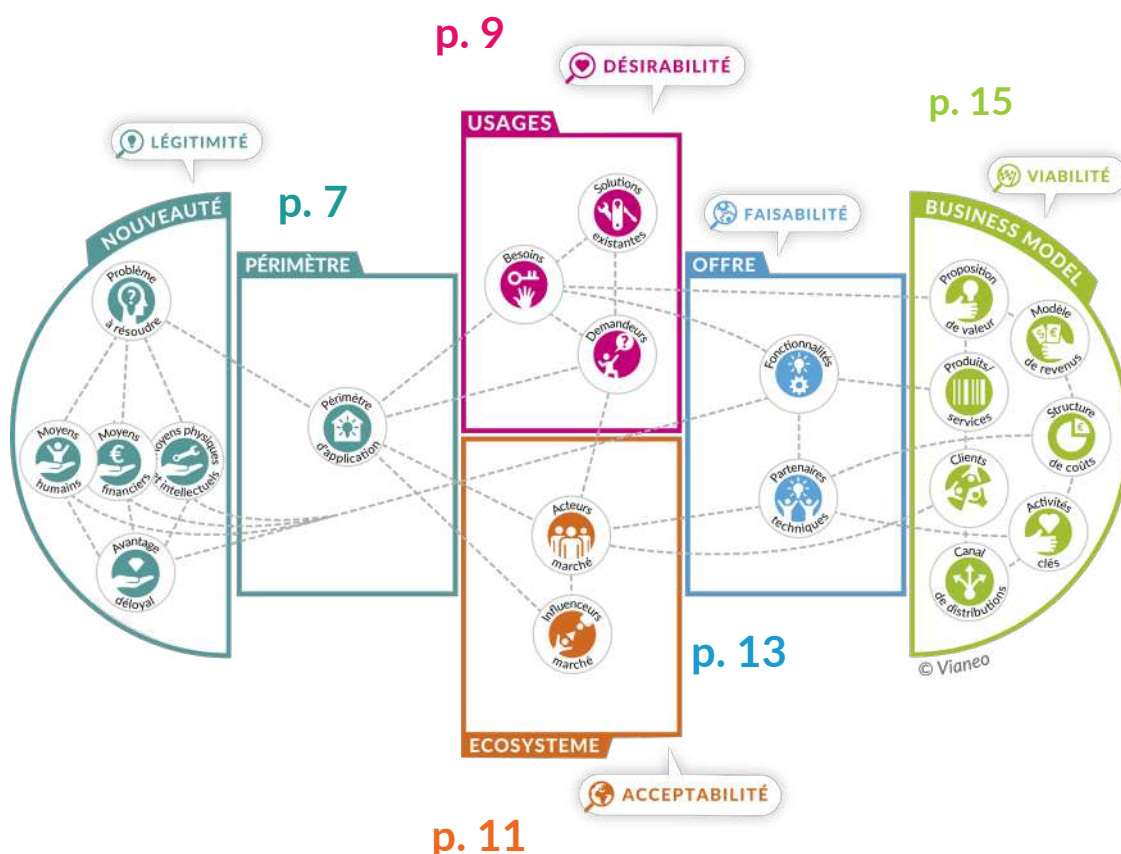
GÉNÉRALITÉS

Les règles à prendre en compte à tout moment de l'accompagnement

p. 4

ALLER PLUS LOIN

Les bonnes pratiques à appliquer pour chaque étape du projet.





GARDER DU RECUL PAR RAPPORT AU PROJET

- Pas de jugement de valeur : **chercher à objectiver.**
- **Ne pas se faire embarquer** par l'enthousiasme et les convictions du porteur.
- **Etre bienveillant et ouvert**, à l'écoute mais pas complaisant.

FAIRE DE LA MAÏEUTIQUE : FAIRE « ACCOUCHER » LE PORTEUR DE SON PROJET

- **Challenger**, questionner, faire prendre conscience.
- **Le faire itérer en permanence et l'aider dans cette gymnastique** : rassurer le porteur sur le fait que rien n'est immuable, qu'on pourra revenir sur tout ce qu'on écrit et que c'est normal et positif !
- **Lui faire valider les formulations**, utiliser les termes qui lui conviennent.
- **Utiliser la méthode et la plateforme Vianeo comme tiers de confiance** pour un « effet miroir ».

EXPLIQUER QU'ON VA DÉCONSTRUIRE LE PROJET POUR MIEUX LE RECONSTRUIRE, LE CONSOLIDER

- Le porteur a tendance à tout ramener à sa solution, à brûler les étapes. **Le ramener en permanence dans la bonne posture : explorer, avant de proposer.** L'accompagnant est le garant de la bonne posture à tous les instants.
- Au départ, cela peut amener plus de questions que de réponses et le porteur peut se mettre en résistance ou se sentir découragé par l'ampleur de la tâche : le rassurer, c'est tout à fait normal ! **Petit à petit il va apporter les réponses !**

INCITER LE PORTEUR À SE CONFRONTER AU TERRAIN, SORTIR DE SON BUREAU POUR FAIRE FACE À LA RÉALITÉ

- ① Tout le travail de réflexion n'a de valeur que si **les hypothèses sont validées par le marché.**
- ① Le porteur est souvent convaincu de déjà savoir : **ne jamais prendre pour acquis ses informations** même si le porteur semble maîtriser son sujet et que vous ne connaissez pas personnellement son domaine. Le questionner, creuser les hypothèses pour évaluer leur fiabilité : comment le sais-tu ? Qui te l'a dit ? ...
- ① **Il faut aider le porteur à développer une VRAIE écoute des acteurs**, objective, à ne pas entendre uniquement ce qui justifie le projet et à accepter les critiques. L'inciter à réaliser lui-même des interviews. Le mettre en garde sur le fait que les gens sont souvent positifs pour ne pas blesser/froisser plus que par réel intérêt. L'alerter sur ses propres biais cognitifs qui consistent à n'entendre que ce qu'on veut entendre.
- ① Le porteur a quelquefois tendance à trouver de « fausses » excuses pour ne pas se confronter (« on va me voler mon idée », « je n'ai rien à montrer »). Cela traduit souvent ses peurs. **Le rassurer et lui expliquer que :**
 - **La valeur de son idée vaut avant tout par ce qu'il va en faire** et il n'y a de valeur que dans le partage de cette idée.
 - **Rien ne l'oblige à dévoiler** dans un 1er temps des informations confidentielles.
 - **Comprendre très en amont le fonctionnement du marché ou du périmètre dans lequel va s'insérer le projet** est indispensable pour l'orienter au mieux.

FACE À UN PORTEUR EN POSTURE DE DÉNI (QUI NE VEUT PAS ÉCOUTER, VOIR LA RÉALITÉ DU MARCHÉ) :

- Utiliser tous les moyens pour sa prise de conscience : questionner, challenger ses hypothèses, l'envoyer sur le terrain, utiliser les résultats de la méthode/platforme, ... Il faut parfois aussi le bousculer dans ses certitudes.

ADAPTER L'ACCOMPAGNEMENT AU FONCTIONNEMENT DU PORTEUR

- Gérer/jouer avec l'énergie du porteur via les itérations.
- Adapter la durée et le rythme des sessions selon les disponibilités et l'« acceptabilité » du porteur : après 2 ou 3h de travail, on est souvent vidé !
- Ne pas étaler l'accompagnement sur trop de temps au risque de démobiliser le porteur : 2 voire 3 mois maxi avec des RDV toutes les 2 semaines.
- Donner des devoirs à faire entre 2 sessions : interviews, finir ou revoir le travail fait en session.

INCITER LE PORTEUR À TRAVAILLER EN ÉQUIPE, JAMAIS SEUL

- S'il y a déjà une équipe, c'est l'occasion d'un **partage de vision et d'une co-construction** de la stratégie très utile pour aligner l'équipe, les associés.
- Dans tous les cas, **ne pas laisser le porteur seul** : c'est le rôle de l'accompagnant de le coacher dans sa réflexion.

Solidité et crédibilité du projet et de l'équipe au point de départ.

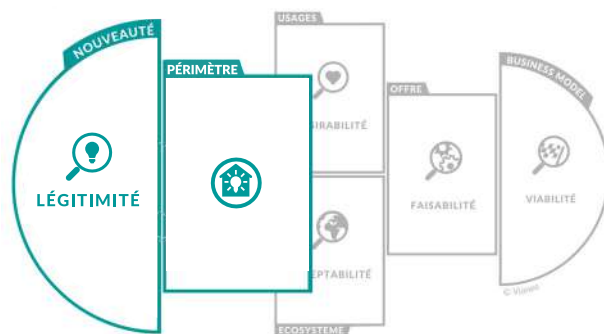


REMONTER AU PROBLÈME À RÉSOUDRE QUI JUSTIFIE LE PROJET ET AIDER LE PORTEUR À BIEN LE FORMULER

- Il faut **oublier la solution** pour se concentrer sur le **problème**, une gymnastique difficile pour le porteur : le mettre dans la bonne posture. 9 fois sur 10 on décrit une solution plutôt qu'un problème.
- **Questionner sur la genèse du projet** : comment vous est venue l'idée ? Dans quel contexte ? Cela permet généralement d'identifier le problème, auquel souvent, le porteur a été lui-même confronté.
- **Le problème à résoudre est nécessairement un problème d'usage**. Il ne contient pas la solution. Ce n'est pas une liste des besoins (à voir dans la désirabilité) mais un méta-besoin qui synthétise tous les autres.
- En cas de blocage, doutes, **continuer à avancer dans la méthode** et y revenir plus tard pour bien le reformuler.

AIDER LE PORTEUR À PRENDRE CONSCIENCE DE TOUS SES MOYENS : TOUT CE QU'IL A DANS SON FRIGO !

- Comme le préconise la théorie de l'effectuation, **Insister pour identifier des moyens** pas forcément recensés en 1er lieu par le porteur (réseau ...).
- **Faire ressortir la cohérence ou le manque de cohérence** entre les moyens et le projet.
- Insister sur les moyens qui permettent au porteur d'avoir l'audace de se lancer dans ce projet, de **lui donner confiance en lui et dans le fait qu'il est « unique »**.



DÉFINIR 1 OU PLUSIEURS PÉRIMÈTRES/«MARES», SELON LA MATURITÉ DU PROJET, LA VISION DU PORTEUR ET SES MOYENS

- Si le projet est à un stade amont, si le porteur n'a pas véritablement identifié ou choisi de périmètre d'application :
Construire un scénario exploratoire en définissant un périmètre très large (on peut dans ce cas parfois se limiter à l'étude de la légitimité et de la désirabilité). Cela permet d'identifier les différents sous-périmètres sur lesquels il conviendra de mener un scénario approfondi sur les 5 preuves.
- Si le porteur a déjà identifié ou choisi un ou plusieurs périmètres d'application, 2 choix :

 - Construire en parallèle autant de scénarios que de périmètres et comparer les résultats : il est probable que tous les marchés ne seront pas atteignables ou ne nécessiteront pas le même effort ou investissement.
 - Se focaliser d'abord sur le périmètre privilégié par le porteur, c'est en général un domaine qu'il connaît bien et dans lequel il est légitime.

Niveau d'attente du marché pour de nouvelles solutions.



ÊTRE GARANT DE LA BONNE POSTURE DU PORTEUR : IL DOIT OUBLIER SA SOLUTION !

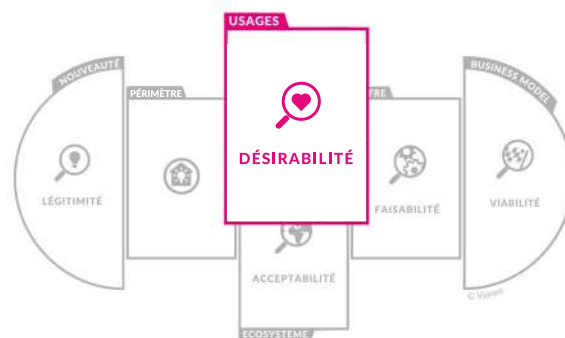
- Naturellement, le porteur a tendance à voir les besoins du marché avec le prisme de sa solution ! **Le ramener en permanence dans la bonne posture d'exploration** d'un monde sans sa solution.
- Dire « un tel a besoin de + verbe d'action » et non pas « la solution répond au besoin de ... ».

INCITER LE PORTEUR À RÉFLÉCHIR EN SE METTANT DANS LA PEAU DES DEMANDEURS

- Exploiter tous les outils projectifs qui incitent à changer de perspective : personas, scénario d'usage actuel sans sa solution, carte d'empathie...
- Formuler les besoins comme les exprimeraient les demandeurs, avec leurs termes et en commençant par un verbe à l'infinitif.

SE CONFRONTER AU MARCHÉ ENCORE ET TOUJOURS : ENVOYER LE PORTEUR SUR LE TERRAIN !

- Définir/réviser avec lui son plan d'étude terrain (liste des personnes à interviewer, guide d'entretien...) voire être directif et programmer des points intermédiaires pour valider l'avancement.
- L'aider à activer les réseaux accessibles dont le vôtre.
- Le pousser à ce que l'activation des réseaux devienne un réflexe naturel et quotidien.



TANT QUE LE PORTEUR N'A PAS IDENTIFIÉ DANS SON PÉRIMÈTRE DES BESOINS « OPPORTUNITÉS » À SATISFAIRE, C'EST INUTILE D'ALLER PLUS LOIN !

- Dans ce cas, si l'étude terrain confirme l'analyse, il faudra identifier un autre périmètre à explorer.

ETUDIER EN PROFONDEUR LES SOLUTIONS UTILISÉES PAR LES DEMANDEURS DANS LEUR QUOTIDIEN.

- Le porteur est souvent convaincu qu'il n'a pas de **concurrence** car personne ne propose exactement la même chose que lui !
- Faire des recherches sur le net avec quelques mots clés : on rencontre régulièrement des porteurs qui découvriront grâce à vous des solutions qui sont très proches de la leur !
- Creuser l'analyse et demander au porteur de tester lui-même les solutions existantes/alternatives.

DES GRANDES TENDANCES DE CONSOMMATION, DES DONNÉES DE MARCHÉ GLOBALES NE SUFFISENT PAS À JUSTIFIER ET CONSTRUIRE UN BUSINESS.

- Ces informations agissent comme des signaux faibles qui peuvent inspirer, nourrir une intuition, orienter un projet mais elles sont souvent trop prospectives.
- Pour rentrer sur le marché, il faut ancrer l'offre dans la **réalité de besoins** issus du terrain et de la réalité à l'instant T.

Compréhension du fonctionnement actuel du marché et des rapports de force en jeu entre les acteurs.



VALIDER L'ACCEPTABILITÉ SUR LA CARTOGRAPHIE DE L'ÉCOSYSTÈME

- Il est important d'interviewer des acteurs du marché voire des influenceurs pour comprendre leur positionnement, leur stratégie. On peut éventuellement de leur soumettre la représentation du réseau de valeur que se fait le porteur, pour valider.

DES NOUVEAUX DEMANDEURS/BESOINS PEUVENT ÉMERGER

- Dans ce cas, revenir à l'étape désirabilité pour les ajouter et les qualifier.

FAVORISER UNE POSTURE DE VEILLE STRATÉGIQUE CONTINUE

- Répérer les mouvements stratégiques des acteurs : les nouveaux entrants, les alliances stratégiques, les acquisitions.
- Aider le porteur à sortir d'une vision uniquement client/fournisseur pour pouvoir envisager d'autres types d'alliances avec les acteurs du marché.
- Les influenceurs de l'écosystème doivent être repérés qu'il s'agisse de prescripteurs ou de détracteurs.



NE PAS ENCORE POSITIONNER LES CLIENTS À CE STADE

- L'objectif est de **représenter l'écosystème du projet tel qu'il existe aujourd'hui**, sans la nouvelle offre.
- Si la société du porteur de projet n'est pas encore présente sur le marché, **il ne faut pas la positionner**.
- Cette cartographie sera utilisée pour **déterminer les couples produit/marché** à la phase de Viabilité.



Capacité à développer une offre innovante répondant mieux aux besoins du marché.



FAIRE DES ALLER/RETOUR ENTRE LES BESOINS ET LES FONCTIONNALITÉS

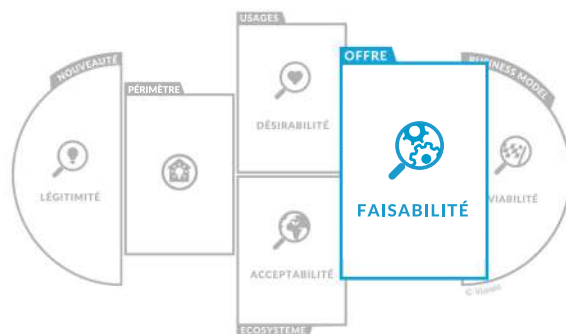
- Comme le préconise la méthode Lean Startup, **Challenger la pertinence des fonctionnalités** envisagées par le porteur en réponse aux besoins à satisfaire. Eliminer les besoins qui répondent à des besoins secondaires ou négligeables.
- **Brainstormer sur des nouvelles fonctionnalités** pour répondre aux besoins.
- A cette étape, **de nouveaux besoins auxquels le porteur n'avait pas pensé peuvent aussi émerger** : retourner dans la désirabilité pour les ajouter.

ANCER LA DIFFÉRENCIATION DANS LES BESOINS DU MARCHÉ.

- Rien ne sert de proposer des fonctionnalités différentes de la concurrence si elles ne répondent pas à des besoins du marché.

FAIRE TRAVAILLER LE PORTEUR SUR LE SCÉNARIO D'USAGE DE SA SOLUTION

- Cela permet de bien prendre en compte tout ce qu'il faudra **pour que la solution soit utilisable**.
- **Identifier toutes les fonctionnalités nécessaires**, même celles que n'intègre pas sa solution.



INCITER LE PORTEUR À BETA-TESTER SA SOLUTION AUPRÈS DES DEMANDEURS

- Le porteur a tout intérêt à commencer à **présenter MVP (Minimum Viable Product)** dès que possible pour recueillir les avis et mesurer l'intérêt et l'adéquation aux besoins, ajuster son offre.
- Mais il n'a pas besoin d'attendre un prototype. Il peut commencer avec une simple présentation de sa solution voire des maquettes d'écran, des dessins ... Cela doit néanmoins être concret pour faciliter la projection dans l'usage.
- Attention, lors des entretiens avec de nouveaux beta-testers, **toujours commencer par une phase exploratoire** pour bien comprendre son usage actuel, ses besoins, sans la solution.
- Le porteur a intérêt à **se constituer une petite communauté de beta-testeurs** qu'il pourra solliciter tout au long de la vie du projet. Ces beta-testeurs sont ses partenaires stratégiques au démarrage.

PENSER AUX PARTENAIRES QUI PEUVENT CONSOLIDER SON OFFRE

- Plutôt que de devoir faire un gros effort pour développer des fonctionnalités dont il n'a pas les moyens, **l'inciter à trouver des partenaires avec qui partager l'effort.**
- Le porteur connaît toujours bien son intérêt à nouer un partenariat mais oublie souvent de **réfléchir à l'intérêt du partenaire à entrer dans la danse !** Se mettre dans la peau de ce dernier pour identifier ses bénéfices.
- Faire attention au partenaire** dont l'existence de l'offre sera trop dépendante.

Capacité du projet à générer une activité, un business viable et pérenne.



CHOISIR LES CLIENTS QUI COMBINENT LES 3 PREUVES DE VALEURS PRÉCÉDENTES

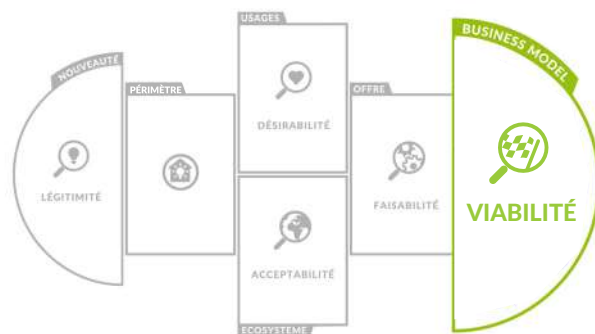
- Les clients doivent être ceux pour lesquelles la **proposition de valeur** sera la plus évidente avec l'offre la plus différenciante et la plus vite disponible.

SE CONCENTRER SUR LA PROPOSITION DE VALEUR

- Etre capable en 1 phrase percutante (30 mots) de formuler la **valeur apportée par le produit/service** au client par rapport à la concurrence : cela demande à la fois un travail de synthèse et de formulation pour lequel le porteur a besoin de votre support et de votre avis critique !
- Se référer à l'analyse des besoins** : c'est parce qu'elle satisfait mieux les besoins que la concurrence que la solution va être achetée.

DÉCRIRE EXPLICITEMENT LE PRODUIT/SERVICE

- Le porteur est parfois un peu flou sur son produit/service or il est indispensable qu'outre ses avantages, le client comprenne bien ce qu'il achète : **ce qui sera écrit sur la facture** !
- La **définition des produits/services** doit suivre la **logique des demandeurs, des besoins**, pas nécessairement celle de l'organisation interne de l'entreprise !



SE FOCALISER SUR CERTAINS CLIENTS UNIQUEMENT

- Le porteur a souvent tendance à vouloir vendre tout à tout le monde en même temps alors qu'il en a rarement les moyens (commerciaux ...) : **l'aider à prioriser, à scénariser son accès au marché dans le temps, à court, moyen et long terme.**
- Pour cela, outre l'importance des besoins qui est un 1er critère de priorisation, faites-le réfléchir au processus d'achat (durée, interlocuteurs impliqués, process de décision), au budget disponible, aux moyens nécessaires pour prospecter, à la taille de la cible, ... **autant de critères qui pourront l'aider à choisir le ou les clients à prioriser.**
- La taille de la cible n'est pas forcément un critère à privilégier** : il vaut parfois mieux être très percutant sur un marché de niche que moyen sur un marché de masse ! d'autant plus que la niche lui permettra de valider ses hypothèses sans risque.

TOUT SE TESTE !

- Une fois de plus, inciter le porteur à se confronter au terrain** pour valider sa proposition de valeur, son modèle de revenu.
- Il peut tester plusieurs options** et voir celle à laquelle un prospect réagit le mieux !

EN RÉSUMÉ



Grâce à Vianeo, sa méthode et sa plateforme, vous aurez permis au porteur de concevoir une stratégie marché centrée sur la satisfaction des besoins, avec ce qui est technologiquement faisable pour lui compte tenu de ses moyens et vous aurez défini un positionnement viable de cette offre, acceptable pour l'écosystème.

Par cette approche cohérente et structurée, son projet pourra ainsi bénéficier de toute la valeur de cette opportunité de marché à l'instant t.



630 route des Dolines,
06560 Valbonne/Sophia Antipolis

www.vianeo.com
contact@vianeo.com / +33 (0)4.92.95.45.06

