



**IAE** MONTPELLIER  
École Universitaire  
de Management



Création d'Entreprises Innovantes

par l'IAE MONTPELLIER

Véronique BESSIERE

Eric STEPHANY

Responsables du Master  
Création d'Entreprises Innovantes  
à l'IAE Montpellier

# VIDÉO 2.1

## DE L'IDÉE AU PROJET



**IAE** MONTPELLIER  
École Universitaire  
de Management

Le Business Model



# VIDÉO 2.1

## DE L'IDÉE AU PROJET

Bonjour, nous abordons aujourd'hui la toute première phase de la création d'une start-up : l'idée et **comment passer de l'idée au projet.**

L'idée est le point de départ de tout projet. Mais comment savoir si une idée est susceptible de devenir une start-up ? Comment passer d'une idée à un projet ?

Pour nous, l'idée traduit la notion de concept, c'est-à-dire qu'à partir d'une inspiration initiale, on a réfléchi, recherché de l'information, commencé à structurer cette inspiration, et à en définir les contours, les objectifs, et on lui a donné une certaine opérationnalisation. Mais cela reste un concept, dans le sens où aucune action n'est à ce stade menée ni envisagée, c'est une réflexion sur le produit ou le service potentiel.

La notion de projet tel que nous la définissons ici, c'est ce qui va permettre de passer ensuite à la réalisation.

**« Le projet est le vecteur par lequel l'idée passe du concept à la réalité », nous dit Tim Brown.**

Cette représentation a pour intérêt de montrer que le **projet est un processus.** Nous n'avons pas une succession d'étapes parfaitement établies de concept, puis de projet, puis de réalisation. Cette démarche n'est pas linéaire, il y a de nombreux retours en arrière : on revisite l'idée initiale, le projet évolue sans cesse, parfois même en phase de réalisation.

**C'est une démarche itérative, un processus exploratoire.**

### Comment évaluer la validité d'une idée ?

La démarche issue du design est très utile pour répondre à cette question. **Le designer Tim Brown, qui est à l'origine du design thinking – ou pensée design – propose 3 critères indissociables pour évaluer la validité d'une idée : la désirabilité, la viabilité et la faisabilité.**

- La **faisabilité** renvoie à la dimension technologique : qu'est-ce qui est technologiquement réalisable ?
- La **viabilité** renvoie à la dimension économique ou business : qu'est-ce qui s'intègre dans un modèle économiquement durable ?
- La **désirabilité** renvoie à la dimension humaine : qu'est-ce qui correspond aux attentes des consommateurs ?

# VIDÉO 2.1

## DE L'IDÉE AU PROJET

L'innovation est précisément au croisement de ces trois dimensions. Selon les projets, une dimension peut être déterminante et les autres plus secondaires. Par exemple un projet peut être principalement dépendant de la technologie, mais il doit satisfaire l'utilisateur et pouvoir dégager des revenus. Dans la génération de revenus, c'est-à-dire la dimension business, la notion de scalabilité est un point important, sur lequel nous allons revenir, car il doit être questionné dès le départ.

Une idée innovante, susceptible de devenir un succès, doit donc répondre à un besoin, apporter une solution à un problème qui touche l'ensemble de ces 3 dimensions.

Il s'agit donc de jongler avec ces trois composantes, ce qui met l'accent sur deux choses très importantes :

- **L'interdisciplinarité de l'équipe** : le schéma montre bien que ces 3 dimensions recouvrent des compétences différentes.
- **Le processus**, c'est-à-dire la méthode et les questionnements qui permettent d'organiser les va-et-vient entre ces 3 dimensions au cours de l'élaboration du projet.

Nous allons préciser maintenant ces deux points fondamentaux : **équipe et processus**.

Avant cela, il faut souligner que tous les éléments constitutifs du projet seront analysés en détail au cours des deux semaines consacrées au business model. Ici, le but est de préciser la démarche de développement du projet, et non pas chacun des éléments clés qui le composent.

### 1-Le porteur de projet et l'équipe

L'interdisciplinarité est donc une ressource importante. Elle permet de traiter 3 dimensions : **technologique, humaine et business**. Elle se distingue de la **multidisciplinarité** où chacun défend sa propre spécialité. Dans une équipe réduite, au départ d'un projet, il s'agit de réunir au moins **deux des compétences clés et d'adopter cette logique interdisciplinaire** où les idées sont la responsabilité de tous et évaluées par tous. Ce n'est pas le spécialiste qui décide seul des éléments relevant de sa spécialité.

# VIDÉO 2.1

## DE L'IDÉE AU PROJET

Dans le design thinking, l'idéal est ce que l'on nomme chez McKinsey « l'individu en forme de T », qui a une double compétence : par exemple, l'ingénieur qui a une expérience marketing, l'informaticien qui a étudié le management...

Toutes les compétences ne sont pas présentes dans l'équipe, elles peuvent être recherchées ailleurs, notamment dans un incubateur ou dans une démarche collective, mais les compétences clés doivent être maîtrisées et partagées au sein de l'équipe.

Dans une startup, l'équipe est fondamentale mais un porteur de projet unique doit être identifié : un vrai leader. Ce leader doit être capable de comprendre les 3 dimensions, d'en mener les interactions. Il doit avoir une connaissance forte de l'écosystème de son projet, c'est-à-dire son environnement, les partenaires, les concurrents...

L'équipe doit aussi présenter des capacités cognitives, tout particulièrement « penser large ». Penser large signifie ne pas chercher une réponse unique, mais plutôt toutes les alternatives. Cela signifie aussi qu'il faut accepter la divergence. L'objectif de la pensée divergente est de multiplier les possibilités. On aura, par exemple, plusieurs moyens technologiques possibles, plusieurs approches du consommateur. Il est important, surtout au démarrage du projet, de ne pas partir avec une idée préconçue car elle ferme des possibilités. De plus, il est très difficile de s'en débarrasser, cette idée préconçue a tendance à servir de point d'ancrage pour tous nos raisonnements ultérieurs.

Cette démarche de pensée divergente s'accompagne de phases d'analyse, de synthèse qui visent au contraire la convergence. Par la divergence on crée des choix, par la convergence, on effectue des choix. C'est un des éléments essentiels du design thinking. C'est un mouvement continu.

### 2-Le processus

Au delà de l'équipe interdisciplinaire et d'un porteur de projet, si possible à double compétence et en capacité d'apprendre et d'animer des phases de divergences et de convergences, le processus du concept à la réalité peut être résumé en deux idées clés : expérimenter et penser à la croissance.

# VIDÉO 2.1

## DE L'IDÉE AU PROJET

### 2.1-Expérimenter

La première idée clé du processus d'élaboration du projet est d'expérimenter. L'expérimentation va permettre de résoudre deux grandes questions :

- ✓ l'adéquation problème/solution
- ✓ l'adéquation produit/marché

Cette démarche ici s'inspire du **lean startup** développé par un serial entrepreneur **Eric Ries**. Sans présenter en détail la méthode lean, dont la procédure très codifiée n'est pas nécessairement adaptée à toutes les innovations, l'idée qui reste la plus essentielle est que **l'expérimentation permet de vérifier la validité du concept**. N'oublions pas que l'on est au stade du concept, qui, a priori, répond à un besoin et qui croise les 3 dimensions humaine, technologique et business vues préalablement.

Mais :

- **première question** : mon concept répond-il bien réellement au besoin ? J'ai identifié un problème (un besoin) et je cherche à lui trouver une solution par mon produit ou mon service. La solution est-elle réellement adaptée au problème posé ? Est-elle techniquement faisable ?
- **et, deuxième question** : mon produit ou service intéressera-t-il des utilisateurs ?

Le fait d'expérimenter consiste à réaliser le produit dans une version simplifiée qui permet concrètement de tester ces deux points. Dans la méthode lean, cela s'appelle le **produit minimum viable (MVP)**. On va donc concevoir et réaliser ce MVP, produit minimum viable, et le **modifier en fonction des retours des utilisateurs**. Par exemple, une fonction qui semblait essentielle n'apparaît plus très utile, et en revanche une autre fonction non fournie s'avère recherchée par le client. Le processus est itératif et le produit est co-créé avec les utilisateurs. L'existence d'imprimantes 3D et le développement des Fab Lab sont au coeur de ce processus.

# VIDÉO 2.1

## DE L'IDÉE AU PROJET

On est ici dans une approche très concrète, loin du brainstorming (pour la conception) et de l'étude de marché (pour la validation). L'expérimentation permet de solliciter de manière concrète un regard extérieur. L'approche est ici expérientielle, incrémentale et collaborative.

Cet esprit d'expérimentation n'est pas limité aux produits tangibles. On peut aussi prototyper des intangibles. L'exemple le plus évident est le scénario par rapport à un film. Le scénario est le MVP du film. L'objectif est de matérialiser une idée. Cela peut également s'adapter à des situations où le prototypage est trop couteux.

On peut alors développer des scénarios, des mises en situation d'usage, des jeux de rôle. Le développement du storytelling et des pitches traduit exactement cette démarche. Développer une histoire autour d'un produit ou service permet de mettre l'idée dans un contexte, dans une situation d'usage, et permet de faire réagir l'utilisateur potentiel. Présenter un pitch de qualité a le même objectif. La démarche d'étude est ici proche de l'ethnographie. Elle est éloignée de l'étude de marché parce qu'on ne questionne pas une cible potentielle, mais on fait vivre l'expérience à l'utilisateur et on la partage avec lui. L'utilisateur, par ses retours, collabore à l'élaboration du produit ou du service.

L'expérimentation permet donc de tester l'adéquation problème/solution et l'adéquation produit/marché, et donc finalement de tester ce que l'on appelle *l'hypothèse de création de valeur*.

Je crée de la valeur parce que j'apporte une solution et que j'ai des clients prêts à utiliser cette solution.

Mais l'expérimentation permet également de tester *l'hypothèse de croissance*.

### 2.2-Penser à la croissance

La deuxième idée du processus d'élaboration du projet est de penser à la croissance. A ce stade du projet, on a validé l'hypothèse de création de valeur. Mais cela ne suffit pas pour créer une startup durable.

# VIDÉO 2.1

## DE L'IDÉE AU PROJET

La question clé ici est la scalabilité, c'est-à-dire la capacité de croître sans engendrer à nouveau des coûts, en étant capable de reproduire son modèle.

La scalabilité est une question clé du business model, nous y reviendrons longuement dans une autre vidéo. Ici, simplement, nous voulons montrer que cette question de croissance ultérieure doit être posée dès le départ et questionnée en même temps que le produit ou le service lui-même. Elle peut impliquer des retours en arrière si l'expérimentation montre une incapacité du produit à générer une croissance scalable. Le point clé ici est le mode d'acquisition du client supplémentaire.

Dans l'expérimentation on peut faire des retours en arrière : par exemple modifier des fonctionnalités du produit pour qu'il puisse s'appuyer sur un partenaire qui nous ouvrira un nouveau marché. La définition du produit, dès le départ, s'interroge sur la croissance future.

L'exemple emblématique de ce type de démarche est bien sûr Facebook, où un produit minimum viable a été lancé, puis amélioré en fonction des retours des utilisateurs. Le fondateur s'est toujours refusé à vendre l'accès au réseau ou le monétiser par la publicité, car il avait senti que le mode de croissance qui permettait la plus grande scalabilité était la croissance virale : le partage avec des « amis » qui démultiplie l'usage du service.

### Conclusion

A ce stade, lorsqu'on démarre le projet à partir d'un concept, certaines balises permettent donc de s'assurer de sa viabilité. C'est ce que nous avons présenté brièvement ici. Nous avons, en particulier, mis l'accent sur les 3 dimensions qui caractérisent une innovation viable : humain, technologique et business. Nous avons également souligné le rôle essentiel du porteur de projet et de sa capacité à s'entourer d'une équipe interdisciplinaire. Enfin, nous avons mis l'accent sur l'avantage de l'expérimentation. Cette dernière approche, pour nous, traduit le fait de mener le projet de manière concrète et à l'écoute des utilisateurs. Cette approche expérientielle, incrémentale et collaborative permet d'évaluer la viabilité du concept et de l'améliorer.

Nous reviendrons sur les questions essentielles que sont les hypothèses de création de valeur et de croissance, et sur les points clés du business model (l'innovation, les clients, les concurrents, la technologie) dans les vidéos qui suivent.