

Manuel du *lab of tomorrow*

pour la co-création d'entreprises durables

VERSION D'JUILLET 2023
TRAVAIL EN COURS

Préface: un nouveau moyen efficace d'impliquer le secteur privé

Le *programme lab of tomorrow (lot)* est un nouveau moyen efficace d'impliquer le secteur privé dans la fourniture de solutions durables qui contribuent à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) : Il offre aux organisations de développement un processus et des outils prouvés pour catalyser des entreprises innovantes et adaptées qui répondent aux défis locaux relatifs aux ODD. Ce manuel consolide l'expérience avérée acquise par l'équipe de projet du lot de GIZ dans la conduite de 19 programmes durables de développement des entreprises en collaboration avec près de 300 organisations (en février 2023). Il fournit des lignes directrices complètes et des documents d'appui qui permettent à d'autres organisations et projets de développement intéressés de conduire *des programmes lot* de manière autonome.

Le manuel est élaboré à l'intention des **planificateurs et des responsables de programme** :

- Si vous ne connaissiez pas le *programme lot* et que vous souhaitez savoir si cela vous concerne, vous pouvez consulter toutes les informations clés sur les éléments et avantages y afférents dans le chapitre 1 – Notions de base.
- Pour obtenir un guide détaillé sur comment préparer ou mettre en œuvre votre propre *programme lot*, veuillez aller au Chapitre 2 – Programme.
- Pour avoir accès aux outils testés et prouvés qui vous aideront pendant la mise en œuvre, veuillez aller à l'index des outils du Chapitre 3 – boîte à outils. Les outils adéquats sont également mis en lien hypertexte à chaque activité du chapitre 2.

Tout le manuel est rempli de liens hypertexte. Vous pouvez naviguer dans le manuel en cliquant sur le texte souligné et

- Sur chaque élément d'illustrations du programme
- Sur *retour* dans le coin supérieur gauche
- Sur *sitemap* dans le coin supérieur droit pour aller à un répertoire détaillé, cliquable de toute la table des matières du manuel.



Site web du lab of tomorrow

Pour obtenir les dernières informations sur les programmes de *lot* actuels, à venir et passés, ainsi que sur les entreprises qui en résultent, veuillez consulter notre site Web.



Le manuel est rédigé à l'intention des planificateurs de programme et des responsables de mise en œuvre de programme. Recherchez les icônes suivantes:



Planificateurs de programme



Responsables de programme

Démarrage : approche modulaire

Il existe de différentes façons de travailler avec succès à travers votre propre *programme lab of tomorrow*. La **procédure décrite dans ce manuel suit un flux idéalisé** visant à favoriser de nouvelles entreprises durables. Le *programme lot* comporte quatre phases : **0_Se préparer**, **1_comprendre**, **2_générer des idées** et **3_incuber**. Dans le chapitre 2 de ce manuel, nous décrivons les résultats requis pour chaque phase du programme et les étapes par défaut pour les atteindre.

Nous avons beaucoup travaillé pour rendre les descriptions de ce manuel aussi exhaustives que possible. Rappelez-vous que **chaque programme diffère un peu selon vos ressources et les résultats souhaités**. Par conséquent, il est crucial que vous ne suiviez pas aveuglément la procédure décrite, mais de **l'adapter** si nécessaire **pour répondre à vos besoins**. Laissez l'output souhaité à chaque phase et flux de travail du programme vous servir de guide. Consultez-les toujours pour décider si vous souhaitez utiliser un outil spécifique, ignorer une certaine activité ou ajouter des étapes supplémentaires. N'hésitez pas à diversifier les méthodes en fonction de vos objectifs et de votre style de travail.

Ceci étant, le manuel devrait vous fournir tout ce dont vous avez besoin pour mettre en œuvre votre propre programme lab of tomorrow avec succès.

Nous espérons que le manuel inspirera votre travail autant que le nôtre.

– L' *équipe du lot*

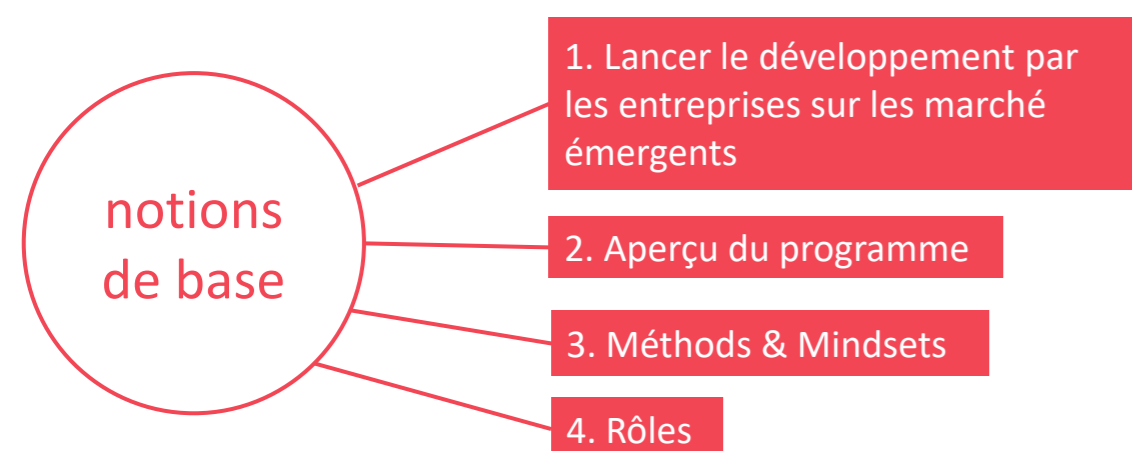


Table des matières

Chapitre 1 – Notions de base



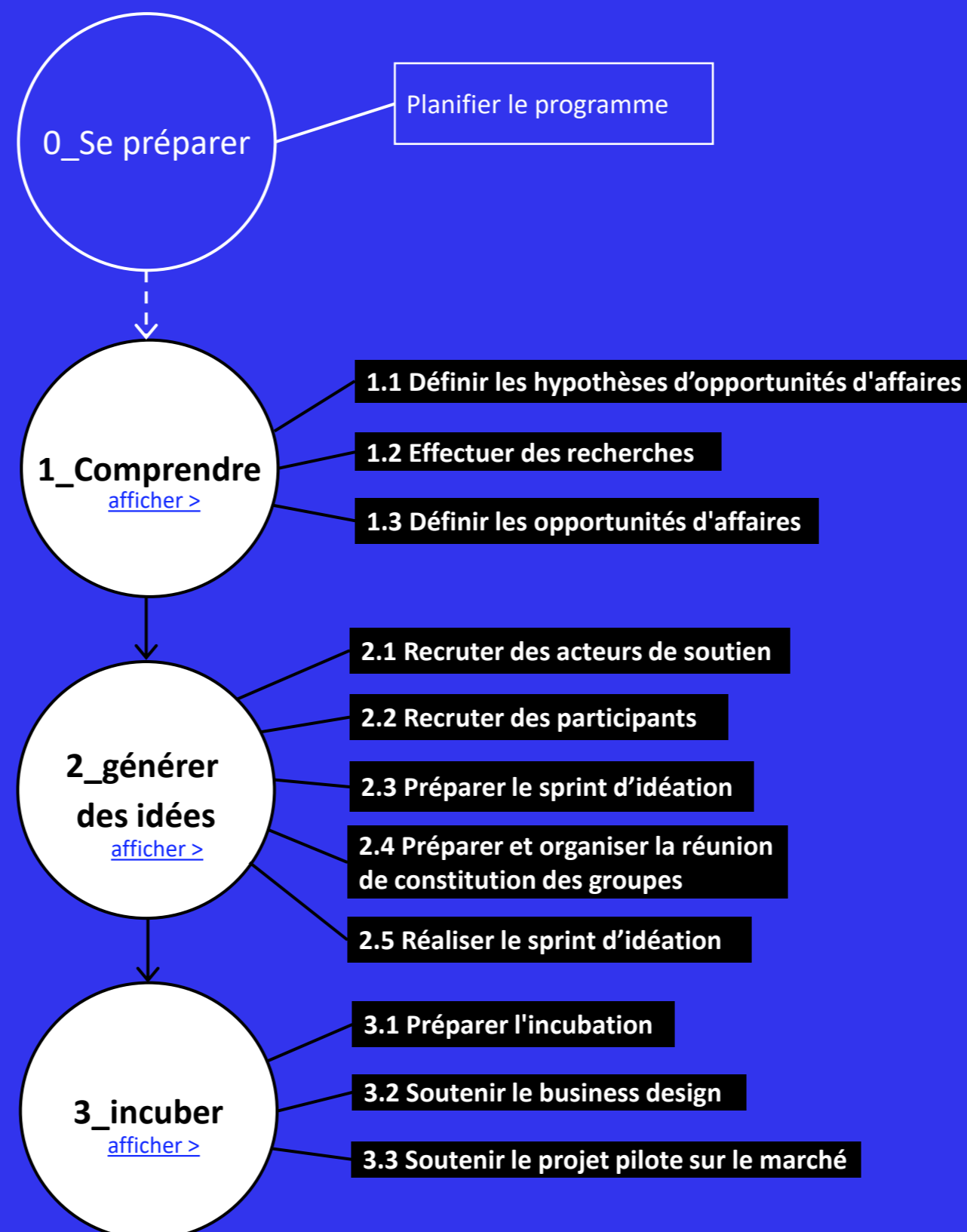
Apprendre à connaître le *programme lab of tomorrow*



Chapitre 2 – Boîte à outils



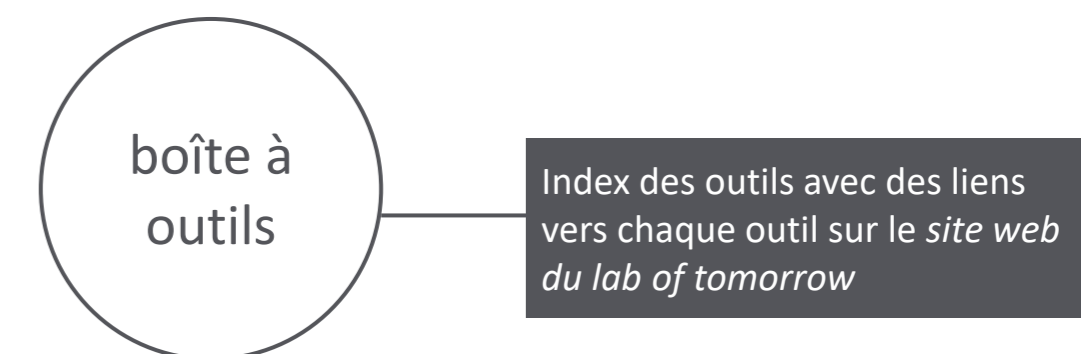
Apprendre à connaître le *programme lab of tomorrow*



Chapitre 3 – Boîte à outils



accéder aux outils et aux canevas



Important: Chapitre adéquat pour...



Planificateurs de programme



Responsables de programme

Chapitre 1 – Notions de base



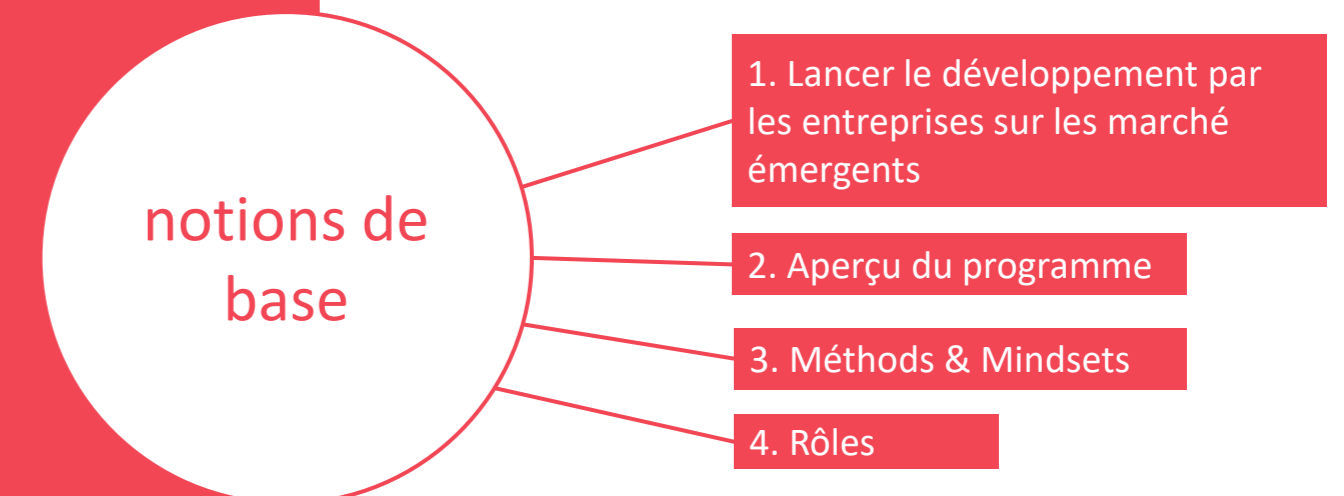
NOTIONS
DE BASE

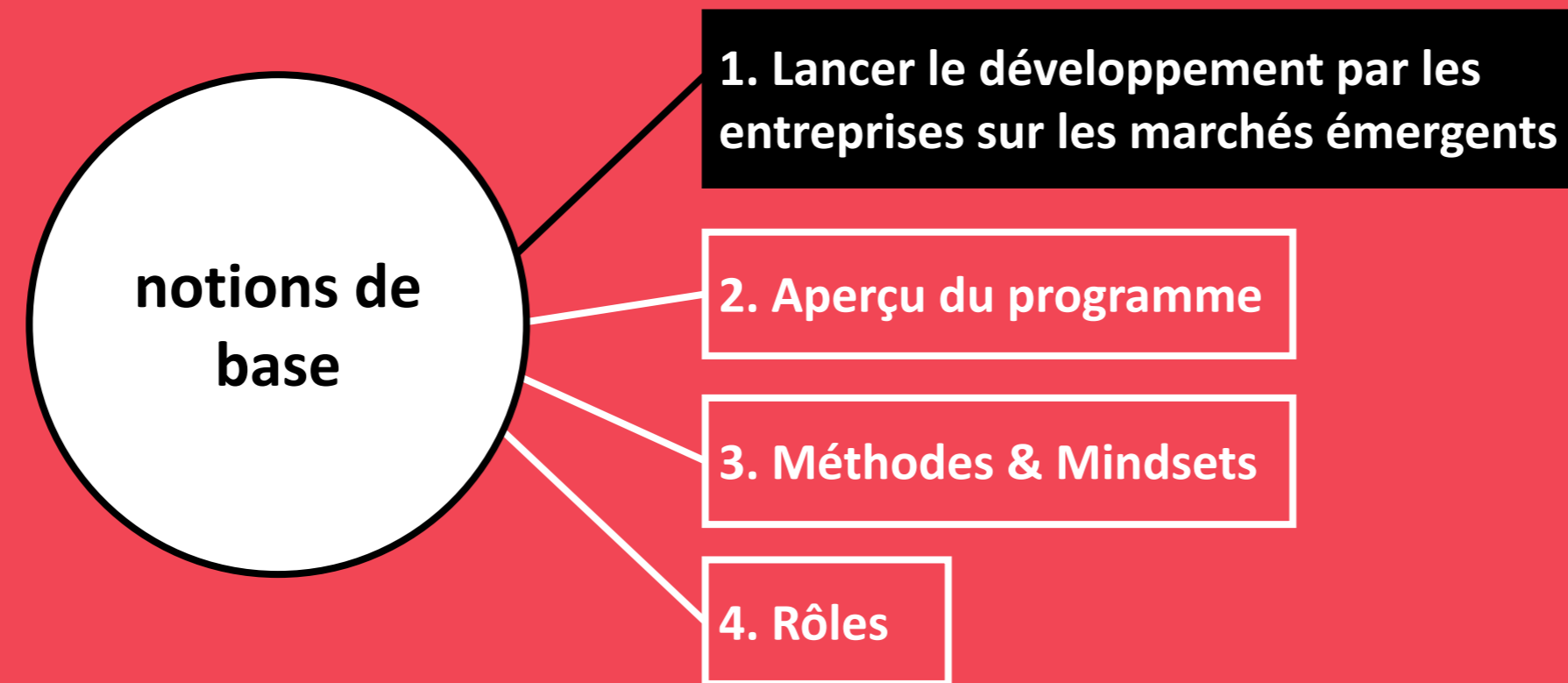
Connaître le *programme lab of tomorrow*

Ce que vous apprendrez

Comprendre ce qu'est le *programme lab of tomorrow* et comment il crée d'impact sur les ODD à travers de nouvelles entreprises.

Avoir une vue d'ensemble du contenu du programme, de ses principes, des rôles concernés et des ressources nécessaires.



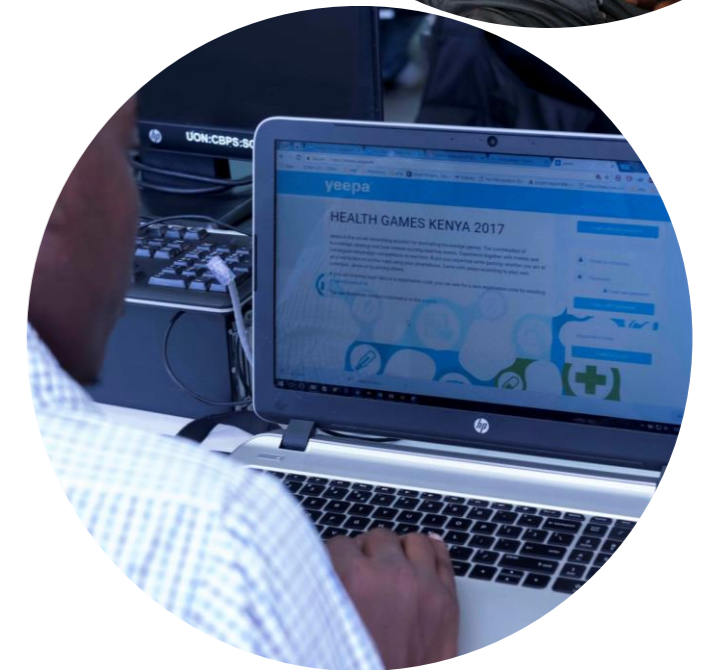


Lancer le développement par les entreprises sur les marchés émergents

Le *lab of tomorrow* est un programme de développement des entreprises destiné à relever des défis spécifiques dans les pays en développement et les économies émergentes. Le programme incite des entreprises locales et européennes à créer conjointement de nouveaux produits et services qui répondent aux besoins locaux, à l'aide des principes du Design Thinking et avec le soutien des experts thématiques et le secteur public. Il en résulte des entreprises viables détenues et dirigées par le secteur privé, qui contribuent fortement et de manière autonome à la réalisation des ODD..

Il existe de nombreuses possibilités de solutions commerciales créatives qui répondent au double objectif d'un impact positif durable sur les objectifs de développement durable (ODD) et de la génération de bénéfices pour les entreprises. Par exemple, avez-vous entendu parler de systèmes de refroidissement à énergie solaire qui permettent aux producteurs de lait ougandais d'accéder à des marchés plus éloignés, en échange d'une part de leurs bénéfices supplémentaires ? D'un outil numérique pour les fournisseurs de services de santé à petite échelle au Kenya, qui facilite la gestion des stocks et l'approvisionnement en temps réel de médicaments de qualité? Ou d'une unité mobile commerciale de séchage et de transformation des fruits, qui permet aux agriculteurs ougandais de transformer environ 25% de leurs surplus de fruits en cash ? Tous ces exemples ont une chose en commun: Ils ont été développés dans les programmes lab of tomorrow (*lot*).

Les Business models durables permettent de relever les défis du développement de manière autonome, mais ils ne se réalisent souvent pas tout seuls. Bien que certaines sources estiment que les ODD représentent un potentiel commercial de 12 billions de dollars US, les entreprises ignorent souvent les besoins locaux et les opportunités commerciales. Le *programme lab of tomorrow* change cette situation en identifiant des business cases (étude d'opportunité) durables et en permettant aux acteurs du secteur privé de saisir à ces potentiels.



Le lab of tomorrow - lieux et thèmes Avril 2023

Zambie // Accroissement des recettes fiscales des PME

Kenya // prévenir le gaspillage alimentaire

Accès aux médicaments

Contrôle et prévention des maladies non transmissibles

Prévention des pertes alimentaires dans le secteur halieutique

Cambodge // Production durable de vêtements grâce à des inspections du travail efficaces

Uganda // Accès à l'énergie abordable et fiable

Egypte // meilleure qualification du personnel du secteur du tourisme

Thailand // Réduction des déchets plastiques

Mexique // Connecter les projets solaires PV distribués

avec le marché des certificats d'énergie propre (CEC)

avec le marché des certificats d'énergie propre (CEC)

Ghana // Contrôle et prévention des maladies non transmissibles

Rwanda // Systèmes alimentaires circulaires

Balkan // Confiance dans le commerce électronique regional

Namibie // Renforcement de la biodiversité

EN COURS

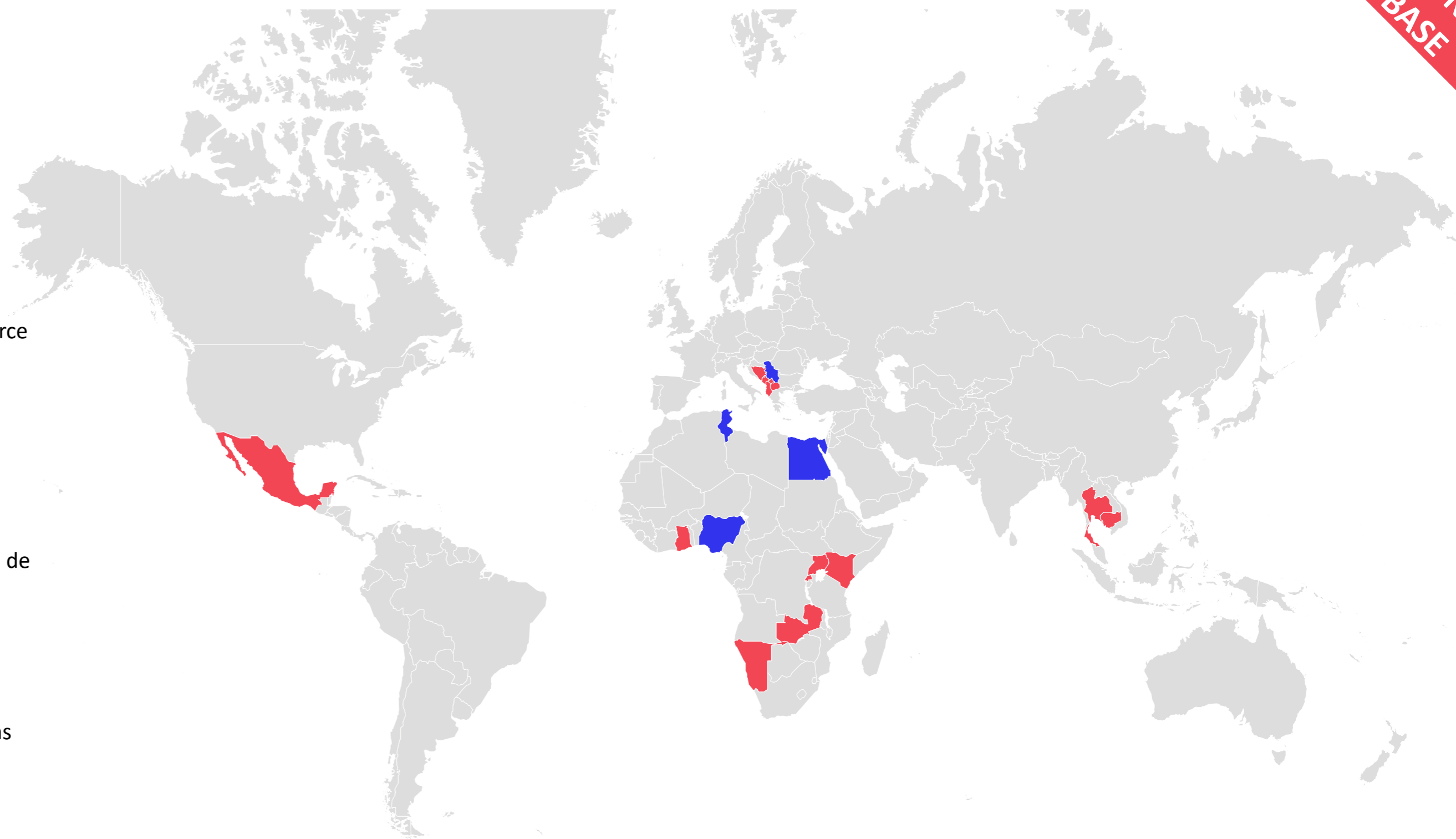
Tunisie // Techniques de fabrication de pointe pour une production propre

Meilleure efficacité énergétique

Serbie // Utilisation des déchets biogéniques

Nigeria // transport durable de biens et de personnes

Egypte // emballage durable pour le sector agroalimentaire



Créer une valeur partagée pour *les initiateurs de programme lot* et les entreprises participantes

Perspective de l'*initiateur du programme lot*

Le *lab of tomorrow* est votre opportunité d'activer le secteur privé en vue de réaliser un impact durable sur les ODD. Il est le choix des bailleurs et des entreprises pour relever les défis de développement dans le monde entier.

Chaque *programme lab of tomorrow* dure environ 9 mois au total et commence avec un défi de développement. Les résultats sont des solutions basées sur le marché, développées et exploitées par des entreprises du secteur privé. En tant qu'initiateur, vous ne faites généralement pas partie des entreprises émergentes, mais vous bénéficiez de leur impact.

Quel est votre rôle en tant qu'initiateur ?

- Vous êtes le premier catalyseur: En tant qu'initiateur, vous lancez votre *programme lot* en choisissant le défi de développement et le pays cible.
- Vous mettez en œuvre et dirigez le programme en tant que chargé de projet.
- Vous fournissez les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre du programme.
- Vous étudiez les besoins locaux non satisfaits pour lesquels vos participants doivent trouver de solutions et le potentiel commercial en collaboration avec des experts thématiques.
- Vous fournissez des services de développement d'entreprises, tels que l'organisation d'ateliers et du coaching, permettant aux participants au programme de créer de nouvelles entreprises.

En tant qu'initiateur, quels sont vos avantages ?

Impliquer le secteur privé pour trouver des solutions aux défis de développement!

- **Exploiter les ressources du secteur privé** – les capacités d'innovation, le pouvoir, le financement et les compétences – **pour atteindre les ODD**
- **Favoriser des solutions adaptées et axées sur l'utilisateur** qui résolvent efficacement les défis du développement local, plutôt que d'exporter des solutions prédéfinies
- **Promouvoir d'impact à long terme sur les ODD** par le biais de business models durables, plutôt que par des approches à court terme basées sur des projets
- **Développer votre réseau** et contribuer à la construction d'un **écosystème d'innovation local**

Perspective des entreprises qui rejoignent le *programme lot*

Le *lab of tomorrow* est votre chance d' **obtenir un accès facilité et sans risque aux marchés émergents et aux nouvelles sources de revenus avec de nouveaux partenaires d'affaires!** Les programmes de développement d'entreprises d'environ 6 mois sont conçus pour les entreprises qui cherchent à développer leurs activités de manière durable dans les économies émergentes. Les résultats sont des entreprises viables possédées et dirigées par vous. Chaque programme aborde des business cases avec un accent sur une thématique et une région déterminée. Il vous permet de co-crée un nouveau produit ou service en vous mettant en relation avec des partenaires d'affaires locaux et internationaux. Si votre équipe est engagée, vous bénéficiez d'un coaching en développement d'entreprise et d'un soutien supplémentaire pour faire entrer votre nouvelle entreprise sur le marché local.

Quel est votre rôle en tant qu'entreprise ?

- Vous créez de nouveaux produits ou services qui répondent aux opportunités d'affaires durables dans des équipes interdisciplinaires.
- Vous développez des business models rentables et un produit minimum viable pour l'essai pilote sur le marché cible.
- Vous possédez, mettez en œuvre et faites évoluer l'entreprise sans dépendre de l'argent venant des bailleurs.

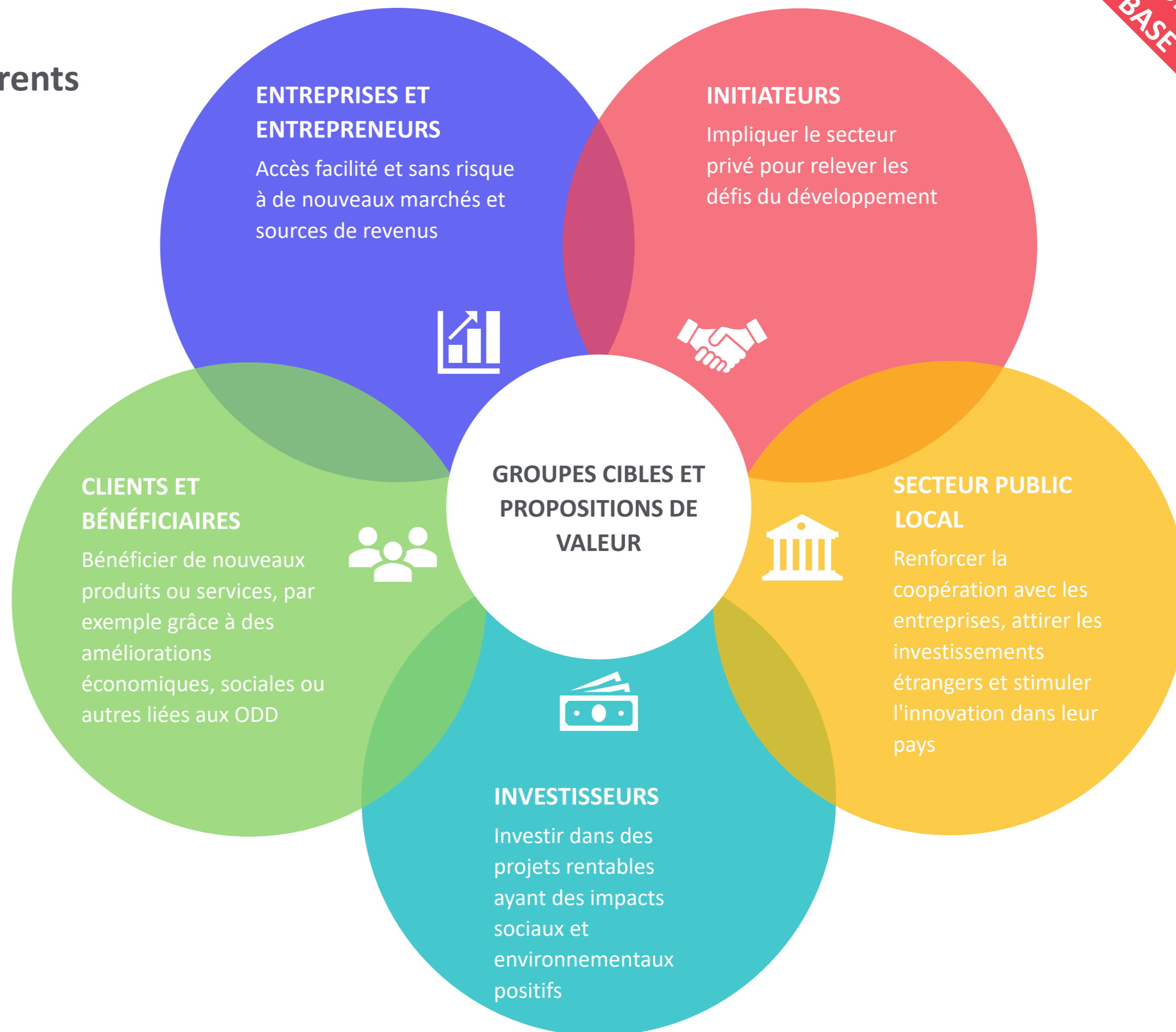
Voici les avantages que vous tirez du programme *lab of tomorrow* en 6 mois :

Accédez facilement et sans risque à de nouveaux marchés et sources de revenus !

- **Elaboration des Business case (Etude d'opportunité)** : Lors de la préparation de chaque programme, l'initiateur du programme identifie les besoins non satisfaits qui vous offrent des cas d'entreprises durables. Pour ce faire, ils s'appuient généralement sur leurs propres connaissances sur le terrain et les experts locaux.
- **Recherche et mise en relation des participants**: L'initiateur vous met avec les entreprises locales et internationales adéquates dans des équipes interdisciplinaires.
- **Coaching en développement d'entreprises**: En équipe, vous co-créez un nouveau produit ou service dans un sprint d'idéation. Après le programme, les meilleures idées commerciales bénéficient d'une incubation de 4 mois et d'un coaching avancé de développement d'entreprises et d'autres avantages supplémentaires.
- **Accès au réseau de partenaires**: Accédez à d'autres partenaires d'affaires, investisseurs, mentors et partenaires politiques du réseau mondial *de lot*.

Vue d'ensemble sur les avantages pour les différents groupes d'acteurs

Qu'est-ce qui rend le *programme lot* efficace? Il harmonise les valeurs et les intérêts des entreprises, des partenaires de développement gouvernementaux et non gouvernementaux ainsi que des clients et des bénéficiaires des solutions, et produit donc des avantages partagés pour tous ceux qui participent au programme. L'illustration résume les avantages pour les principaux groupes de parties prenantes.



Exigences moyennes pour la mise en œuvre du programme

- 8-10 mois
- 50 % du potentiel d'un expert responsable à temps plein gérant et s'appropriant le programme tout le long du programme
- 100-200 jours d'appui d'experts à travers des facilitateurs du Design Thinking et du Business Design. Le nombre exact de jours d'expertise requis dépend d'un certain nombre de variables, notamment :
 - **Disponibilité interne** des **ressources humaines** dans votre propre projet pour la mise en œuvre du *programme lab of tomorrow*
 - **Force du** réseau du secteur privé de votre projet
 - **Besoin de** recherches supplémentaires sur le défi du développement et votre ou vos groupes cibles
 - Le **nombre de** solutions commerciales que vous souhaitez catalyser (**généralement 2 à 6**). Remarque : Bien qu'un nombre plus élevé de solutions augmente les chances qu'au moins une solution soit présente sur le marché, ceci augmente également les coûts du programme.



Résultats moyens du programme



Activation de 30 entreprises pertinentes provenant des secteurs et des régions cibles



Génération de 6 nouvelles idées de produits ou de services adaptées aux besoins non satisfaits du ou des groupes cibles



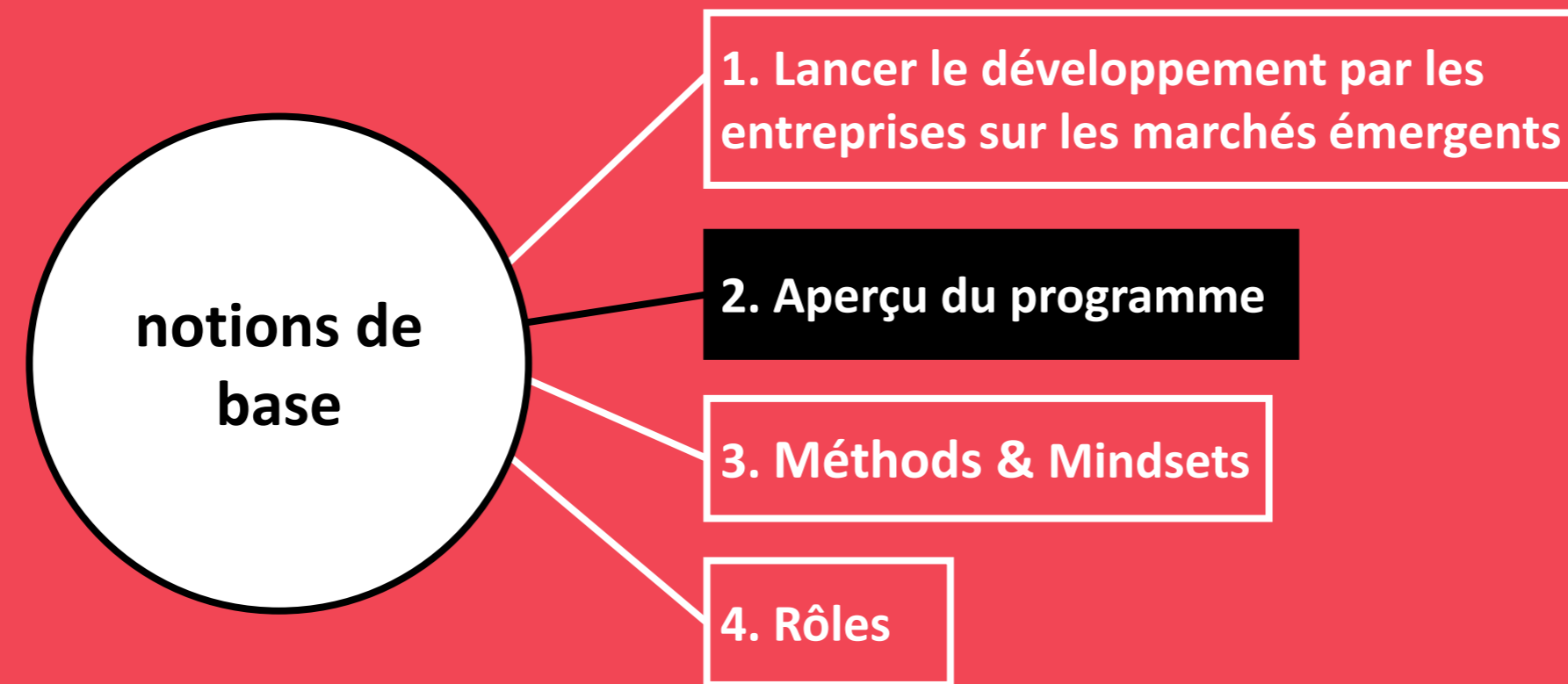
1 à 2 nouvelles entreprises réussissent à entrer sur le marché



Impact autonome à long terme sur les ODD grâce aux nouvelles entreprises. Les impacts sont

- Création de nouveaux emplois salariés
- Réduction du CO2
- Autonomisation économique

apprendre à connaître le *programme lab of tomorrow*



Aperçu du programme *lab of tomorrow*

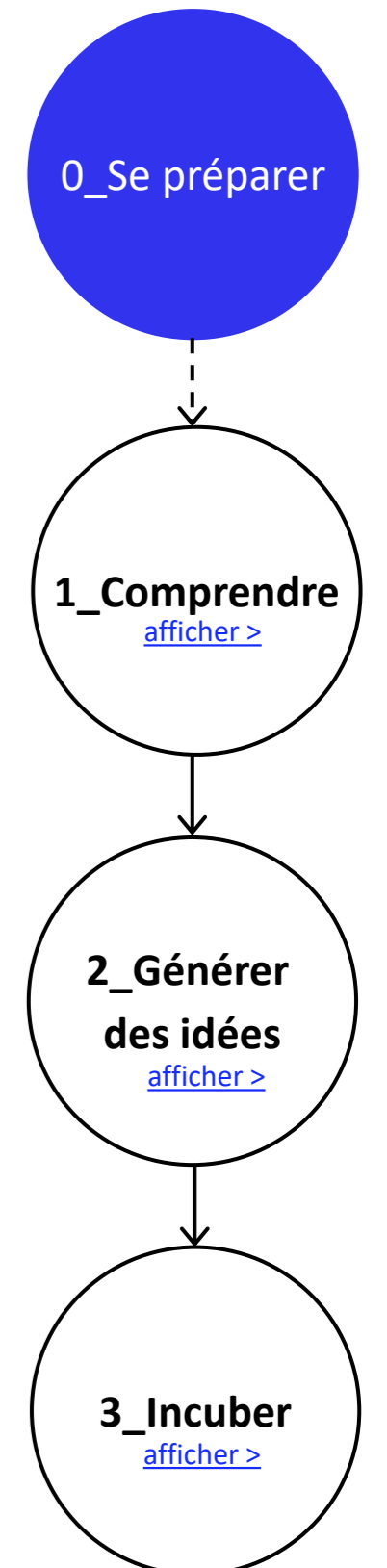
Le *programme lot* comporte quatre phases : **0_Se préparer**, **1_comprendre**, **2_générer des idées** et **3_incuber**. Chaque phase comprend différents flux de travail et activités, qui sont expliqués en détail au [chapitre 2 – Programme](#). L'objectif principal des 4 phases est de :

0 préparer le programme lot: définir un défi de développement général auquel le programme devra trouver une solution. Ceci nécessitera également de prendre des décisions de gestion clés sur le déroulement technique et le financement du *programme lot*, ainsi que les ressources de soutien interne nécessaires.

1 comprendre les opportunités d'affaires durables: découvrir les besoins non satisfaits des personnes touchées par le défi et les clients potentiels des solutions. Il est essentiel pour cela d'étudier les intérêts et les besoins de toutes les parties prenantes au défi du développement choisi. Ces informations constituent la base pour définir des opportunités pour les entreprises durables et attirer des entreprises ayant les connaissances et les capacités idéales pour créer des solutions aux besoins non satisfaits identifiés.

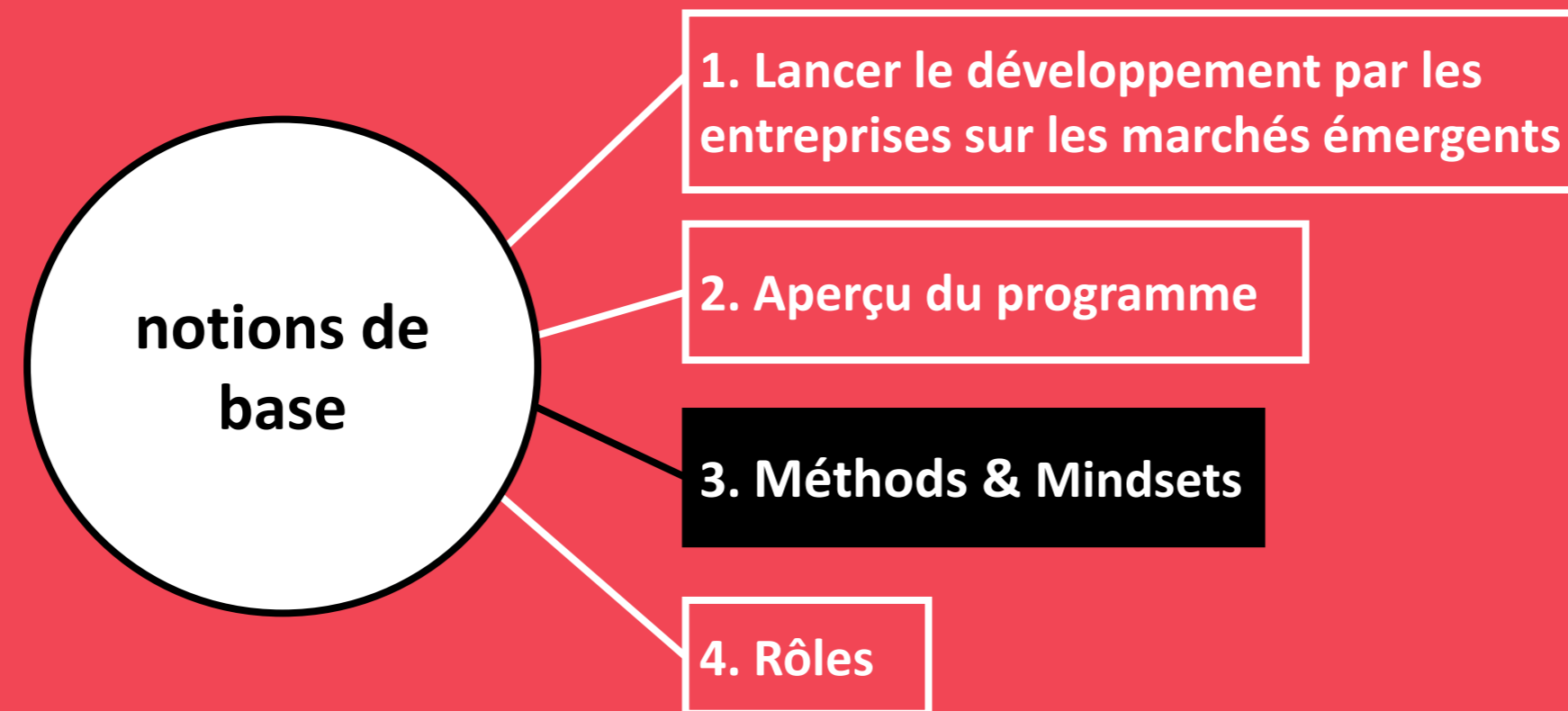
2 Générer des idées de nouveaux produits ou services qui répondent aux besoins non satisfaits des groupes cibles: les entreprises participantes – souvent soutenues par des acteurs du secteur public local, de la société civile et du monde académique – génèrent des solutions commerciales adaptées dans de petits groupes interdisciplinaires. Cela se fait généralement dans un '[Sprint d'Idéation](#)', un atelier intense de 3-4 jours soutenu par des facilitateurs professionnels. À la fin du sprint d'idéation, les participants auront proposé un aperçu initial de leur business model.

3 incuber les entreprises les plus rentables issues du programme: Après le sprint d'idéation, les équipes peuvent faire une demande de soutien à l'incubation, c'est-à-dire pour peaufiner, tester et finalement piloter leur business model sur le marché cible, afin de s'assurer qu'elles répondent aux besoins de leurs clients cibles de manière pratique et viable. En général, la phase d'incubation dure environ 3-4 mois et comprend un encadrement pour les équipes par d'experts en Business Design et peut également inclure un soutien supplémentaire en nature. La phase d'incubation se termine par un pitch devant les investisseurs et les représentants du programme de suivi.



Aperçu du programme lab of tomorrow





Introduction: Principes clés du *programme lab of tomorrow*

Le *programme lot* s'appuie sur la **méthode du Design Thinking** et sur des méthodes dérivées telles que le **Business Design**. Sur les pages suivantes, nous décrivons plus en détail ces méthodes et les mindsets correspondants.

Le *programme lot* tire parti de **quatre principes clés** du Design Thinking : Focus sur l'utilisateur, *co-création*, *prototypage* et *itération*. Ces principes garantissent des résultats innovants qui sont avantageux pour toutes les parties prenantes concernées.



1. **Focus sur l'utilisateur** : Comprendre les besoins non satisfaits des personnes ou des organisations touchées par un certain défi de développement et ses opportunités commerciales est la base du développement de solutions commerciales rentables.



2. **Co-création**: La co-création fait référence au développement conjoint de nouvelles solutions et de nouveaux business models par les entreprises participantes. En apportant une grande variété d'expertise et de perspectives, la co-création multipartite est un catalyseur essentiel de l'innovation.



3. **Prototypage**: Les solutions sont prototypées, testées et évaluées avec les clients cibles dès que possible dans le cadre du programme d'innovation afin de vérifier leur désidérabilité du point de vue de l'utilisateur, leur faisabilité technique et leur viabilité économique. Le prototypage réduit ainsi les risques de marché et les coûts de développement.



4. **Itération**: Les idées de solutions et les business models sont constamment affinés afin de produire des solutions de plus en plus matures.

Méthodes du *lab of tomorrow* : Design Thinking

Le **Design Thinking** est un processus créatif de résolution de problèmes . Les acteurs du Design Thinking regardent les problèmes sous le prisme des personnes affectées et se mettent donc dans la peau de l'utilisateur lors de la résolution des problèmes. Ils génèrent diverses solutions et les valident grâce à un cycle constant de prototypage et de test avec leurs utilisateurs cibles. Tout au long du processus de développement de nouvelles solutions, le Design Thinking nous offre une multitude d'outils et de mindset.

Le Design Thinking nous aide à

- Mieux comprendre les besoins non satisfaits des personnes à qui nous aspirons proposer de nouvelles solutions
- Proposer de nouvelles solutions rentables aux clients cibles
- Réduire les risques associés au lancement de nouvelles idées, de nouveaux produits et de nouveaux services.

FAIRE PREUVE D'EMPATHIE



DEFINIR



GENERER DES IDEES



PROTOTYPER



TESTER



METTRE EN OEUVRE



Source : [Studio Freshworks](#)



Ressources supplémentaires (en anglais):

[Design Thinking Mindset for Innovation - HPI](#)

[How An Innovative Mindset Can Take You Somewhere Unexpected – Forbes](#)



Dans le chapitre 2 de ce manuel, vous trouverez une brève introduction sur le mindset au début de chaque *phase du programme lot*. Ils sont conçus pour vous aider à comprendre pourquoi un mindset spécifique est utile pour cette phase et comment l'appliquer.

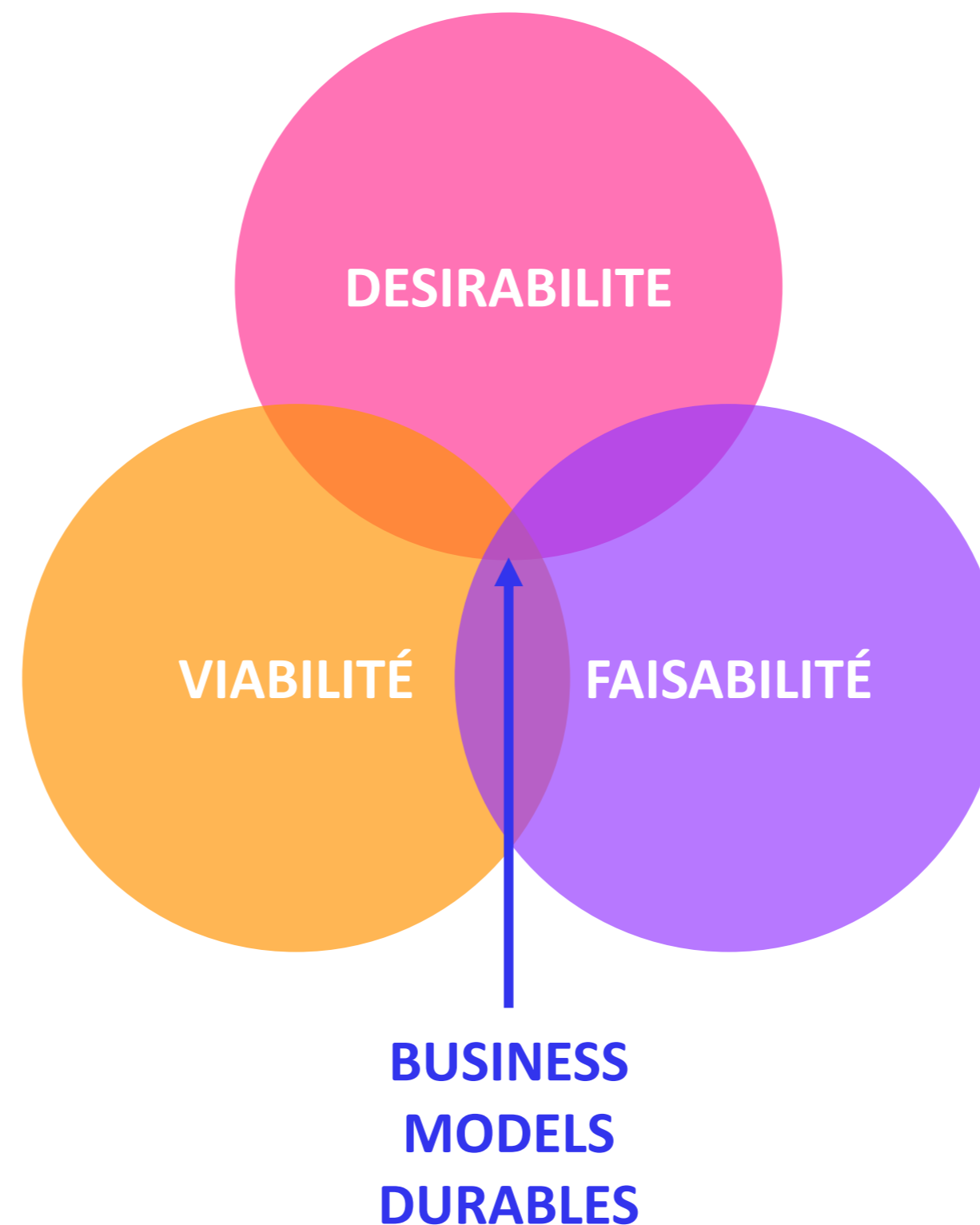
Méthodes du *lab of tomorrow* : Business Design

Le Design Thinking est une méthode puissante pour générer de nouvelles solutions rentables pour leurs clients cibles. Mais la création d'un produit ou service rentable n'est que la première étape. Pour qu'une solution fonctionne de manière durable, elle doit également être techniquement *facile* à produire et à fournir et *financièrement viable* pour les parties prenantes. Pour ce faire, nous utilisons la **méthode du Business Design**.

Le Business Design est l'application des principes du Design Thinking au développement d'entreprise.

Les acteurs du Business Design conçoivent tous les composants d'une nouvelle entreprise, depuis l'identification des segments de clientèle jusqu'à la création d'un produit minimum viable et à la compréhension du prix que les gens sont prêts à payer, en utilisant les outils du Design Thinking et des mindsets.

- Créer rapidement un produit minimum viable
- Réduire les risques d'accès à de nouveaux marchés
- Réaliser rapidement un business model mature



Le *mindset* du lab of tomorrow : pensée divergente et convergente

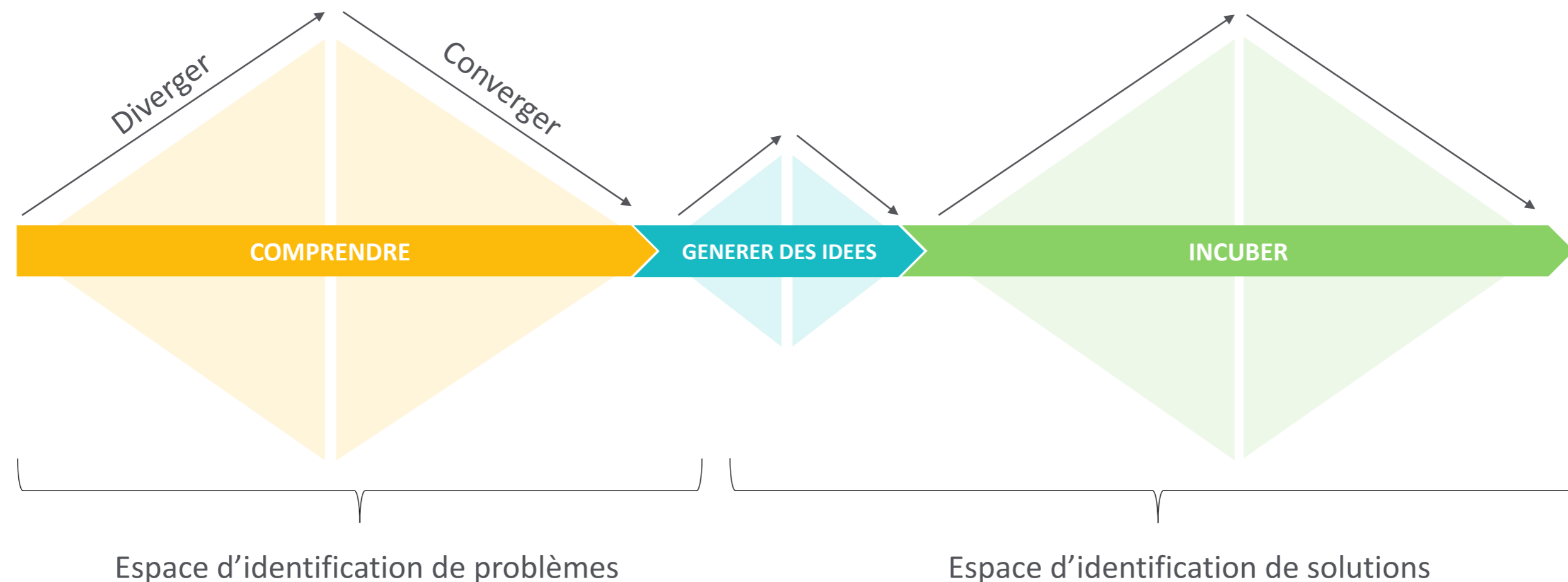
Tout au long du *programme lot*, vous appliquerez le modèle de diamant, par lequel vous passez entre deux modes: Le **mode divergent**, qui vous permet simplement d'explorer ouvertement les possibilités sans jugement; et le **mode convergent**, où vous évaluez les informations recueillies et faites des sélections et prenez des décisions.

Dans le *programme lot*, nous parcourons le modèle de diamant trois fois :

(1) COMPRENDRE : Explorer l'espace d'identification de problèmes. **Diverger** en découvrant les besoins non satisfaits et les perspectives liées à votre problème. **Converger** en décomposant les informations que vous avez recueillies et en définissant les opportunités pour une entreprise durable.

(2) GENERER DES IDEES : ouvrir l'espace d'identification de solutions. **Diverger** en générant des idées de solutions (beaucoup!) **et converger** par le prototypage, le test et l'itération des idées de solutions les plus rentables.

(3) INCUBER : concevez le business model idéal autour de l'idée de solution choisie. **Diverger** en explorant diverses options pour chaque composant du business model : des segments de clientèle, de l'offre et de la proposition de valeur au modèle de revenus, en passant par les canaux de tarification et de distribution. **Converger** à travers le prototypage, le test et l'itération de chaque composant.

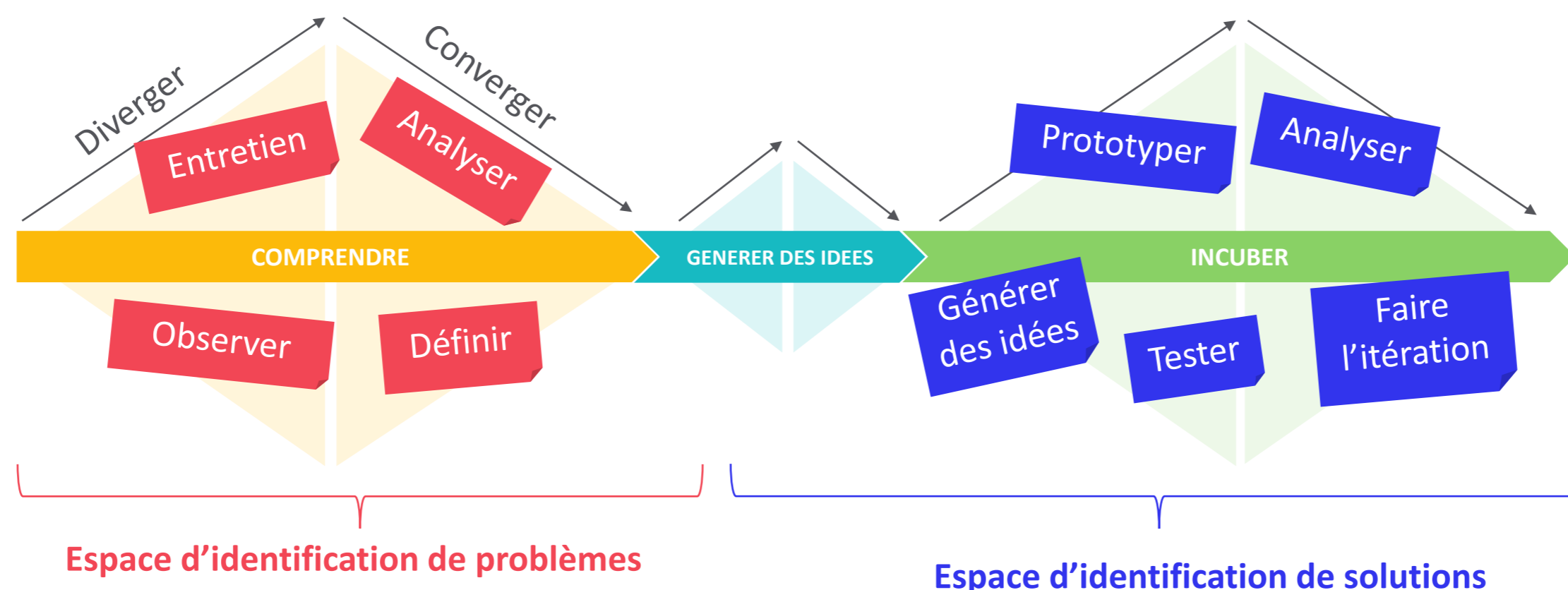


Le mindset du lab of tomorrow : espace d'identification de problèmes et espace d'identification de solutions

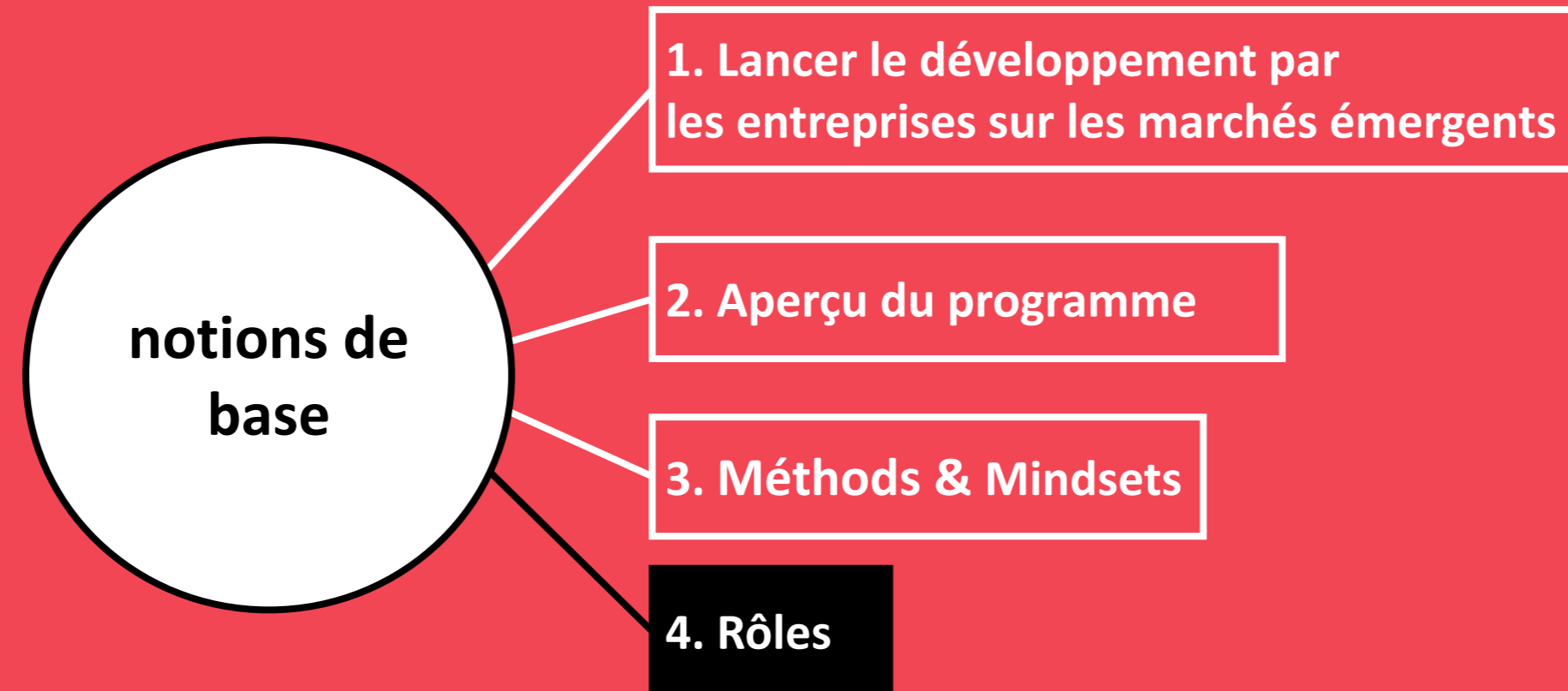
Le *programme lot* peut être subdivisé en deux espaces principaux : l'espace d'identification de problèmes et l'espace d'identification de solutions. Chacun d'eux exige son propre mindset.

L'**espace d'identification de problèmes** entre dans la phase **1 - COMPRENDRE** et identifier les besoins non satisfaits qui offrent des opportunités de solutions commerciales rentables. Ici, nous nous efforçons de comprendre les causes profondes de notre défi. Nous parlons aux personnes touchées pour faire preuve d'empathie, recueillir des données et analyser les résultats. Nous évitons les jugements prématurés et restons curieux. Ces informations nous permettent de définir les opportunités d'une entreprise durable.

L'**espace d'identification des solutions** tombe dans les phases **2 – GENERER DES IDÉES** et **3 – INCUBER**. Ce n'est que lorsque nous entrons dans l'espace d'identification de solutions que nous réfléchissons à la façon de relever notre défi et de tirer parti des opportunités pour une entreprise durable. Dans cet espace, les participants au *programme lot* génèrent des idées de solutions et les rendent tangibles aussi rapidement que possible grâce à des prototypes afin de les tester sur les utilisateurs et les parties prenantes cibles.



Apprenez à connaître le *programme lab of tomorrow*

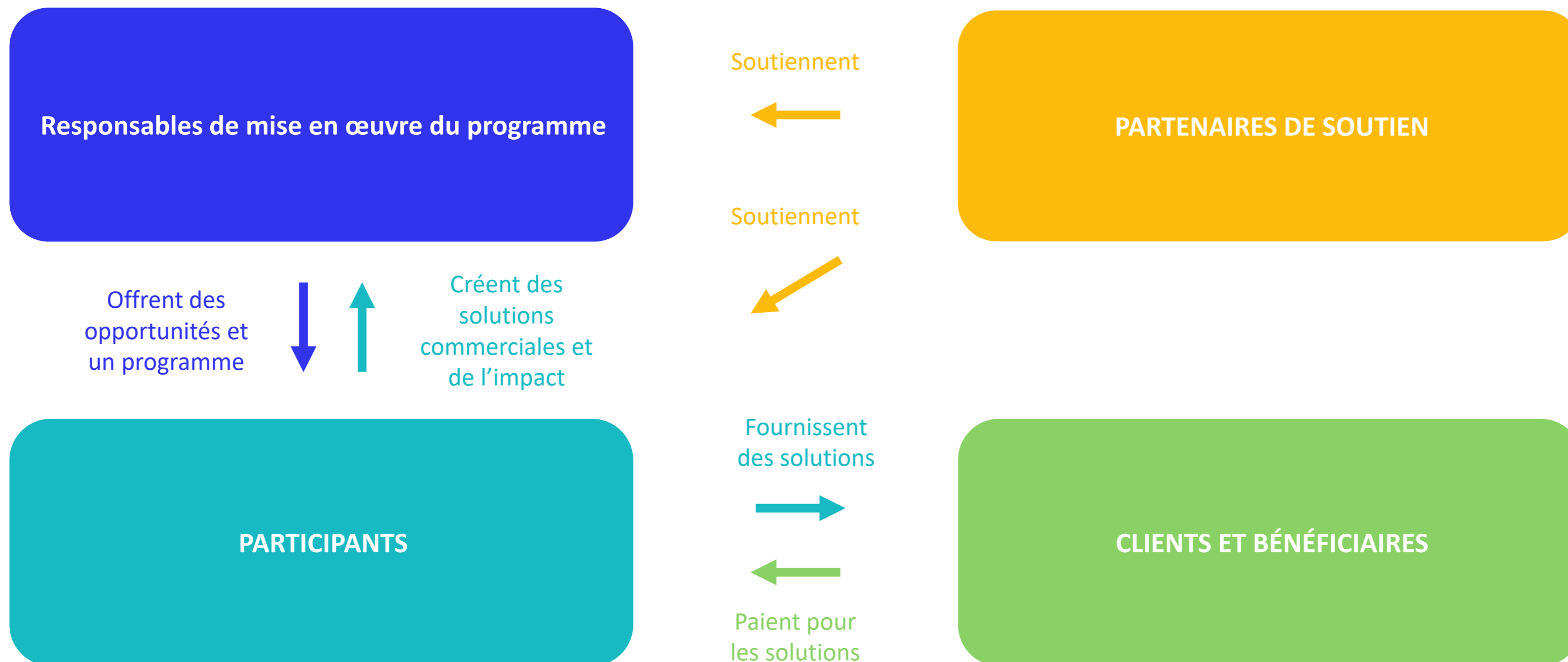


Les rôles dans le *programme lab of tomorrow* : Introduction

Le lab of tomorrow est un programme multipartite complexe. Dans cette section, vous découvrirez quels sont les différents rôles et responsabilités. Nous distinguons quatre grandes catégories : responsables de la mise en œuvre de programme, partenaires de soutien, participants et clients et bénéficiaires.



Étudiez attentivement cette section afin d'éviter toute confusion au sein de l'équipe du programme et avec les parties prenantes tout au long du programme.



Présentation des rôles

(1) Equipe du programme

Diriger et mettre en œuvre le programme de façon conjointe. Ce manuel est destiné aux responsables de mise en œuvre du programme. L'équipe principale de mise en œuvre comprend un chef de programme et plusieurs facilitateurs.

Chef du programme

Facilitateurs (experts en Design Thinking & Business Design)

Experts thématiques (facultatif)

(2) Partenaires de soutien

Aident à faire du programme un succès durable. Les partenaires de soutien peuvent assumer un ou plusieurs rôles de partenaires; certaines organisations peuvent également agir à la fois comme participants et partenaires.

Experts thématiques

Partenaires politiques

Partenaires financiers (facultatif)

Partenaires d'appui et de suivi (investisseurs, incubateurs, accélérateurs)

(3) Participants

Des représentants d'entreprises locales et européennes et des entrepreneurs travaillant dans des équipes interdisciplinaires de 4 à 6 personnes pour *co-crée*r des *business models durables* pendant les phases de Sprint d'idéation et d'incubation.

Équipes des entreprises

(4) Clients et bénéficiaires

Les clients potentiels sont *prêts à payer pour des solutions* à ce défi. Les bénéficiaires *obtiennent des solutions* au défi. Puisque chaque client est également un bénéficiaire, d'autres bénéficiaires peuvent recevoir des effets positifs des solutions sans les avoir achetés eux-mêmes.

Clients

Bénéficiaires

EQUIPE DU PROGRAMME

Chargé du programme
(généralement l'initiateur)

Dirige et gère le programme :

- Fournit ou signe des contrats avec les facilitateurs (experts en Design Thinking & Business Design)
- gère les parties prenantes du programme
- Identifie les entreprises et les entrepreneurs

Gère



Rapporte



Facilitateurs

Mettre en œuvre le programme pour le chef du programme :

- effectuer des recherches pour identifier les opportunités d'affaires rentables
- Faciliter le sprint d'idéation
- Coacher les équipes participantes pendant l'incubation

Offre des opportunités et un programme



Créent des solutions commerciales et de l'impact



PARTICIPANTS

Entreprises et entrepreneurs

Créent et possèdent de nouvelles solutions commerciales

- Génèrent des solutions lors du sprint d'idéation
- Peaufinent les solutions pendant la phase d'incubation
- Proposent des solutions sur le marché et les font évoluer de manière indépendante

Fournissent des solutions



Paient pour les solutions



PARTENAIRES DE SOUTIEN

Partenaires politiques

Fournissent un soutien politique

Experts thématiques

Fournissent d'expertise thématique

Partenaires financiers

Fournissent un appui financier ou en nature au programme

Partenaires d'appui et de suivi

Investissent dans des solutions commerciales avec des ressources financières ou en nature

Soutiennent



Soutiennent



CLIENTS ET BÉNÉFICIAIRES

Particuliers, organisations ou gouvernements

Achètent et bénéficient des nouvelles solutions

Présentation des rôles

CATÉGORIE	ROLES	DESCRIPTION	EXEMPLE <i>lot 11 – lutte contre les maladies non transmissibles au Ghana</i>
Equipe du programme	Chef du programme	Le projet ou la personne portant et dirigeant le programme lot	Le Projet GIZ „Partenariat stratégique Technologie en Afrique“, le projet GIZ „Ghana Heart Initiative“
	Facilitateurs	Des experts du Design Thinking and Business Design mettant en œuvre le programme lot	Design Thinking Ghana Hub
	Experts thématiques (facultatif)	Des experts qui aident à guider l'équipe de mise en œuvre grâce à leur expertise en matière de défis	Deux professionnels de la santé ayant une grande expérience du système de santé sur le terrain et des réseaux solides.
Partenaires de soutien	Experts thématiques	Des experts dans le domaine du défi identifié qui peuvent contribuer à comprendre le défi et ses potentiels commerciaux	Des experts des institutions de santé publique, des professionnels de la santé tels que les pharmaciens, les médecins et les infirmières, les associations de patients, les ONG, etc
	Acteurs politiques	Les acteurs du secteur public qui apportent un soutien politique au programme	Ministère de la Santé du Ghana, Programme National d'Assurance Santé du Ghana, etc.
	Partenaires financiers (facultatif)	Des acteurs qui peuvent soutenir le programme lot financièrement et en nature.	Des projets de coopération au développement travaillant sur les maladies non transmissibles, des fondations, etc.
	Partenaires d'appui et de suivi	Des acteurs qui peuvent soutenir les équipes des entreprises financièrement et en nature.	Seedstars, GreenTec Capital Partners, Impacc, Bayer Grants 4 Apps, Boehringer Ingelheim Making More Health et bien d'autres encore.
Participants	Membres de l'équipe des entreprises	Les entreprises ou les entrepreneurs prêts à co-crée des solutions au défi dans les équipes des entreprises	Novartis, Cardiolyse, PharmAccess, Cerner, Bayer, Boehringer, Emena Pharmacy Ghana, Triggerise, Lecturio et bien d'autres encore
Clients et bénéficiaires	Clients	Les personnes ou les organisations touchées par le défi sont prêtes à payer pour des solutions à ce défi	Les clients potentiels y compris les patients, les pharmacies, les hôpitaux, les compagnies pharmaceutiques et les institutions gouvernementales
	Bénéficiaires	Les personnes ou les organisations touchées par le défi qui pourraient bénéficier des solutions	Les personnes risquant de contracter les maladies non transmissibles, les patients, les professionnels de la santé, etc.

Equipe de programme

Chargé de programme

La personne responsable de l'ensemble du programme lab of tomorrow.

Le responsable du programme est généralement un membre du personnel d'une organisation de développement qui cherche des solutions innovantes à un certain problème de développement local. Ils dirigent l'organisation du *programme lot*, y compris l'identification du défi, la mise à disposition de facilitateurs et la communication avec toutes les parties prenantes. Le chef du programme investit généralement environ 50 % de son temps de travail sur une période d'environ 8-10 mois sur le *programme lot*. Un soutien supplémentaire par d'autres membres du personnel peut être nécessaire dans les périodes de forte affluence, comme l'accueil des participants et la préparation au sprint d'idéation. Les facteurs qui influent sur la charge de travail sont le nombre d'équipes d'entreprises qui entrent en incubation et l'ampleur des tâches confiées aux facilitateurs.

Facilitateurs

Le groupe de personnes responsables de la gestion et de la mise en œuvre méthodologiques du programme.

Les facilitateurs sont une équipe de consultants mise à disposition ou embauchés par le chef du programme. Ils sont des experts en Business Design et Design Thinking et devraient également être compétents en gestion de projet. Dans la pratique, le chef du programme contractualise avec un seul organisme qui sous-traite les consultants associés. Idéalement, une agence devrait aider l'ensemble du *processus lot*, et à partir du Sprint d'idéation, un consultant devrait soutenir chaque équipe d'entreprises. Les tâches principales des facilitateurs sont la réalisation de recherches qualitatives sur le terrain, la mise en œuvre du Sprint d'idéation et le coaching des équipes d'entreprises durant la phase d'incubation. Selon le budget et la capacité du chef du programme, les facilitateurs peuvent également s'occuper de la gestion globale du projet et aider à définir le défi du développement.

Experts thématiques (facultatif)

Expert(s) engagé(s) avec une expertise approfondie en matière de défis.

Le responsable du processus peut également embaucher des consultants qui sont des experts dans le défi de développement que le *programme lot* vise à relever. Les domaines d'expertise peuvent inclure la connaissance des marchés locaux, des possibilités technologiques, de la législation, des circonstances culturelles et des langues locales. L'expert peut aider à définir le défi, à effectuer des recherches ou à conseiller les équipes d'entreprises pendant la phase du Sprint d'idéation et d'incubation. La signature de contrat avec un expert thématique est facultative et dépend des ressources humaines déjà disponibles dans l'équipe de mise en œuvre. La plupart des anciens responsables de programme ont toutefois choisi de solliciter des conseils d'experts.

Partenaires de soutien

Experts thématiques

Expert(s) engagé(s) avec une expertise approfondie en matière des défis.

Les experts thématiques sont des personnes qui ont des connaissances exceptionnelles dans le domaine du défi. Ils proviennent généralement du monde académique, du secteur public, des ONG, des organisations de la société civile ou des associations d'entreprises. Ils peuvent intervenir à des étapes variées telles que :

- Participer à l'atelier de formulation des défis pour définir l'orientation du processus du lab of tomorrow avec d'autres experts thématiques.
- Fournir une expertise afin d'approfondir la compréhension du défi par l'équipe du lot
- Fournir des feedbacks pour soutenir les équipes d'entreprises avec une expertise avérée, par exemple sur les questions juridiques, la connaissance du marché, etc.
- Effectuer des recherches pour le processus lot sur un sujet spécifié par l'équipe du lot.

Partenaires politiques

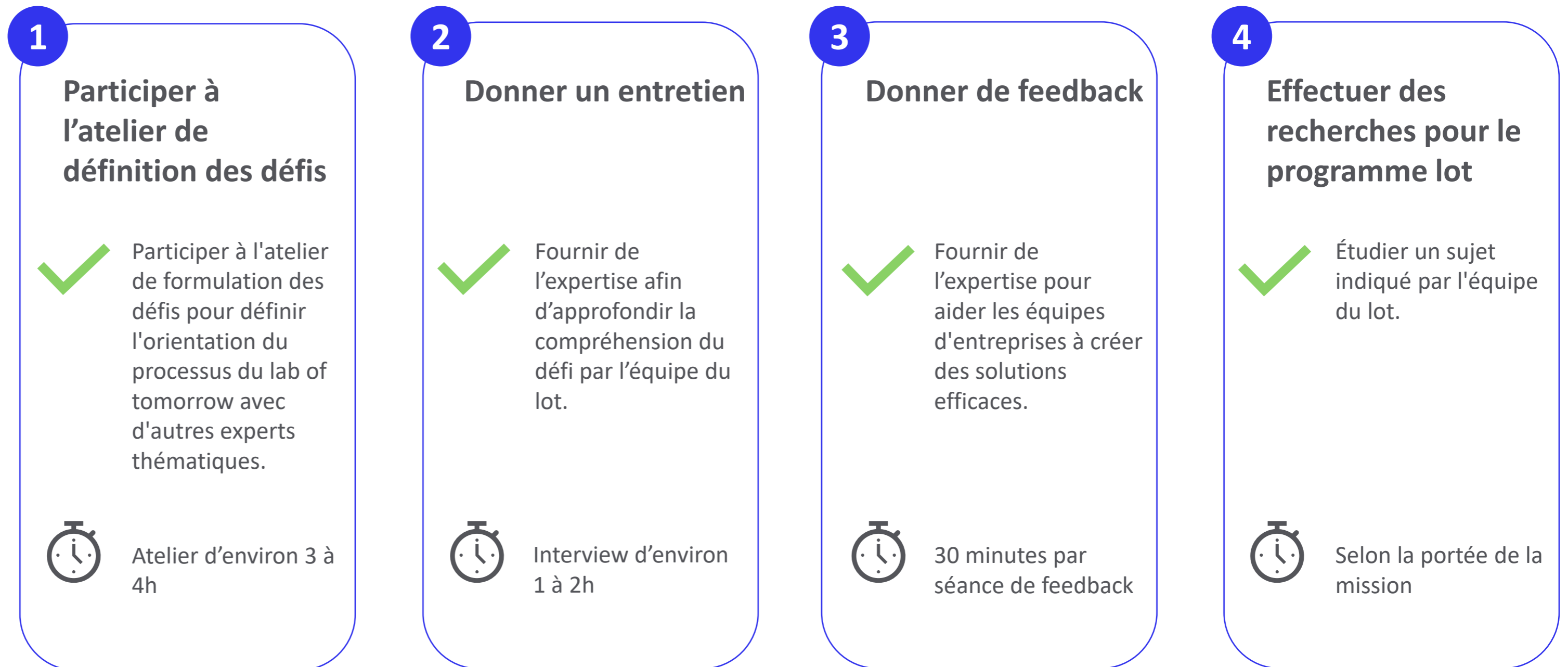
Fournissent un soutien politique au programme.

Les partenaires politiques sont des acteurs locaux et internationaux du secteur public qui ont un intérêt commun à relever le défi du développement. Ils peuvent faciliter le processus par l'intermédiaire de leur réseau et fournir des renseignements importants sur le contexte politique et réglementaire des solutions potentielles.

Partenaires de soutien

Opportunités pour les experts thématiques

Expert(s) engagé(s) avec une expertise approfondie en matière des défis.



Partenaires de soutien

Partenaires financiers (facultatif)

Parties intéressées à co-financer le programme – soit avec des ressources financières, soit avec des ressources en nature.

Les partenaires financiers partagent l'intérêt du chef du programme à trouver des solutions au défi de développement et sont prêts à fournir un appui financier ou en nature au programme. Les facteurs de motivation pour les partenaires financiers comprennent :

- Contribuer à la résolution du défi de développement (impact sur les ODD)
- influencer la formulation du défi
- promouvoir leurs propres produits ou services (par exemple, s'ils sont fournis sous forme de ressources en nature)
- Promouvoir les entreprises dans lesquelles ils/elles peuvent investir.

Les partenaires financiers des programmes *lot* antérieurs sont les entreprises, les organisations politiques et les fondations.

Partenaires d'appui et de suivi

Les parties qui peuvent offrir un soutien technique ou financier continu aux équipes d'entreprises émergentes après la fin du processus.

Les partenaires d'appui sont indispensables pour faciliter la mise en œuvre réelle des business models durables car le programme *lot* normal se termine à un stade plutôt précoce du développement de l'entreprise. Il peut s'agir de :

- Incubateur, accélérateur et programmes similaires aidant les équipes d'entreprises à combler l'écart entre une entreprise à un stade précoce et celle pleinement opérationnelle, par exemple par le biais de d'appui-conseils, de réseaux et de capitaux de démarrage
- Les investisseurs fournissant les moyens financiers dont les équipes d'entreprises ont besoin pour faire évoluer leurs activités commerciales

Partenaires de soutien

Avantages pour les partenaires financiers

Parties intéressées à co-financer le programme – soit avec des ressources financières, soit avec des ressources en nature.

1

Co-financer le processus

Prendre en charge un certain pourcentage des coûts globaux du programme ou couvrir certains coûts.



- contribuer à la résolution du défi de développement (impact sur les ODD)
- influencer la définition du défi
- promouvoir les entreprises dans lesquelles ils/elles peuvent investir
- Promouvoir les entreprises à qui ils/elles pourraient vendre leurs propres produits ou services



Par exemple, couvrir 20 % des coûts du programme ou couvrir les coûts liés aux lieux des Sprints

2

Appuyer le programme avec des services en nature

Fournir des ressources non financières qui facilitent la mise en œuvre du programme.



- contribuer à la résolution du défi de développement (impact des ODD)
- influencer la définition du défi
- promouvoir leurs propres produits ou services (par exemple, s'ils sont fournis sous forme de ressources en nature)
- promouvoir les entreprises dans lesquelles ils/elles peuvent investir
- Promouvoir les entreprises à qui ils pourraient vendre leurs propres produits ou services



Par exemple, organiser le Sprint d'idéation dans ses propres locaux

3

Soutenir les équipes d'entreprises avec des fonds

Fournir de l'argent à une ou plusieurs entreprises individuelles – SANS gagner des parts de ces entreprises en contrepartie.



- contribuer à la résolution du défi de développement (impact des ODD)
- promouvoir les entreprises dans lesquelles ils/elles peuvent investir
- Promouvoir les entreprises à qui ils/elles pourraient vendre leurs propres produits ou services



Par exemple, octroyer 10,000 € par équipe d'entreprises

4

Soutenir les équipes d'entreprises avec des services en nature

Fournir des ressources non financières à une ou plusieurs entreprises individuelles – SANS gagner des parts de ces entreprises.



- contribuer à la résolution du défi de développement (impact des ODD)
- promouvoir leurs propres produits ou services (par exemple, s'ils sont fournis sous forme de ressources en nature)
- promouvoir les entreprises dans lesquelles ils/elles peuvent investir
- promouvoir les entreprises à qui ils pourraient vendre leurs propres produits ou services



Par exemple, fournir des services de développement Web

Participants

Équipes des entreprises

Des équipes interdisciplinaires et internationales de participants au processus qui co-crésent un business model durable qui relève le défi du développement (ou l'un de ses sous-défis) pendant la phase de sprint d'idéation et d'incubation.

- **Chaque équipe d'entreprises doit être composée de 4 à 6 participants** qui s'engagent à créer de nouvelles solutions commerciales rentables et à apporter l'expertise et les ressources pertinentes.
- Les membres de l'équipe des entreprises devraient être composés d'un **mélange égal d'acteurs locaux et européens**.
- Il ne devrait **jamais y avoir plus d'un (1) représentant de la même organisation** dans chaque équipe.
- **Au moins les deux tiers des membres de l'équipe des entreprises devraient être du secteur privé**.
- Les milieux privilégiés du secteur privé sont le développement des affaires, les opérations, l'innovation, la recherche et le développement.
- Idéalement, veuillez inclure **au moins un entrepreneur et / ou un représentant de start-up dans chaque équipe d'entreprises**. Cela augmente la probabilité d'un engagement soutenu après le sprint d'idéation.
- Les membres de l'équipe des entreprises issus du secteur non privé pourraient provenir du secteur public, des ONG, du monde universitaire, etc.



Les participants du secteur privé sont indispensables pour faire du processus du lot un succès. Ils devraient apporter :

- **Des idées ou des solutions existantes qui peuvent être adaptées et faire partie de la solution à développer** (p. ex. 2 acteurs par équipe d'entreprise avec de tels caractéristiques)
- Ouverture à la co-crétation de nouvelles solutions (qui pourraient s'écarter de leurs approches de solutions existantes)
- Engagement à investir du temps et des ressources pour créer un nouveau business model et le mettre sur le marché
- Capacités, ressources et réseaux pour donner vie aux solutions émergentes (le soutien fourni lors de la phase d'incubation n'est généralement pas financier)
- Esprit d'entreprise et attitude pratique
- Engagement en faveur de la durabilité
- Idéalement, un pouvoir de décision suffisant au sein de leur propre organisation

Clients et bénéficiaires

Clients

Parties intéressées à acheter des solutions commerciales issues du processus de lot.

Les clients entrent dans une transaction commerciale directe avec des entreprises issues du processus de *lot*. Dans la pratique, les clients peuvent être :

- Des consommateurs de solutions (marché B2C)
- Des entreprises (marché B2B)
- Des institutions politiques à la recherche d'une solution qui contribue à l'atteinte des ODD – par exemple, des innovations qui stimulent la croissance économique, répondent aux besoins des clients mal desservis ou fournissent un bien public plus large (par exemple, la réduction des déchets plastiques).

L'implication de clients potentiels lors de la définition du défi et des sous-défis permet de garantir que les solutions commerciales sont orientées vers la demande et sont viables.

Bénéficiaires

Les acteurs qui bénéficieront des solutions commerciales issues du processus de lot.

En fin de compte, les bénéficiaires bénéficient des solutions commerciales, conformément aux cibles des ODD. Bien que chaque client soit également bénéficiaire, les bénéficiaires ne doivent pas être les clients directs des solutions. Ils peuvent également recevoir indirectement les effets positifs des solutions.

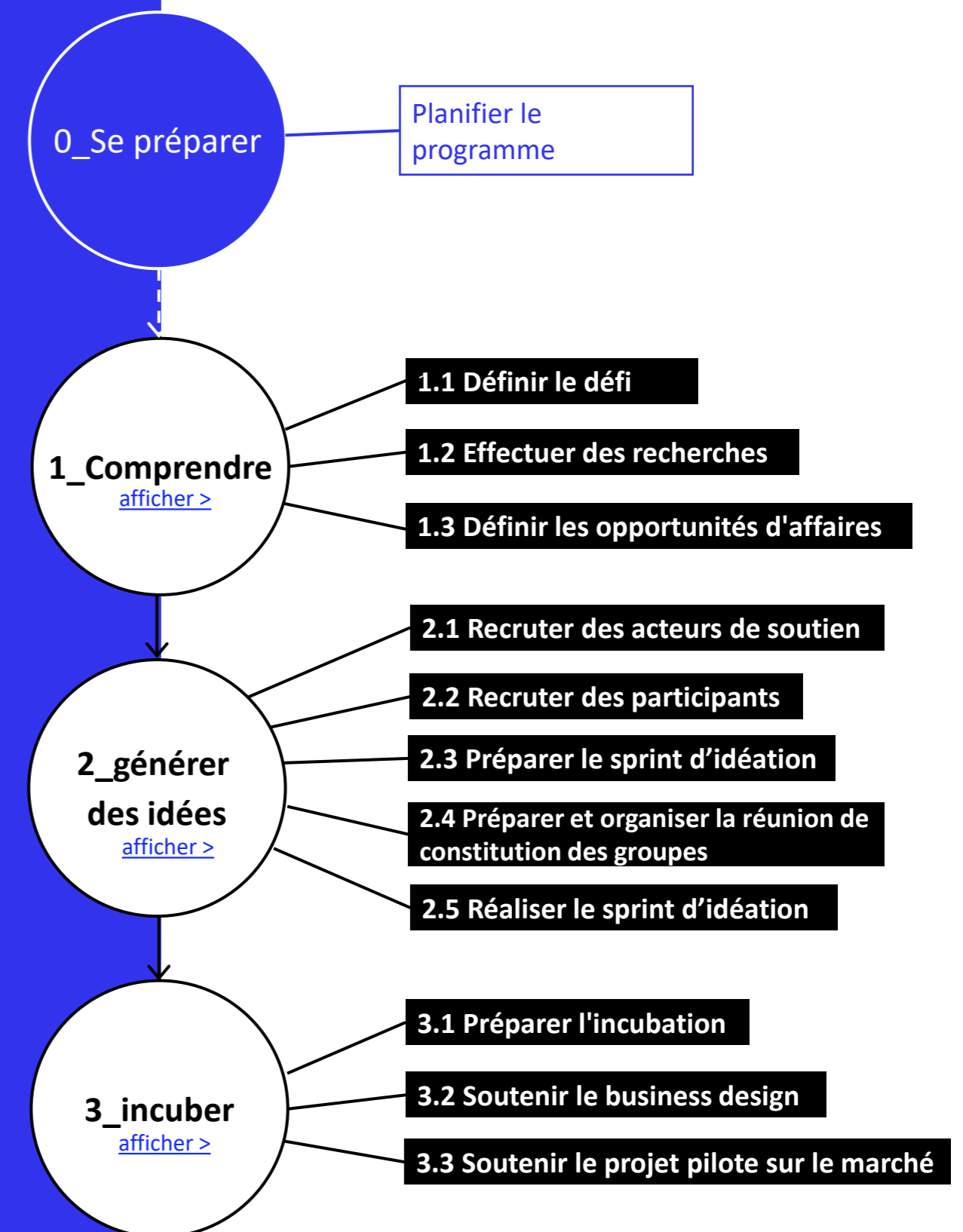
Chapitre 2 – Programme



Apprendre à mettre en œuvre le *programme lab of tomorrow*

Ce que vous découvrirez

Ce chapitre est un manuel pour le *programme lab of tomorrow*. Il vous parle des quatre phases du programme et explique tous les flux de travaux et activités nécessaires. Servez-vous du manuel pour mettre en œuvre votre propre *programme lab of tomorrow* de manière autonome!

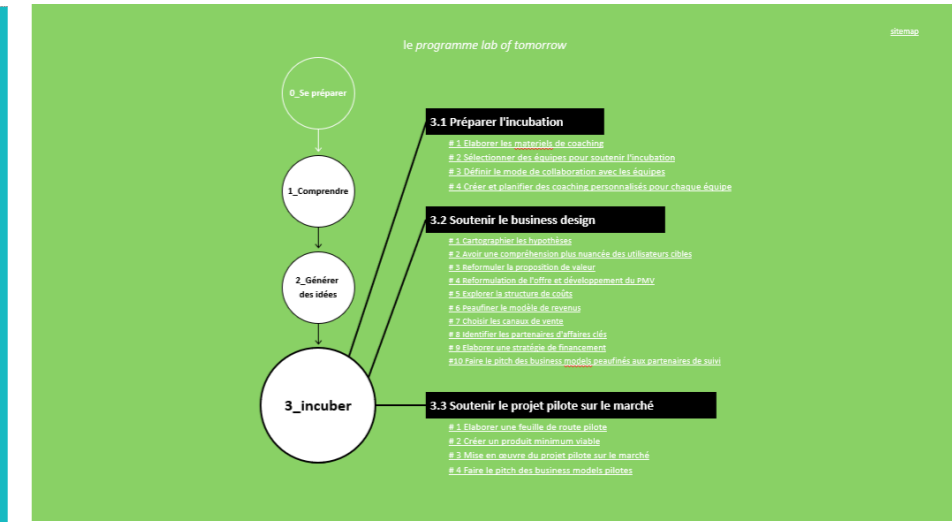
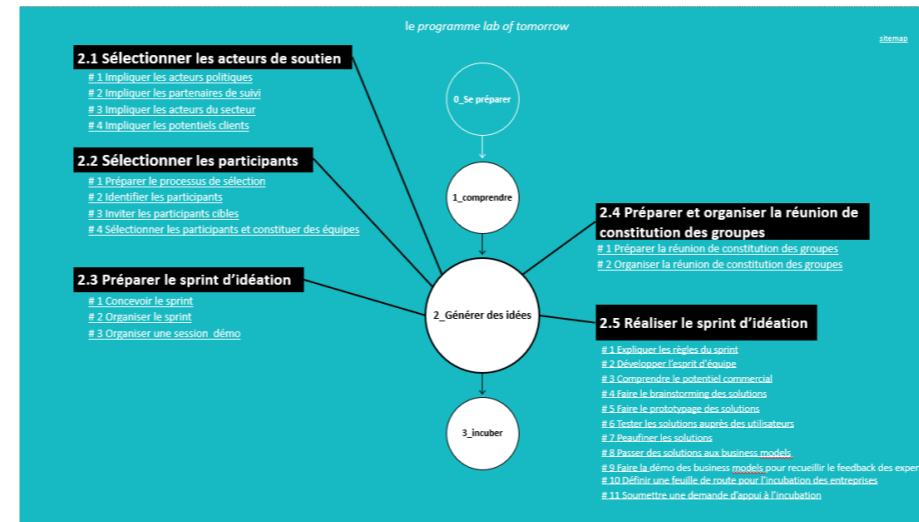
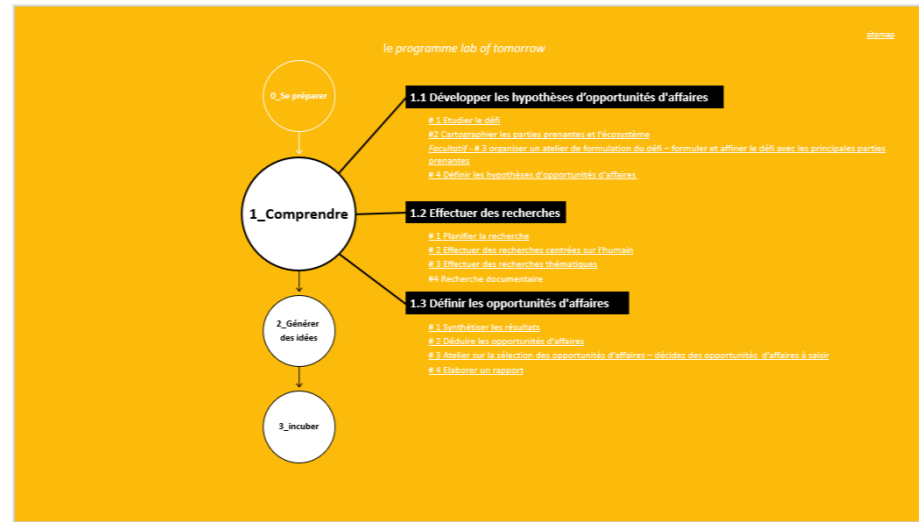
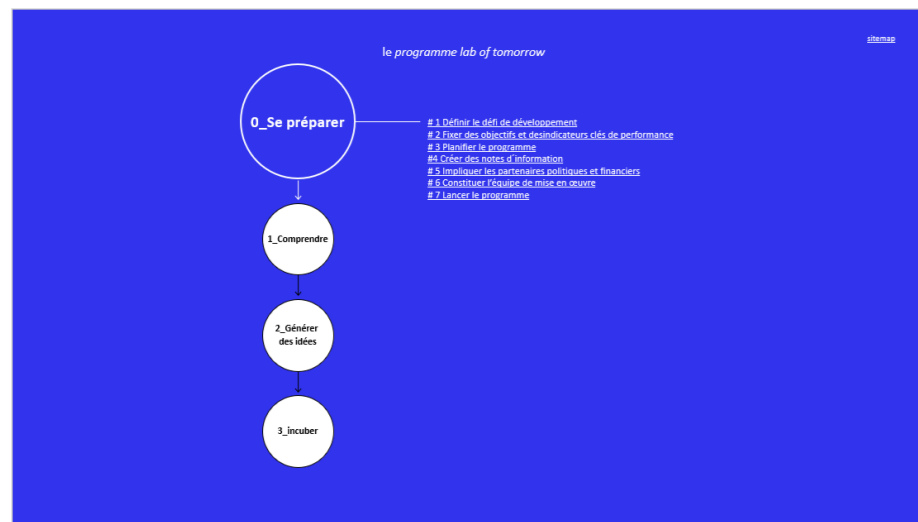


Le programme lab of tomorrow

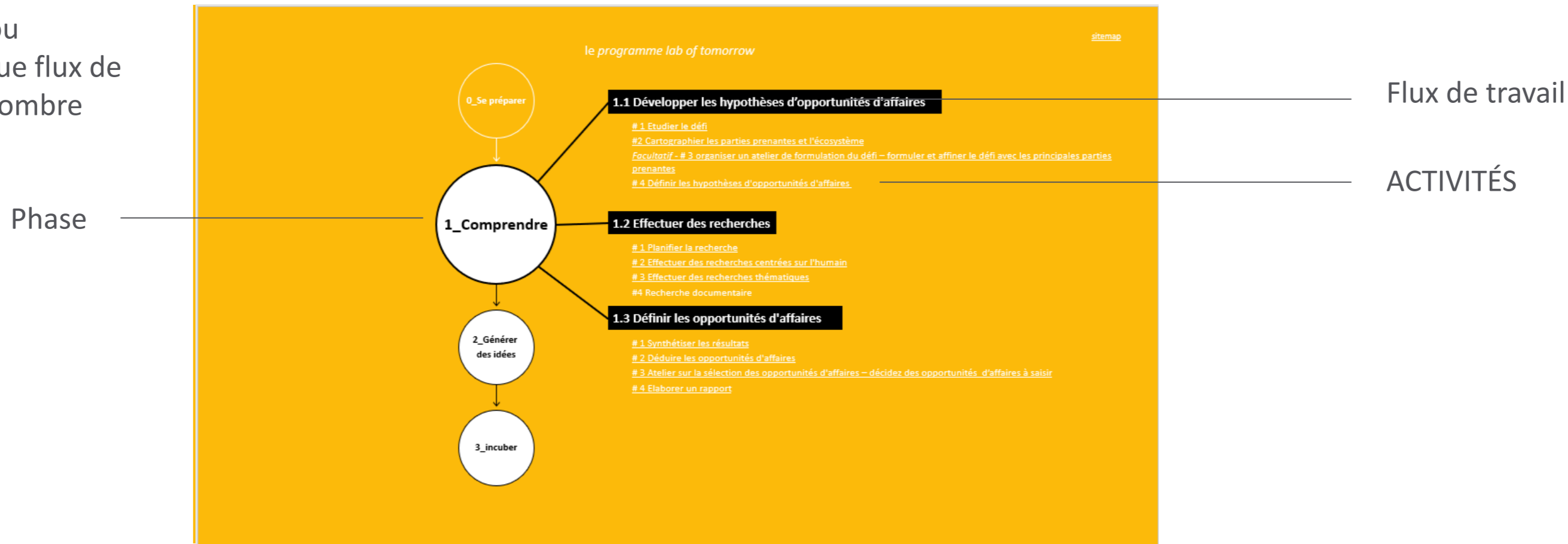
Tutoriel

Comment utiliser le manuel du programme: Structure

Le programme lot comporte quatre phases : **0_Se préparer**, **1_comprendre**, **2_générer des idées** et **3_incuber**.

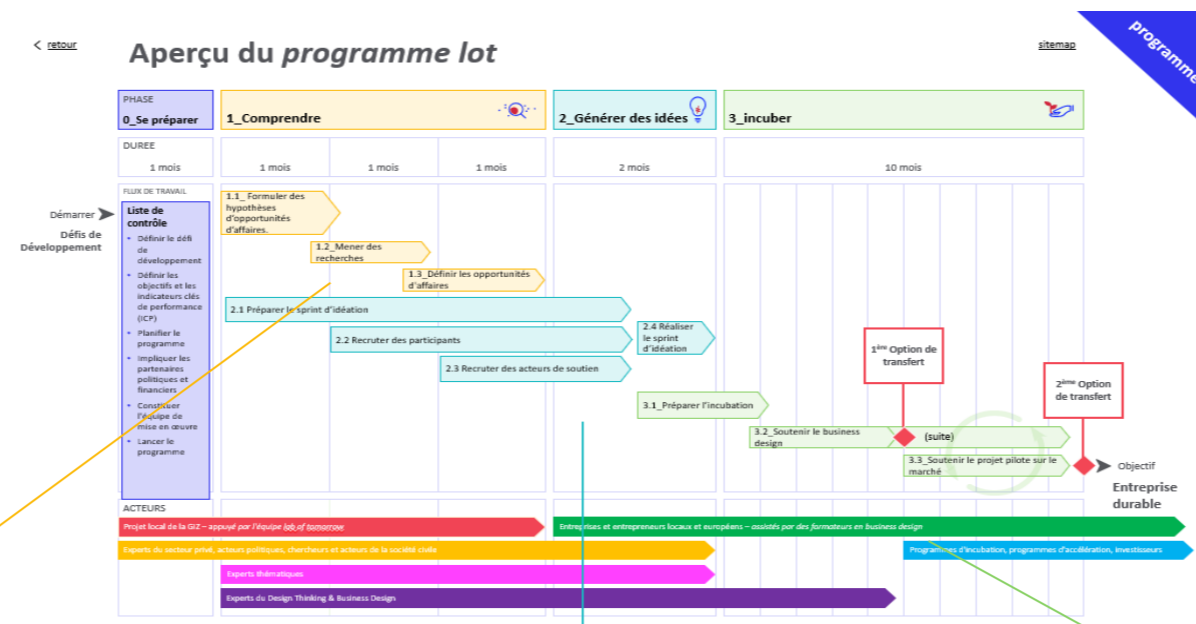


Chaque phase comprend un ou plusieurs flux de travail. Chaque flux de travail comprend un certain nombre d'activités.



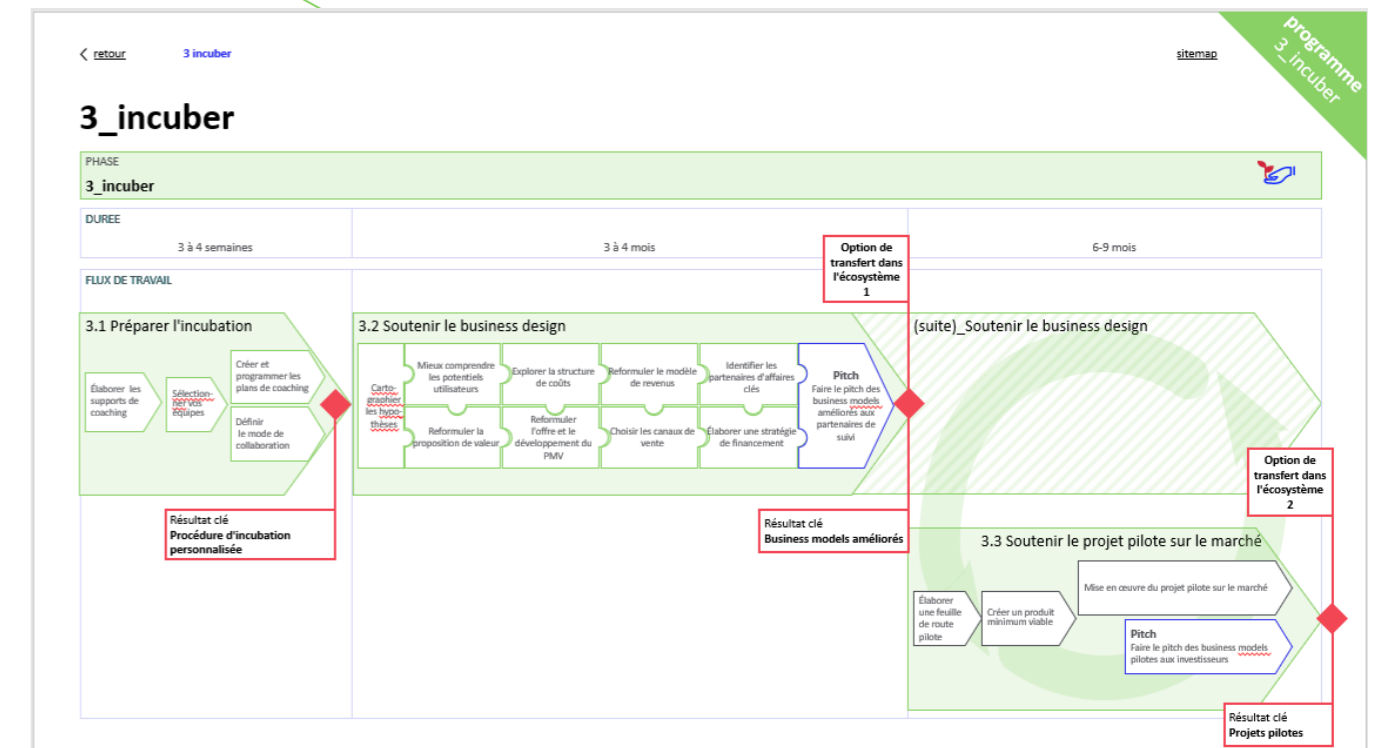
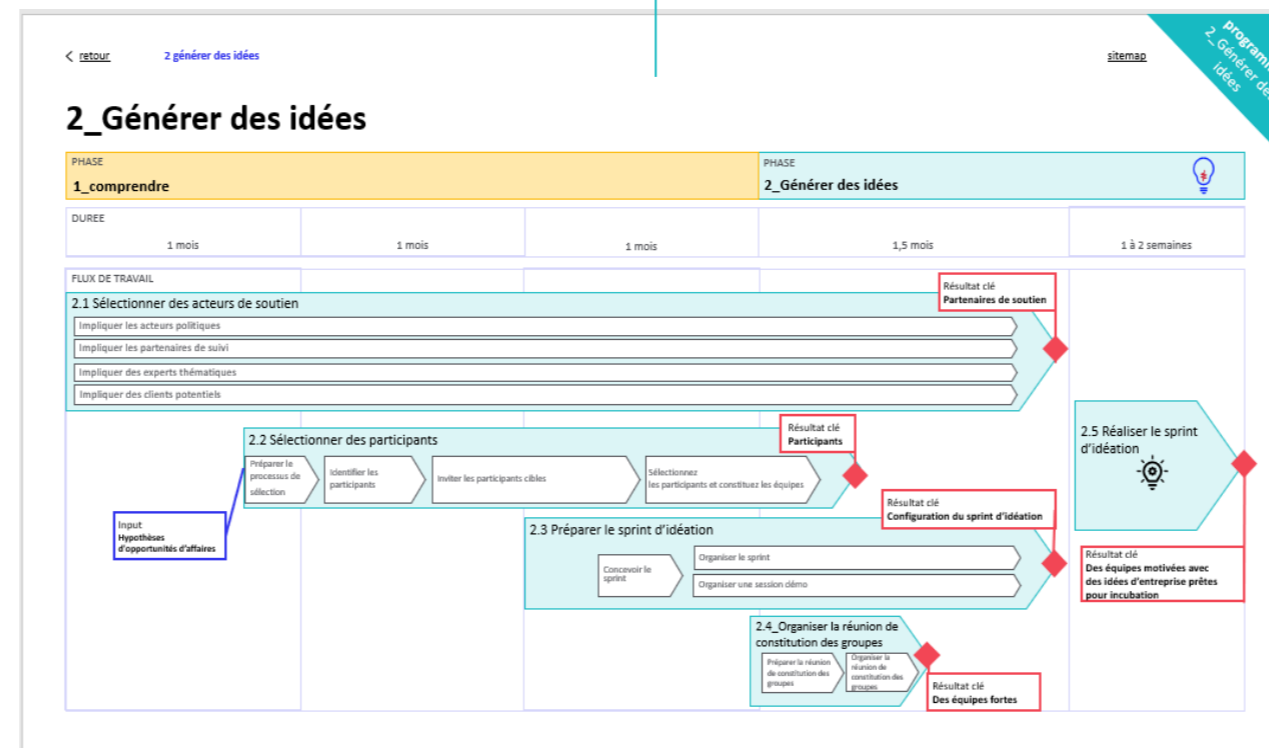
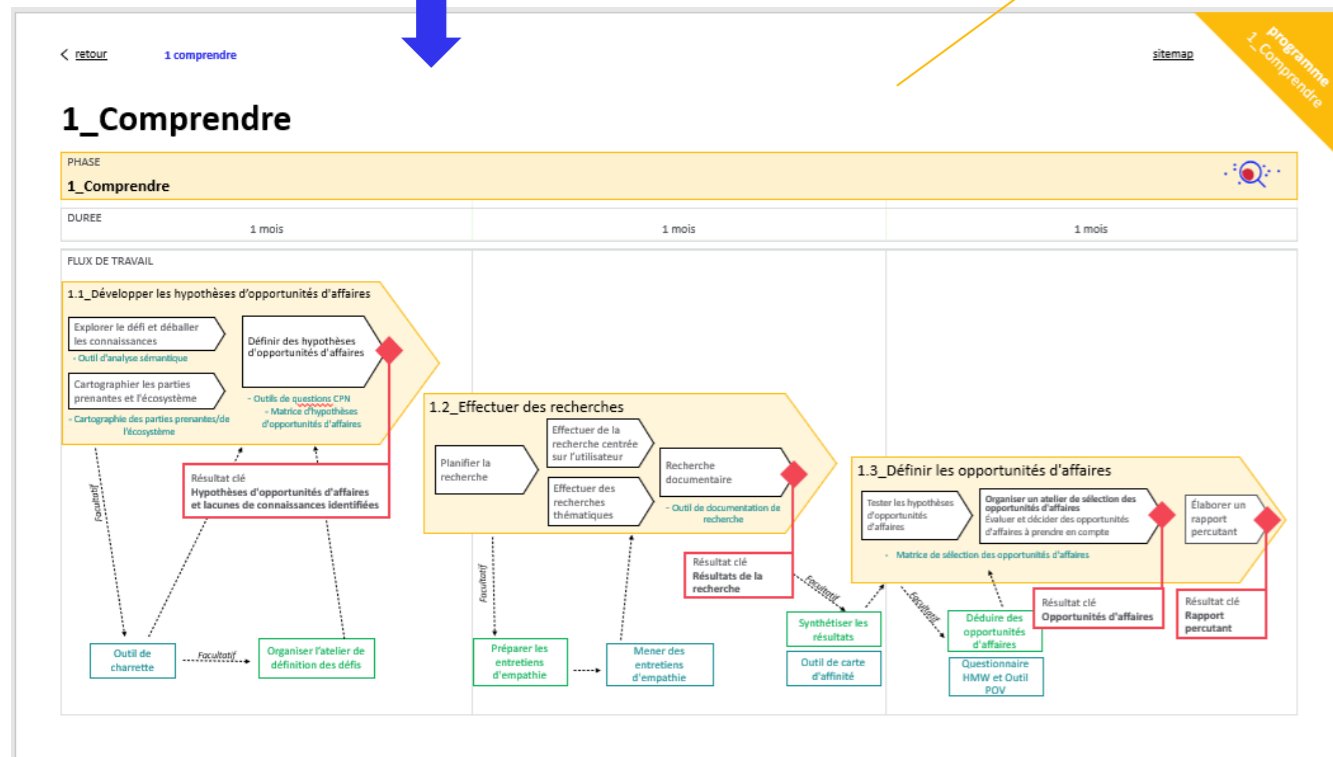
Comment utiliser le manuel du programme: Structure

Nous avons inclus des graphiques pour visualiser le programme au niveau de la phase et du flux de travail.



Les flèches colorées sous le tableau illustrent les acteurs principaux des différentes étapes du programme.

A chaque phase, vous trouverez un graphique plus détaillé qui vous permet d'afficher les flux de travail et les activités de la phase.



Comment utiliser le manuel du programme : au niveau de chaque phase



Au niveau de chaque phase, nous avons également inclus une diapositive «mindset» qui vous aide à aborder la phase avec l'attention qu'il faut.

Barre latérale avec informations supplémentaires

Aperçu du contenu de la phase 'Comprendre'

Description de l'objectif et des conditions préalables de la phase

LES ÉLÉMENTS DE LA BARRE LATÉRALE À CE NIVEAU COMPRENNENT :



Délai



Options



Facteurs de réussite



Liens

< retour

Comment utiliser le manuel du programme : au niveau du flux de travail

Barre latérale avec informations supplémentaires

Description de l'objectif du flux de travail

Illustration du contenu et du flux de mise en œuvre de la phase / du flux de travail

= Input = Output

Cliquez sur chaque activité (flèches blanches) pour afficher sa description

The screenshot shows a page from a manual with the following elements:

- Navigation:** < retour, 1 comprendre, 1.1 Formuler des hypothèses d'opportunités d'affaires, sitemap
- Section Header:** 1.1 Formuler des hypothèses d'opportunités d'affaires
- Objectif:**
 - Explorer votre défi et créez un alignement au sein de l'équipe de mise en œuvre
 - Définir les hypothèses initiales d'opportunités d'affaires
 - Identifier les lacunes de connaissances pour votre recherche
 - Mesurer l'intérêt des parties prenantes pour votre défi
- Aperçu:** Commencez par débattre tout ce que vous savez sur le défi dans l'équipe de projet. Parlez à des experts pour en apprendre davantage sur le contexte, les causes profondes, les facteurs et les effets du défi. Décomposer le défi en ses différentes composantes et développer des hypothèses d'opportunités d'affaires. Identifier les clients potentiels et les bénéficiaires des solutions, faire des hypothèses sur leurs besoins non satisfaits et identifier les lacunes en matière de connaissances pour votre recherche.
- Activités de ce flux de travail:**
 - Defi général (Input)
 - 1.1_Elaborer des hypothèses d'opportunités d'affaires (Process):
 - Explorer le défi/débattre les connaissances (Input) -> Définir des hypothèses d'opportunités d'affaires (Output)
 - Cartographier les parties prenantes et l'écosystème (Input) -> Définir des hypothèses d'opportunités d'affaires (Output)
 - Organiser l'atelier de définition des défis (Facultatif) -> Définir des hypothèses d'opportunités d'affaires (Output)
 - Resultat clé: Hypothèses d'opportunités d'affaires et lacunes de connaissances identifiées (Output)
- Barre latérale (droite):**
 - Programme 1. Comprendre
 - 1-3 mois
 - À ce stade, concentrez-vous sur l'exploration du défi et sur l'identification des besoins non satisfaits des personnes touchées par ce problème. Ne passez pas encore trop de temps à réfléchir à des solutions potentielles !

LES ÉLÉMENTS DE LA BARRE LATÉRALE À CE NIVEAU SONT LES SUIVANTS :



Délai



Options



Facteurs de réussite



Liens

Comment utiliser le manuel du programme : niveau d'activité



Les outils référencés dans la barre latérale renvoient au fichier téléchargeable sur le site Web du lot.

Descriptions détaillées de chaque activité du programme

The screenshot shows a web interface for a program manual. At the top, there is a navigation bar with a back arrow, the text '1 comprendre', a site map icon, and several menu items: '1.1 Formuler les hypothèses d'opportunités d'affaires', '#1 Explorer le défi et révéler les connaissances', and 'sitemap'. The main content area is titled '# 1 Explorer les défis et débiller les connaissances'. It contains a paragraph about exploring challenges at a systemic level, followed by a list of guiding questions. A 'Facultatif' section is enclosed in a dashed box, providing additional context and instructions. On the right, a sidebar lists various tools and resources with corresponding icons: 'Responsable de programme, Facilitateurs', 'L'évaluation et l'affinement du défi...', 'Pensez à recruter des experts thématiques...', and 'Analyse sémantique Charrette (Facultatif) Note d'information'. A yellow banner in the top right corner of the sidebar reads 'Programme 1. Comprendre'.

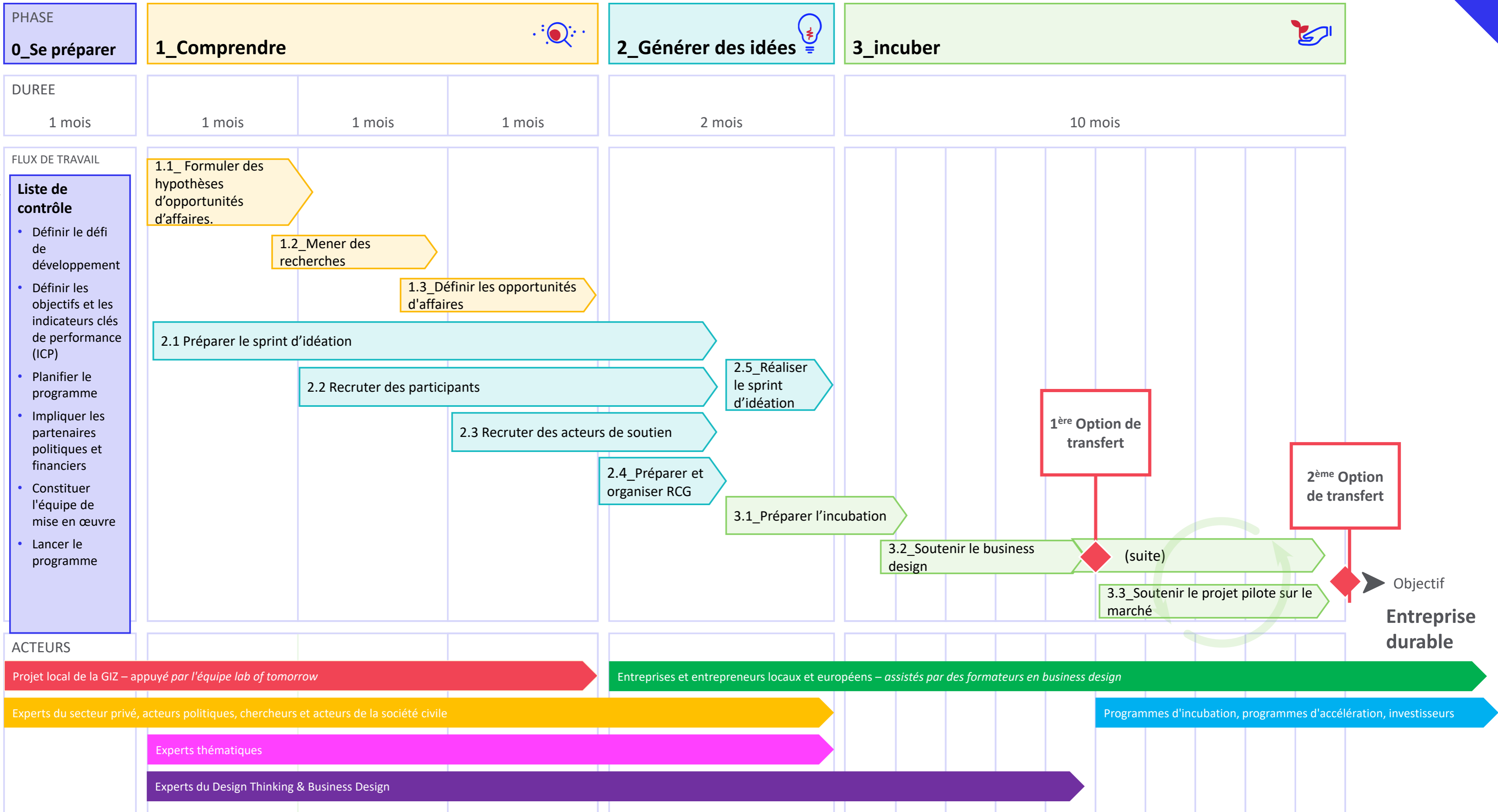
LES ÉLÉMENTS DE LA BARRE LATÉRALE À CE NIVEAU SONT LES SUIVANTS :

-  Rôles
-  Options
-  Facteurs de réussite
-  Outils
-  Liens
-  Remarques

le programme lab of tomorrow

Aperçu du programme

Aperçu du programme lot



Démarrer ➔ Défis de Développement

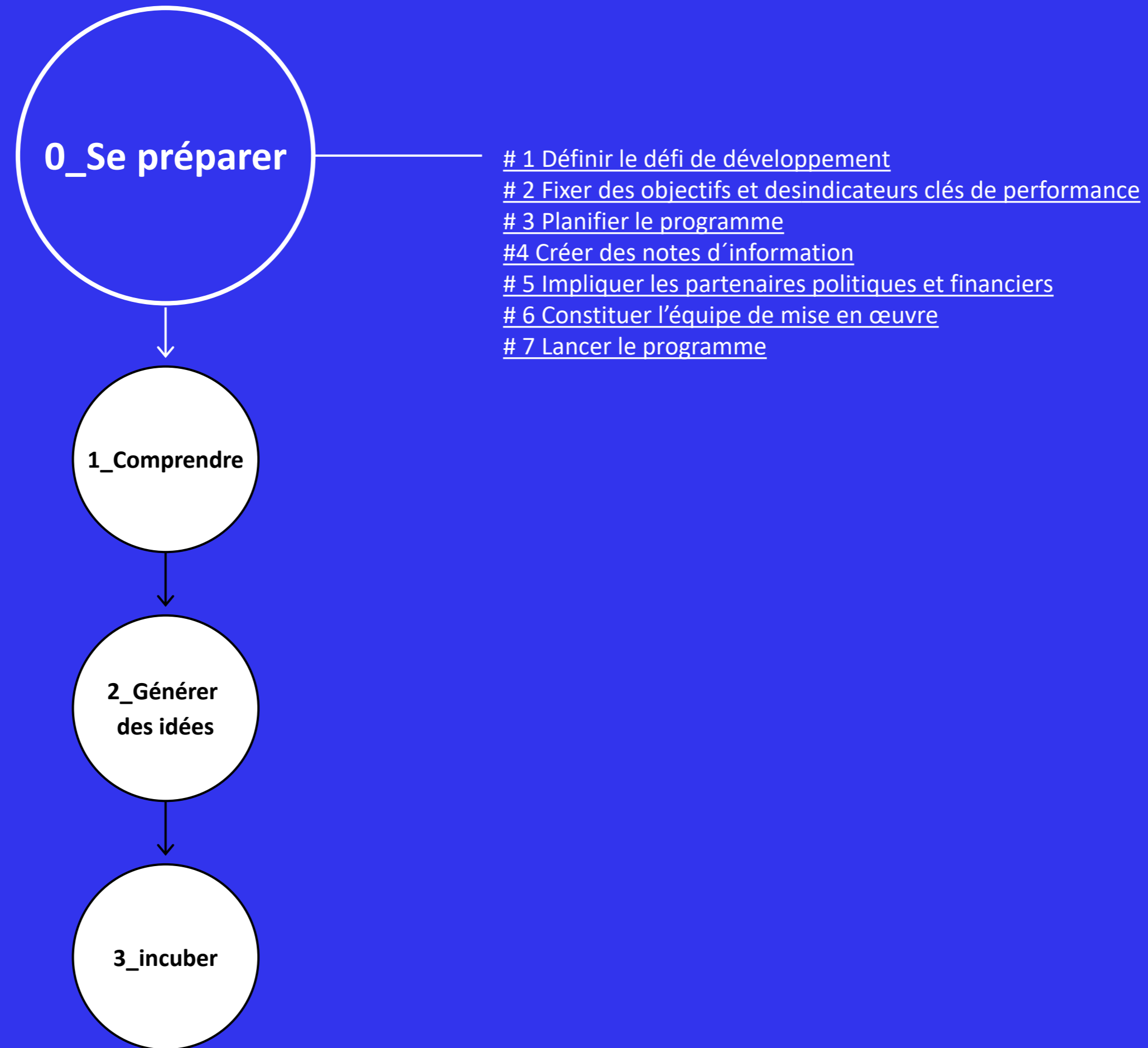
- Liste de contrôle**
- Définir le défi de développement
 - Définir les objectifs et les indicateurs clés de performance (ICP)
 - Planifier le programme
 - Impliquer les partenaires politiques et financiers
 - Constituer l'équipe de mise en œuvre
 - Lancer le programme

1^{ère} Option de transfert

2^{ème} Option de transfert

Objectif
Entreprise durable

le programme lab of tomorrow



0_Se préparer



1 mois



Passez en revue les activités de la phase « se préparer » consciencieusement et prenez le temps nécessaire pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. La mise en place d'une structure de travail et d'attentes claires vous sera bénéfique tout au long du programme.

Objectif :

- Définissez le défi de développement avec un potentiel commercial que vous souhaitez résoudre.
- Définir et planifier votre programme lab of tomorrow.
- Allouer les ressources humaines et financières nécessaires et lancer le programme.

Aperçu :

Commencez avec votre *programme lot* en définissant le sujet, en constituant une *équipe de programme lot*, en développant un plan de projet réaliste et en définissant des attentes, des rôles et des tâches clairs qui guideront tout le monde tout au long du programme.

Activités de ce flux de travail

Défi général de développement

Définir le défi de développement

Définir les objectifs et les indicateurs clés de performance (KPI)

Planifier le programme

Créer des notes d'information

Impliquer les partenaires politiques et financiers

Constituer l'équipe de mise en œuvre

Lancer le programme

Résultat clé
Plan de mise en œuvre

= Input

= Output

EXPLICATION : Qu'est-ce qu'un défi de développement ?

Un défi de développement est un problème social ou environnemental qui offre un potentiel de solutions commerciales.

Exemples de défis de développement :

- « Comment pourrions-nous prévenir et contrôler les maladies non transmissibles au Ghana afin de soulager le système de santé ghanéen ? »
- « Comment pourrions-nous contribuer à un système alimentaire circulaire au Rwanda ? »
- « Comment pourrions-nous permettre le transport réfrigéré de produits alimentaires dans l'ouest du Kenya pour réduire les pertes alimentaires ? »

Un défi ne doit être ni trop large pour être réalisable, ni trop limité pour des solutions créatives.

Il devrait offrir à la fois

- des opportunités de solutions commerciales rentables (c'est-à-dire qu'il faut que des acteurs soient prêts à payer pour des solutions à ce défi); et
- Un impact sur le développement durable (c'est-à-dire que les solutions au défi doivent contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations unies).

1 Définir le défi de développement

Pour commencer, définissez le défi de développement que vous souhaitez relever avec de nouvelles solutions métier. Si vous n'avez pas encore d'idée concrète pour un défi de développement, vous pouvez affiner les défis sociaux et environnementaux pertinents dans le domaine de votre travail en demandant :

- Quels sont les besoins sociaux, économiques ou environnementaux non satisfaits de nos groupes cibles?
- Pourquoi n'existe-t-il actuellement aucune solution ? (Cela vous permet d'identifier les signaux d'alarme potentiels pour travailler sur un besoin spécifique, tel que les réglementations restrictives.)
- Existe-t-il un potentiel de solution commerciale durable ? (Si la réponse à ces questions est *oui* et qu'il n'y a pas de grands signaux d'alarme qui s'opposent à la proposition de solutions à ce défi, vous avez peut-être trouvé le défi approprié pour votre programme.)

Une fois que vous avez une idée générale de ce que pourrait être le défi, le **quiz du défi** vous aide à déterminer et évaluer rapidement votre défi. Le quiz vous invitera également à réfléchir sur les entreprises susceptibles de fournir des solutions.

Nous vous recommandons de contacter certaines de ces entreprises dès que possible afin de savoir si le défi leur est pertinent et si elles voient un potentiel de solutions commerciales. Nous vous recommandons également de parler à d'autres parties prenantes clés du domaine de votre défi pour connaître leur point de vue.



Responsable du programme



DÉFIS GÉNÉRAUX ET SPÉCIFIQUES

Un défi général...

- + est susceptible d'attirer des participants de divers horizons
- + se prête à un plus large éventail de solutions possibles
- peut augmenter le coût et la durée du programme.

Un défi plus spécifique...

- + peut permettre de recruter des participants plus ciblés
- + facilite une recherche plus orientée et gérable
- est susceptible d'offrir une gamme plus limitée de solutions possibles



Pour aller de l'avant, il est essentiel que les entreprises consultées voient le potentiel des solutions commerciales à ce défi.



Le fait d'évaluer et d'affiner le défi, en collaboration avec les principales parties prenantes contribue également à obtenir leur soutien pour une participation ultérieure au programme.



[Quiz de défi](#)

2

Définir des objectifs et des indicateurs clés de performance

En fonction des objectifs de votre programme, définissez des KPI pour chaque phase et chaque flux de travail de votre programme. Ils vous aideront à suivre vos progrès et à fournir une base objective pour la collaboration avec les facilitateurs. Exemples de KPI:

- le nombre de participants ciblé (16 à 36)
- la répartition des participants ciblé selon leur origine (secteur privé, secteur public ou autre)
- le nombre cible d'équipes dans lesquelles vos participants travailleront (4-6)
- nombre cible de participants par équipe (4-6)
- le nombre cible de coachs d'équipe d'entreprises (idéalement, 1 coach dédié à chaque équipe d'entreprises)
- Le nombre cible d'équipes d'entreprises qui devraient soumettre une demande de participation à (ou entrer) dans la phase d'incubation (p. ex., 5 sur 6).



Responsable du programme



L'expérience a montré qu'un programme avec plus de 6 équipes / plus de 36 participants actifs est difficile à gérer.



Il est normal que toutes les équipes n'arrivent pas au stade de l'incubation. Mettez sur la qualité avant la quantité !

3 Planifier le programme

En planifiant votre programme à l'avance, sur la base des objectifs définis et de vos KPI, vous serez en position de force pour une mise en œuvre efficace. Commencez par définir l'organisation générale du programme :

- De quelles **ressources financières et humaines** avez-vous besoin ? (Vous pouvez utiliser le **calcul des coûts** pour évaluer ces informations.)
- De quels types de **partenaires** avez-vous besoin pour orienter le programme et le faire réussir ?
- Quel délai (approximatif) avez-vous prévu ? (Durée de chaque phase et de chaque flux de travail, y compris la date et le lieu du sprint d'idéation.) Commencez à ajouter ces points directement dans votre **plan de projet**.

Ensuite, réfléchissez aux dernières étapes de votre programme en définissant :

- **pendant combien de temps vous avez l'intention d'offrir des services d'incubation** aux entreprises émergentes
- **quels types de services d'incubation vous fournirez** ; les options courantes comprennent la fourniture de services généraux de coaching, de facilitation et de conseil uniquement ; l'assistance technique ciblée supplémentaire et de conseils pour des business models spécifiques ; et / ou un appui financier supplémentaire. À ce stade, vous n'avez pas besoin de vous mettre d'accord sur tous les détails, mais vous devriez avoir clairement défini votre offre de service avant de commencer par accepter les participants
- **quelle est votre stratégie de sortie** (voir l'option dans la barre latérale), c'est-à-dire quand prévoyez-vous de confier les entreprises émergentes à des investisseurs ou à d'autres partenaires d'appui et de suivi tels que d'autres programmes d'incubation ou d'accélération?

Planifier de cette manière vous permet de

- assurer une gestion claire des attentes avec les partenaires et les participants
- Contractualiser avec les facilitateurs sur la base de termes de référence clairs
- adopter une approche cohérente de gestion de projet.



Responsable du programme



STRATÉGIE DE SORTIE

Il existe deux options de sortie pour vos services d'incubation :

a) Après le Business Design (~ 3 1/2 mois après le sprint d'idéation)

Vous aidez les équipes participantes à créer le business model idéal pour leur solution, par ailleurs, vous laissez le soutien à la phase pilote sur le marché à d'autres partenaires.

Remarque : Tout au début, les équipes peuvent trouver difficile de convaincre les investisseurs ou les programmes d'appui de leurs idées d'affaires. Il est essentiel que vous aidiez les équipes d'entreprises à trouver des partenaires d'appui et de suivi, par exemple en organisant une séance de présentation à la fin de l'étape du Business Design.

b) Après le Business Design et la phase pilote de marché (~ 9 mois après le sprint d'idéation)

Vous continuez à soutenir les équipes d'entreprises tout au long de phase pilote de leurs entreprises sur le marché cible. Cela nécessite des ressources supplémentaires pour le coaching. Vous pouvez également fournir des services financiers ou en nature supplémentaires aux équipes pour les aider à créer et à déployer leur produit minimum viable. Votre soutien s'arrête dès qu'il existe une preuve claire du potentiel commercial des entreprises. Cette option de sortie augmente les chances d'un transfert sans heurt aux programmes d'appui et de suivi ou aux investisseurs.



Calcul des coût
Modèle de plan de projet

4

Créer des notes d'information

Créez une note d'information **qui vous aidera à contacter les partenaires potentiels** (et les participants) pour votre programme lab of tomorrow. Des informations à inclure dans votre note d'information :

- Introduction au programme lab of tomorrow (objectifs, méthodes, calendrier)
- Thème et contexte du défi
- Avantages à participer ou à soutenir le programme
- Comment s'impliquer
- Contact

En plus de la note d'information, créez une **version plus courte d'une page** qui peut être partagée avec des partenaires potentiels (et des participants) comme une brève introduction à votre programme lab of tomorrow.



Responsable du programme



Mettez à jour vos notes d'information tout au long du programme au fur et à mesure que vous en apprenez davantage sur le défi et ses opportunités commerciales potentielles.



Modèle de note d'information pour les participants

Modèle de note d'information pour les partenaires de soutien

Modèle de page unique

5 Impliquer les partenaires politiques et financiers

Utilisez la note [d'information sur les partenaires de soutien](#) pour impliquer les **partenaires de soutien** pertinents dès le début :

- **Les partenaires politiques** dont vous avez besoin du soutien (tels que le BMZ et les acteurs du secteur public du pays cible).
- **Les partenaires financiers**, c'est-à-dire les organisations qui pourraient être intéressées par le cofinancement de votre programme ou des entreprises qui en résulteront (comme les fondations concernées, d'autres projets de coopération au développement, des investisseurs d'impact, etc.)
- **Des experts en la matière** (issus par exemple du monde universitaire, du secteur privé, de la société civile, etc.) qui peuvent vous aider à mieux comprendre le marché cible et les possibilités d'activité durable pendant la phase de compréhension ou soutenir les équipes d'entreprises pendant les phases d'idéation et d'incubation grâce à leur expertise.

Obtenir le soutien d'organisations partenaires facilite grandement le recrutement de participants en donnant à votre programme une traction supplémentaire et des réseaux sur lesquels s'appuyer.

REMARQUE : une fois que vous connaissez le thème général de votre programme de lot, vous devez commencer à engager des partenaires de soutien. Veuillez-vous référer à la section 2.1 du manuel pour obtenir des informations sur l'acquisition de partenaires de soutien.



Responsable du programme



Continuez à mettre à jour votre note d'information tout au long du programme au fur et à mesure que vous en apprenez davantage sur le défi et ses potentielles opportunités d'affaires



Modèle de note d'information
Modèle d'une Page

6 Constituer l'équipe de mise en œuvre

Une équipe complète de mise en œuvre comprend les rôles «responsable du programme lot» et «facilitateurs» et peut éventuellement inclure des «experts thématiques» supplémentaires.

Si le responsable du programme et son équipe ne peuvent assumer le rôle des facilitateurs eux-mêmes, ils doivent identifier et contracter les facilitateurs externes qui devraient...

- Posséder une solide expertise en gestion de projet, en Design Thinking et en Business Design
- mettre en œuvre le programme au cours des différentes phases (recherche, ateliers, coaching, etc.)

Veillez consulter [le modèle de termes de référence](#) pour la signature de contrats avec des experts appropriés.

Des experts supplémentaires peuvent être recrutés à ce stade ou tout au long du programme au cas où le responsable du programme et les facilitateurs manquent d'expertise sur le thème (par exemple, pour définir le défi ou prendre des décisions efficaces sur les opportunités d'affaires à saisir pour le sprint).

Si l'équipe ne dispose pas de bons participants potentiels et de partenaires de soutien, il est recommandé d'inclure une personne ayant un réseau solide au sein de l'équipe de mise en œuvre (par exemple, un cluster d'entreprises du secteur concerné).

7 Lancer le programme

Démarrez votre programme avec un coup d'envoi dans toute l'équipe de mise en œuvre en examinant et en définissant conjointement:

- Les objectifs et le format du programme
- La répartition des rôles et des responsabilités (pour cela, veuillez utiliser le [modèle rôles et responsabilités](#))
- Les moyens et la structure de communication et de collaboration.

Remplissez le [plan de projet](#) pour la mise en œuvre conjointe.



Responsable du programme



Gestion de projet interne ou externalisée

Si la capacité et les ressources du personnel interne sont suffisantes, le responsable du programme peut jouer un rôle plus actif dans la gestion du programme et déléguer moins aux facilitateurs.



Rédiger des termes de référence précis et clairs afin de clarifier les responsabilités et les livrables basés sur les indicateurs clés de performance. Demander aux facilitateurs de désigner un chef de projet pour assurer une communication efficace avec le responsable de programme.



Signer des contrats avec les facilitateurs le plus tôt possible pour garantir une vision commune et favoriser l'appropriation.



Exemple de termes de référence



Responsable de programme, Facilitateurs



Un plan de projet commun et une répartition claire des rôles et des tâches sont indispensables au succès du programme.



Vous pouvez utiliser un outil de gestion de projet en ligne non statique (tel que Asana ou Trello) pour gérer les tâches plus efficacement.



Exemple de plan de projet
Modèle de Rôles et responsabilités

le programme lab of tomorrow



1_Comprendre

Aperçu

Au cours de la phase COMPRENDRE, vous allez : (1) Formuler les hypothèses d'opportunités d'affaires, (2) effectuer des recherches et (3) définir les opportunités d'affaires finales pour le sprint d'idéation.



Objectif :

- Explorer votre défi, sélectionnez les domaines d'intérêt et créer un alignement au sein de l'équipe de mise en œuvre
- Identifier les besoins non satisfaits des clients potentiels et les contraintes à la création d'entreprise
- Définir des opportunités d'affaires qui peuvent être abordées par les équipes participant au sprint d'idéation
- Faire participer des personnes fortes désireuses de saisir les opportunités en créant des solutions commerciales
- Trouver des partenaires de soutien pertinents pour votre programme



Ce dont vous aurez besoin :

- Le défi de développement que vous voulez relever
- Une idée générale des opportunités d'affaires potentielles
- Une équipe de projet avec des rôles clairement définis
- Plan du projet



1-3 mois



Assurez-vous que toute l'équipe de projet est sur la même longueur d'onde et qu'elle a les mêmes attentes à l'égard du programme avant de passer à la phase Comprendre.

1_Comprendre



Mindset

DIVERGER

CONVERGER

COMPRENDRE

EXPLORER l'espace d'identification de problèmes

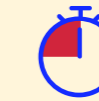
Au cours de la phase COMPRENDRE, concentrez-vous sur l'identification des besoins et des perspectives des personnes ou des organisations touchées par votre défi afin d'en apprendre davantage sur le(s) problème(s) et d'identifier les opportunités d'affaires durables. Ne pensez pas aux solutions à ce stade – c'est le point central de **la phase 2_générer des idées!**

COMMENT ?

Prenez le temps de vous plonger correctement dans les besoins et les perspectives en faisant preuve d'empathie envers les personnes ou les organisations touchées par le défi. Différez votre propre jugement et vos hypothèses. Faites preuve d'ouverture d'esprit, de curiosité et creusez en profondeur. Ne définissez les opportunités d'affaires qu'une fois que vous avez le sentiment d'avoir exploré suffisamment d'aspects et suffisamment parlé aux personnes affectées.

POURQUOI ?

Il est important de ne pas trop être pris dans ses propres hypothèses à ce stade, car elles peuvent obscurcir les véritables opportunités d'affaires durables que vos participants cibles souhaitent aborder et pour lesquelles les personnes touchées par le défi seraient vraiment prêtes à payer.

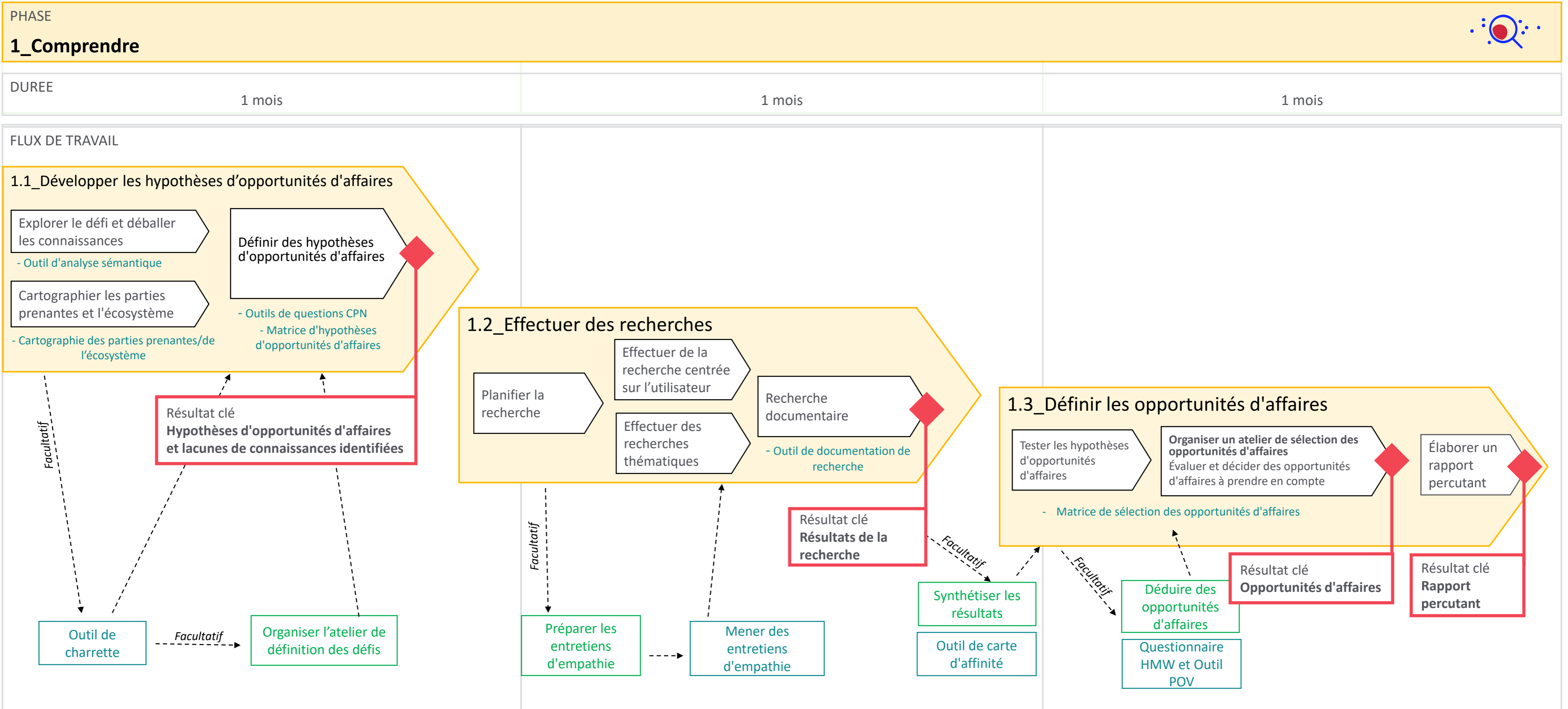


3 mois



Faire preuve d'empathie envers les personnes touchées par un défi joue un rôle important dans la découverte de leurs besoins non satisfaits. Consultez cet article IDEO pour en savoir plus (en anglais) : [Empathy on the Edge](#)

1_Comprendre





1.1 Formuler des hypothèses d'opportunités d'affaires



1-3 mois



À ce stade, concentrez-vous sur l'exploration du défi et sur l'identification des besoins non satisfaits des personnes touchées par ce problème. Ne passez pas encore trop de temps à réfléchir à des solutions potentielles !

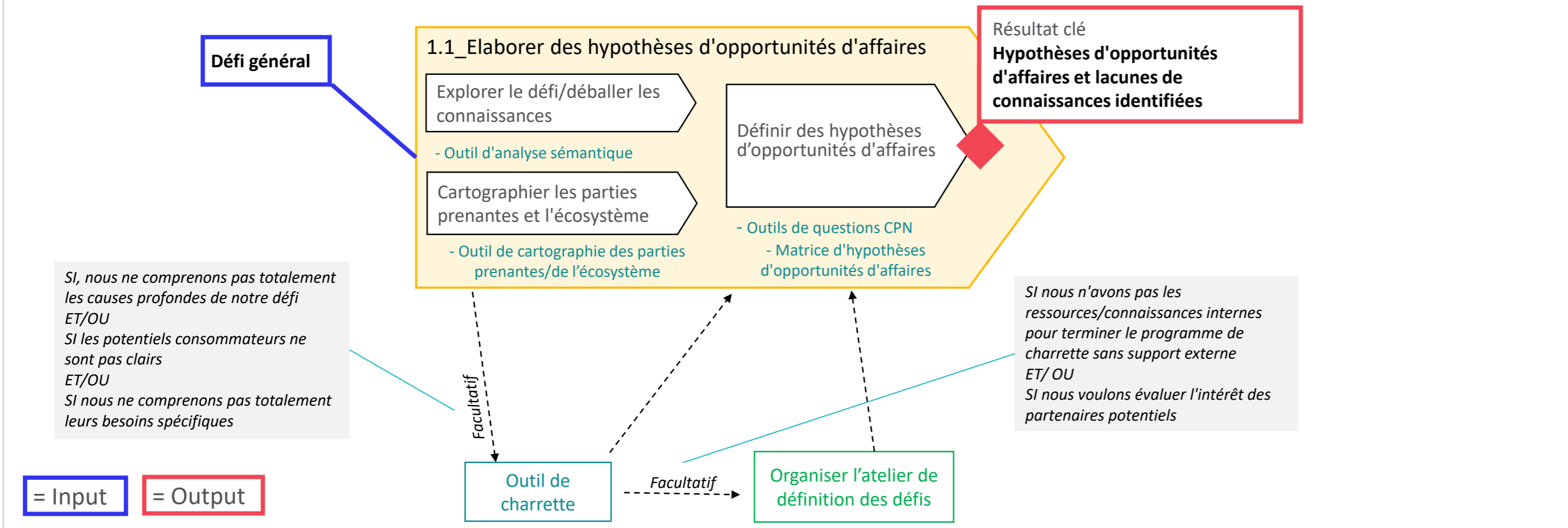
Objectif :

- Explorer votre défi et créez un alignement au sein de l'équipe de mise en œuvre
- Définir les hypothèses initiales d'opportunités d'affaires
- Identifier les lacunes de connaissances pour votre recherche
- Mesurer l'intérêt des parties prenantes pour votre défi

Aperçu :

Commencez par débiller tout ce que vous savez sur le défi dans l'équipe de projet. Parlez à des experts pour en apprendre davantage sur le contexte, les causes profondes, les facteurs et les effets du défi. Décomposer le défi en ses différentes composantes et développer des hypothèses d'opportunités d'affaires. Identifier les clients potentiels et les bénéficiaires des solutions, faire des hypothèses sur leurs besoins non satisfaits et identifier les lacunes en matière de connaissances pour votre recherche.

Activités de ce flux de travail





EXPLICATION : Qu'est-ce qu'une opportunité d'affaires?

Une opportunité d'affaires décrit un besoin non satisfait qui peut être satisfait avec des produits ou des services pour lesquels un groupe cible clairement défini est prêt à payer.

Pour vérifier la force d'une opportunité d'affaires, veuillez remplir la **matrice des opportunités d'affaires** et explorez les questions suivantes :

- Y a-t-il un besoin clairement non satisfait ?
- Les personnes qui pourraient bénéficier d'une solution sont-elles clairement identifiées ?
- Les personnes qui seraient prêtes à payer pour une solution sont-elles clairement identifiées ?
- Y a-t-il des entreprises et des entrepreneurs intéressés par la création de nouveaux produits ou services qui répondent aux besoins non satisfaits?
- Les contraintes liées à cette opportunité sont-elles claires ? (Dans quelles conditions – telles que les restrictions réglementaires, la concurrence, etc. – La solution doit-elle fonctionner ?)
- Existe-t-il un potentiel pour différents types de solutions ? (Le spectre des solutions potentielles ne devrait être ni trop large ni trop étroit. Divers types de solutions devraient être possibles pour tirer le meilleur parti du programme d'idéation créative, mais l'opportunité d'affaires ne doit pas non plus sembler trop vaste pour être abordée)
- Existe-t-il des raisons techniques ou réglementaires qui s'opposent à la réalisation de l'opportunité d'affaires ?

Exemple de défi de développement :

« Comment pourrions-nous mieux protéger la biodiversité en Namibie en créant des entreprises numériques dans la conservation de la biodiversité et en capitalisant sur l'expertise et les ressources de la population locale ? »

Exemples d'opportunités d'affaires :

- Comment pourrions-nous permettre au secteur du tourisme et aux zoos d'ajouter de nouvelles sources de revenus en permettant aux gens de découvrir la nature namibienne virtuellement via le contenu numérique (en direct) fourni par les acteurs touristiques locaux et les institutions de recherche, ainsi que les Rangers?
- Comment encourager les joueurs et les passionnés de la nature de la nature à s'engager dans des expériences numériques et ludiques basées sur la biodiversité, qui s'appuient sur le contenu fourni par les communautés locales ?
- Comment pouvons-nous connecter virtuellement et directement les passionnés de la nature aux communautés locales qui protègent la faune (Rangers) pour accroître les dépenses pour la protection de la nature ?

Des données et informations supplémentaires sur chaque opportunité d'affaires doivent être compilées dans un **rapport** après une recherche approfondie.



Discutez avec des experts thématiques pour explorer les potentielles opportunités d'affaires .



Commencez par créer des hypothèses d'opportunités d'affaires : quels potentiels pour une entreprise durable voyez-vous ? Faites ensuite des recherches pour combler les lacunes de connaissances et découvrir d'autres opportunités d'affaires. Compilez ce que vous avez appris dans un rapport. Partagez le rapport d'analyse avec les participants de votre *programme lot* pour les aider à se préparer à l'idéation de solutions durables.



1

Explorer les défis et déballer les connaissances

À ce stade, vous explorez principalement le défi au niveau systémique, en essayant d'obtenir une bonne vue d'ensemble de son contexte, de ses causes profondes et des acteurs impliqués.

Commencez par révéler ce que vous savez déjà sur le défi dans l'équipe de projet et créez l'alignement. L' **analyse sémantique** peut vous aider à le faire. Réfléchissez également aux questions suivantes :

- Quelles sont vos hypothèses concernant le défi ?
- Pourquoi y a-t-il une opportunité d'affaires durable dans le paysage actuel ?
- Qu'est-ce qui rend ce défi attrayant pour vous et qu'espérez-vous apprendre et explorer ?

Nous vous recommandons de consulter quelques parties prenantes ayant une bonne vue d'ensemble, telles que les institutions politiques, les associations du secteur privé et les institutions de recherche, dès que possible, afin de vous informer sur leurs points de vue concernant votre défi et de le situer dans son contexte économique, culturel, politique et réglementaire.

Facultatif :

Si vous ne comprenez pas complètement les causes profondes du défi

ET/OU SI les potentiels consommateurs ne sont pas clairs

ET/OU SI vous n'avez pas une compréhension complète de leurs besoins spécifiques

Nous vous recommandons de diviser le défi en différents domaines. Cela peut vous aider à hiérarchiser les domaines du défi sur lesquels vous souhaitez vous concentrer. Pour identifier les différents domaines qui composent le défi, vous pouvez organiser une **session de charrette** au sein de l'équipe de projet afin d'identifier les utilisateurs potentiels et les besoins non satisfaits que vous pouvez ensuite regrouper en domaines.

Plus tard, vous pourrez utiliser ces domaines (et les résultats de Charrette) à l'atelier facultatif de définition de défi (*voir "Facultatif : Organiser un atelier de définition des défis" dans cette section*), évaluer et affiner les différents domaines avec les principales parties prenantes du défi afin de prendre une décision éclairée sur les domaines à mettre en exergue dans le programme.

Vous pouvez également exécuter l'exercice complet de Charrette lors de l'atelier de définition des défis

Une fois que vous avez acquis une compréhension commune du défi, mettez à jour la **note d'information** qui vous aide à approcher les parties prenantes.



Responsable de programme, Facilitateurs



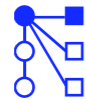
L'évaluation et l'affinement du défi, conjointement avec les principales parties prenantes, contribuent également à obtenir leur soutien pour une participation ultérieure au programme.



Pensez à recruter des experts thématiques qui peuvent vous aider à explorer (et à réduire) le défi.



Analyse sémantique
Charrette (Facultatif)
Note d'information



2

Cartographier les parties prenantes et l'écosystème

À ce stade, vous identifiez les parties prenantes les plus importantes de votre programme lab of tomorrow et les visualisez sur la **carte de l'écosystème des parties prenantes**. Cette étape analytique cruciale vous permettra de réduire la complexité du paysage des parties prenantes de votre projet en regroupant les parties prenantes ayant des besoins et des intérêts communs par rapport à votre défi de développement. Finalement, la **cartographie de l'écosystème des parties prenantes** est une étape clé vers une recherche structurée et efficace de partenaires pour le sprint d'idéation.

Identifiez et cartographiez toutes les parties prenantes importantes selon leur secteur et leur champ d'application, à savoir :

- Les acteurs privés (tels que les investisseurs, les prestataires de services, les fournisseurs, etc.) sont des sources potentielles de solutions
- Les acteurs du secteur public qui contribuent au défi ou qui peuvent avoir un intérêt à résoudre le défi
- Les représentants/organisations de la société civile qui sont pertinents pour le succès des solutions potentielles
- Les utilisateurs et les organisations qui pourraient être prêts à payer pour des solutions
- Les bénéficiaires qui sont touchés par le défi du développement et qui bénéficieraient d'une solution
- Les entreprises susceptibles d'être intéressées par l'opportunité d'affaires associée au défi
- Des experts thématiques qui pourraient vous aider à en apprendre davantage sur le défi et son potentiel commercial
- Les partenaires financiers qui pourraient être intéressés à soutenir une solution

Le regroupement des parties prenantes en sous-groupes et l'identification des acteurs clés au sein des groupes, vous permettront alors de réduire la complexité du paysage des parties prenantes concernées. En outre, cette étape vous permet d'identifier les acteurs clés en ce qui concerne leur influence et leur pertinence par rapport à votre défi de développement. Ces informations peuvent être directement traduites en « liste des acteurs » de votre plan de projet lot.

Une autre étape serait également d'adopter une perspective systémique sur le défi de développement en visualisant les relations et les interactions des parties prenantes les plus importantes. À cet égard, la **cartographie de l'écosystème des parties prenantes** est idéale pour communiquer et explorer le défi avec les parties prenantes et constitue une excellente base pour vos recherches ultérieures.



Responsable de programme, Facilitateurs



Continuez à affiner votre cartographie de l'écosystème des parties prenantes au fur et à mesure que vous en apprendrez plus sur le défi de développement et les solutions possibles.



L'élaboration de la cartographie de l'écosystème des parties prenantes peut également révéler à votre équipe les points où il manque des informations sur l'écosystème des parties prenantes. Il peut s'agir de domaines où davantage de recherches ou de connaissances d'experts sont nécessaires.



Inscrivez les parties prenantes les plus importantes dans le plan du projet lot et utilisez les résultats de votre cartographie de l'écosystème des parties prenantes pour planifier votre sprint d'idéation



Carte de l'écosystème des parties prenantes



3 Optionnel: Organiser l'atelier de définition des défis

*SI nous n'avons pas les ressources/connaissances internes pour terminer le programme de charrette sans support externe
ET/OU SI nous voulons évaluer l'intérêt des partenaires potentiels*

Nous vous recommandons d'organiser un atelier de définition des défis. L'atelier de définition des défis est un atelier de 2-4 heures avec environ 5-10 acteurs clés de votre défi. Cela vous aidera à

- mesurer l'intérêt des parties prenantes à résoudre le défi
- approfondir votre connaissance du défi
- sélectionner les hypothèses d'opportunités d'affaires et identifier les lacunes de connaissances comme points de départ de votre recherche
- identifier les clients potentiels des solutions au défi
- émettre des hypothèses sur les antécédents, les problèmes et les besoins possibles des clients potentiels

Informez vos participants sur votre analyse sémantique et votre cartographie des parties prenantes et de l'écosystème et partagez une liste des domaines les plus pertinents de votre défi à l'atelier. Au cours de l'atelier, laissez les participants y ajouter et peaufiner les différents domaines du défi. Hiérarchisez les différents domaines et choisissez les plus pertinents pour vos recherches ultérieures. Demandez aux participants de travailler à l'exercice **de charrette** pour chaque domaine d'intérêt.

Nous vous recommandons d'impliquer les parties prenantes qui peuvent vous aider à obtenir un bon aperçu des

- antécédents et effets du défi
- différentes parties prenantes touchées et leurs besoins/difficultés non satisfaits
- du marché local et des opportunités d'affaires liées aux défis
- contexte (économique, politique, social, technologique, ...).

Pour obtenir de l'aide sur le recrutement d'experts pertinents, consultez **le guide sur le recrutement des experts**. Les acteurs des groupes de parties prenantes suivants présentent un intérêt particulier : universités, associations du secteur privé, institutions politiques, organisations représentant des utilisateurs potentiels (vous pouvez également inclure des utilisateurs potentiels réels si possible), organisations de la société civile.



Responsable de programme, Facilitateurs



Si votre défi de développement se produit dans une seule chaîne de valeur, vous n'aurez peut-être pas besoin de la diviser en différents domaines et de les hiérarchiser, mais vous pourrez commencer directement par la charrette.



Pour un atelier efficace, préparez à l'avance l'analyse sémantique et la carte des parties prenantes et de l'écosystème.



Vous pouvez également organiser plusieurs ateliers de définition de défis. Par exemple, vous pouvez subdiviser l'atelier en deux parties : la première partie pour effectuer une analyse sémantique, peaufiner votre carte des parties prenantes et de l'écosystème. La deuxième partie pour la conduite de la Charrette.



Faites le suivi en invitant les participants à l'atelier à des entretiens approfondis avec des experts au cours de l'étape 1.2 «effectuer des recherches»



Guide sur le recrutement d'experts thématiques (bientôt)
Analyse sémantique
Carte des parties prenantes et de l'écosystème
Charrette



4 Définir les opportunités d'affaires

Le résultat clé de cette première partie de la phase 'Comprendre' est un ensemble d'hypothèses d'opportunités d'affaires et **de lacunes de connaissances** définis. Vous obtenez ces hypothèses d'opportunités d'affaires en décomposant votre défi de développement général en opportunités d'affaires supposées distinctes, qui sont à la base des opportunités d'affaires spécifiques sur lesquelles les équipes d'entreprises se concentreront durant le sprint d'idéation et travailleront tout au long du *cycle du lab of tomorrow*. À ce stade, ces supposées opportunités d'affaires sont principalement des hypothèses, car des analyses approfondies sur ces opportunités ne suivront que dans les prochaines étapes de la phase 'Comprendre'. Le questionnaire « **Comment pourrions-nous** » vous aidera à formuler des hypothèses d'opportunités d'affaires. Le questionnaire « *Comment pourrions-nous* » est un point de départ pour générer des idées : les bonnes questions sont la base de solutions commerciales claires, ciblées et orientées vers l'utilisateur dans le sprint d'idéation. Un bon exemple de question peut être : « *Comment pourrions-nous améliorer l'accès aux diagnostics dans les hôpitaux ruraux pour aider le personnel médical à prévenir et à contrôler les maladies non transmissibles au Ghana ?* »

Ces opportunités d'affaires formulées peuvent ensuite être intégrées dans la **matrice des opportunités d'affaires** qui vous aidera à évaluer la pertinence et la qualité des hypothèses d'opportunités d'affaires formulées. En outre, cette matrice fournit un cadre et une série initiale de questions qui seront essentiels pour obtenir une image plus claire de vos connaissances sur chacune de ces hypothèses d'opportunités d'affaires et des lacunes de connaissances qui subsistent. Ces lacunes vous guideront ensuite tout au long de la phase de recherche.

La **matrice des opportunités d'affaires** est l'un des outils les plus importants du programme et vous reviendrez aux résultats de cet exercice et aux extensions et variations de l'outil plusieurs fois tout au long de la phase 'Comprendre'. Nous vous recommandons donc de faire cet exercice de manière très approfondie.



Responsable de programme, Facilitateurs



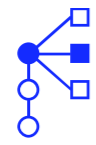
Si vous avez des connaissances très approfondies en interne sur le défi général sur lequel vous travaillez, vous avez peut-être déjà une idée assez claire des hypothèses des opportunités d'affaires au début de la phase Comprendre et utilisez les différentes étapes plutôt pour affiner vos idées initiales.



Questionnaire 'Comment pourrions-nous'
Matrice des hypothèses d'opportunités d'affaires



Une fois les hypothèses d'opportunités d'affaires complétées, vous devez les ajouter à la note de synthèse et commencer immédiatement l'acquisition des participants.



1.2 Effectuer des recherches

Objectif :

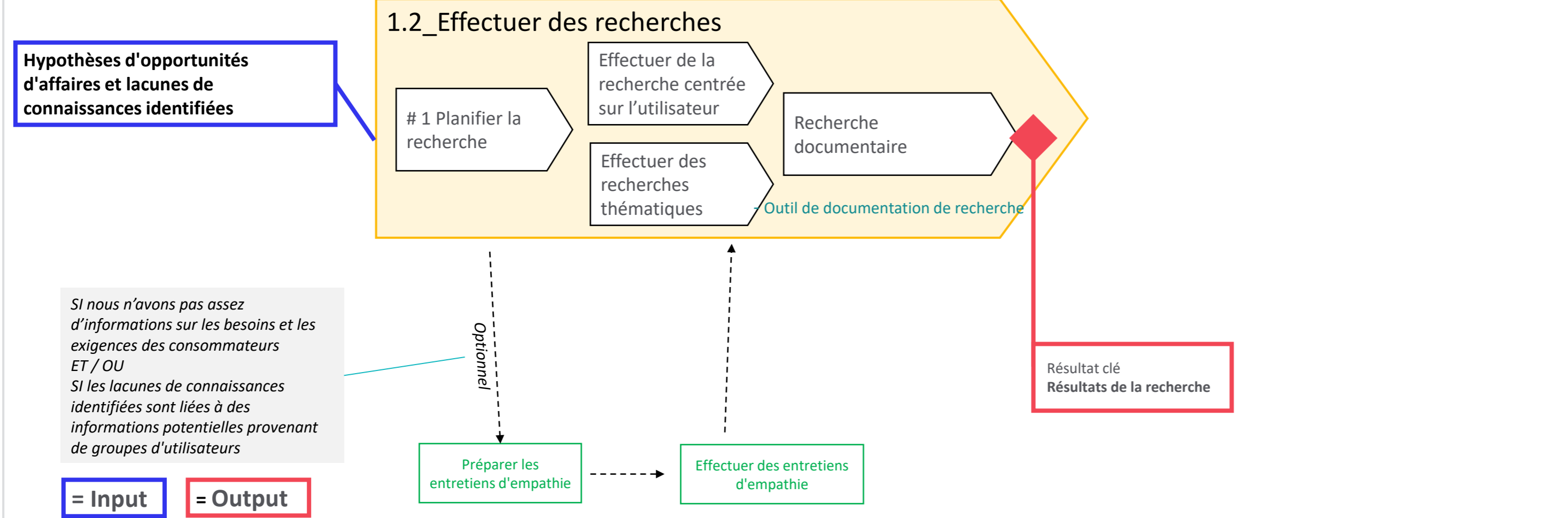
- Découvrir les besoins non satisfaits des personnes touchées par le défi et découvrir ce qu'elles apprécient (– et ce pour quoi elles paieraient)
- Identifier les contraintes que les participants à votre programme devront prendre en compte lors de la conception de leurs solutions commerciales (telles que les conditions du marché local, les réglementations et les normes technologiques)

Aperçu :

Après avoir défini vos hypothèses d'opportunités d'affaires et identifié vos lacunes de connaissances, il est temps d'effectuer un zoom avant : Approfondissez votre compréhension des problèmes sous-jacents et des solutions commerciales potentielles à travers une

- **recherche centrée sur l'humain** (entretiens avec des clients potentiels des solutions et autres parties prenantes)
- **recherche thématique** (recherche secondaire)

Activités de ce flux de travail





EXPLICATION : Quelles données devez-vous recueillir dans le cadre de vos recherches ?

Vos recherches devraient vous aider à combler vos lacunes de connaissances identifiées dans la **matrice des opportunités d'affaires**. Cela vous aide ensuite à tester vos hypothèses déduites et, dans la dernière étape, à décider quelles opportunités d'affaires sont appropriées.

Les questions de recherche possibles pour combler vos lacunes de connaissances pourraient être les suivantes:

- Qui sont les acteurs concernés par le défi ?
- Quels sont leurs besoins non satisfaits liés au défi ?
- Parmi ces besoins, lesquels sont les plus urgents ?
- Quels palliatifs les utilisateurs utilisent-ils actuellement pour relever ce défi ?
- Qui serait prêt à payer pour des solutions ?
- Quelles entreprises ou entrepreneurs pourraient être intéressés à créer de nouveaux produits ou services pour répondre à ces besoins?
- Quelles sont les conditions du marché dans le domaine du défi?
- Quelles sont les réglementations qui affectent le fait de travailler à relever le défi ?
- ...

En outre, des recherches plus poussées sur le thème de votre défi (au-delà des lacunes de connaissances) peuvent vous aider à mieux le comprendre ou à découvrir d'autres opportunités d'affaires.

Pour plus d'orientation sur les informations que vous auriez dû recueillir avant la fin de votre recherche et la synthèse subséquente, consultez **l'exemple de rapport**.



1

1 Planifier la recherche

Examinez les hypothèses d'opportunités d'affaires et les lacunes de connaissances que vous avez identifiées dans 1.1 Développer des hypothèses d'opportunités d'affaires. Les hypothèses et les lacunes de connaissances devraient constituer d'excellents points de départ pour vos recherches, vous indiquant à qui vous devez parler et quelles informations vous devez obtenir. Deux niveaux de recherche devront être réalisés : **recherche axée sur l'utilisateur et recherche thématique**

Créez un **plan de recherche** et incluez des informations telles que

- Quelles informations pouvez-vous tirer de la recherche documentaire ?
- À qui devez-vous parler ?
- Que voulez-vous apprendre de cette personne ou de cette organisation ?
- Qui mènera l'entretien ?
- Quel est l'état d'avancement du calendrier de l'entretien ?

La **matrice des opportunités d'affaires** de l'étape précédente est un outil de navigation important pour identifier vos principales questions de recherche et les principales lacunes en matière de connaissances sur lesquelles vous devez vous concentrer dans votre recherche.

Optionnel (mais recommandé) :

Si nous n'avons pas assez d'informations sur les besoins et les préférences des consommateurs

ET/OU SI les lacunes identifiées sont liées à des connaissances potentielles des consommateurs

Nous vous recommandons vivement de mener **des entretiens d'empathie**. Préparez **les guides d'entretiens** pour les entretiens **d'empathie** semi-structurées en fonction des informations que vous voulez obtenir des personnes ciblées. Planifiez des entretiens avec les personnes qui présentent un intérêt ou, si possible, parlez-leur directement sur le terrain. Cette dernière option vous permet également d'observer leur environnement quotidien, jusqu'à faire preuve d'empathie avec eux et à comprendre leurs besoins.

Une bonne préparation consiste également à avoir un plan de documentation de vos résultats. Nous vous recommandons de suivre la logique de l'**outil de documentation de recherche** pour permettre à chacun de vos chercheurs d'obtenir systématiquement les données de leur recherche documentaire ou de leurs entretiens.



Facilitateurs



Exemple de plan de recherche
Exemple de guide d'entretien
Matrice des hypothèses d'opportunités d'affaires
Outil de documentation de recherche
Préparation des entretiens d'empathie (facultatif mais recommandé)



2 Effectuer des recherches centrées sur l'humain

La recherche qualitative centrée sur l'humain sur le terrain vous aide à mieux comprendre les personnes et les organisations touchées par votre défi, y compris leurs besoins non satisfaits, leurs motivations, leurs comportements, leurs attitudes et leur situation personnelle. Dans la plupart des cas, cela se fait à l'aide d'entretiens d'empathie. Pour en savoir plus sur cette technique, veuillez consulter **préparer des entretiens d'empathie** et **réaliser des entretiens d'empathie**.

Optionnel (mais recommandé) :

Si nous n'avons pas assez d'informations sur les besoins et les préférences des consommateurs

ET/OU SI les lacunes identifiées dans les connaissances sont liées à des informations potentielles provenant de groupes d'utilisateurs

Nous vous recommandons vivement de mener **des entretiens d'empathie**.

Le groupe le plus important à comprendre et avec lequel il faut faire preuve d'empathie est celui des clients potentiels (et les autres bénéficiaires) des solutions commerciales qui pourraient émerger de votre programme. Idéalement, parlez-leur dans leur environnement de tous les jours et faites en sorte que l'entretien ressemble à une simple conversation. Employez tous les sens dans vos entretiens : la façon dont les gens disent les choses peut souvent être plus révélatrice que ce qu'ils disent, et une idée de leur situation peut parfois produire plus d'informations qu'un catalogue de questions.

Parlez également à d'autres parties prenantes du défi. Il peut s'agir de fournisseurs potentiels de solutions (entreprises ou entrepreneurs), d'universités et d'instituts de recherche, d'acteurs politiques, d'organisations de la société civile, et d'ONG, etc. Connaître les différents points de vue sur le défi vous aidera grandement à distiller les informations les plus importantes à partir des résultats de vos recherches, à contribuer à la définition des bonnes opportunités commerciales et à faciliter l'invitation de participants adéquats au programme.



Facilitateurs



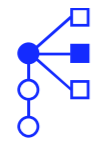
Envisagez de recruter des chercheurs locaux pour obtenir des informations qualitatives plus approfondies. Ils ont une meilleure compréhension du contexte culturel de leurs sujets de recherche.



Immortalisez les moments clés de vos recherches sur le terrain en prenant des photos, vidéos ou des enregistrements vocaux, si possible.



Effectuer des entretiens d'empathie (facultatif mais recommandé)
Outil de documentation de recherche



3 Effectuer des recherches thématiques

Des recherches supplémentaires sur le thème de votre défi peuvent vous aider à mieux le comprendre, notamment en ce qui concerne :

- Les marchés cibles et tendances socio-économiques
- Les circonstances politiques et réglementaires
- les possibilités technologiques.

Cela vous permet d'identifier les contraintes que les participants à votre programme devront prendre en compte lors de la conception de leurs solutions commerciales. Cela pourrait se faire soit par **des recherches documentaires**, soit par **des entretiens**.

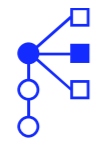
Vous pouvez recruter des experts thématiques spécialisés (voir le rôle des «experts thématiques» dans la catégorie «responsables de la mise en œuvre du programme»).



Facilitateurs, Experts thématiques
(facultatif)



Envisagez de recruter des experts pour explorer les aspects technologiques et réglementaires et le contexte de marché de votre défi.



4

Recherche documentaire

Il est essentiel pour le programme de recherche de documenter correctement les résultats de vos recherches, de manière rationnelle et efficace. Nous vous recommandons de suivre la logique de l'**outil de documentation de recherche** pour permettre à chacun de vos chercheurs d'obtenir systématiquement les données de leurs recherches documentaires ou de leurs entretiens. Cet outil s'appuie fortement sur la **matrice des opportunités d'affaires** et permettra ainsi d'obtenir une documentation de recherche très ciblée, en mettant l'accent sur vos lacunes de connaissances et vos hypothèses d'opportunités d'affaires précédemment identifiées. Il sera donc essentiel pour tester vos hypothèses d'opportunités d'affaires à l'étape suivante.

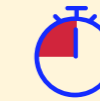
Au cours de votre recherche, votre équipe est allée sur le terrain et a recueilli autant d'informations qu'elle le pouvait. Maintenant, il est temps de se réunir et de partager ce que vous avez trouvé. Grâce à vos recherches, vous allez probablement creuser des centaines de points de données intéressants. Par exemple, chaque chercheur peut d'abord noter sur papier ou saisir les informations et filtrer les plus pertinentes. Cette information filtrée doit ensuite être saisie dans un document en ligne partagé tel que l'**outil de documentation de recherche** pour regrouper les résultats des différents chercheurs.



Facilitateurs, chercheurs



Outil de documentation de recherche



1.3 Définir les opportunités d'affaires

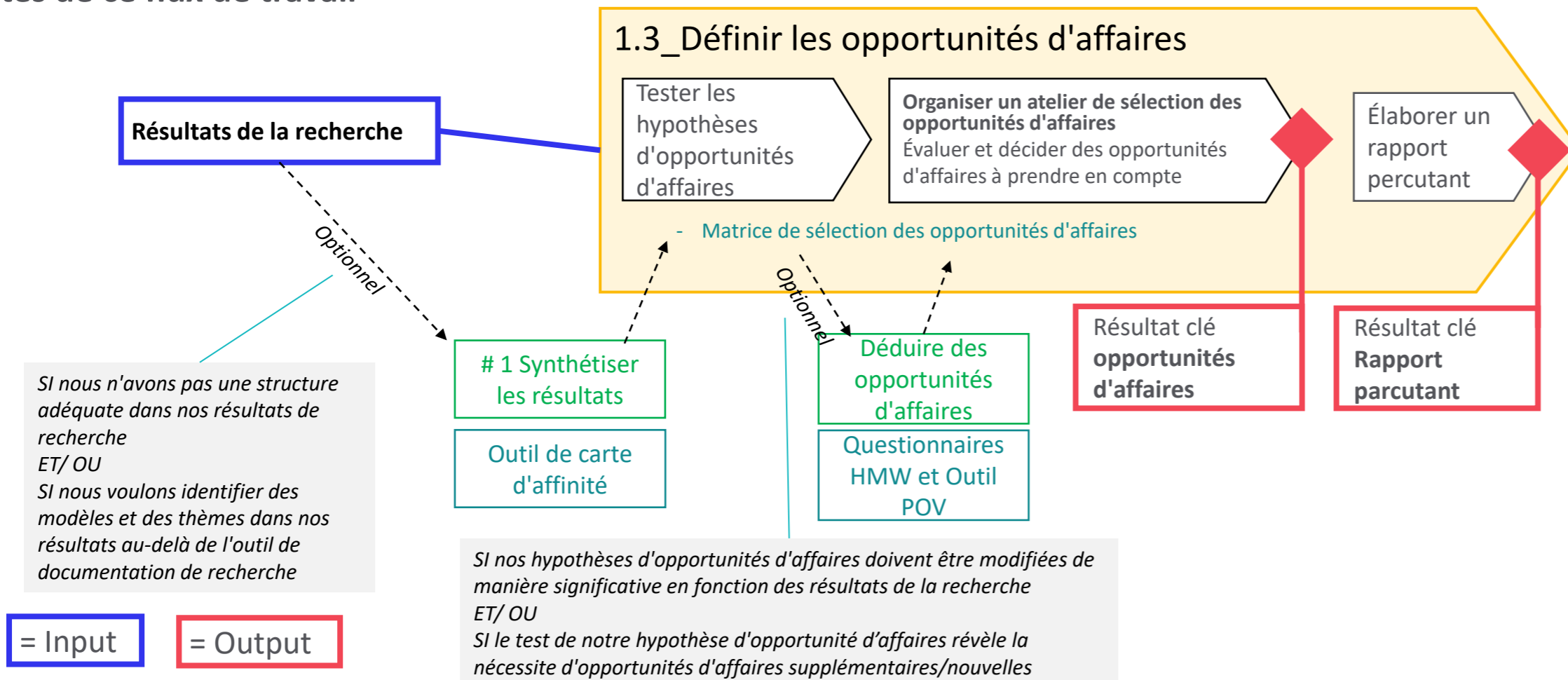
Objectif :

- Faites la synthèse de vos résultats de recherche
- Définir des opportunités d'affaires exploitables qui peuvent être abordées par les équipes participant au sprint d'idéation
- Élaborer un rapport d'analyse qui permettra aux participants de votre programme de créer des solutions commerciales centrées sur l'utilisateur

Aperçu :

Vous avez recueilli beaucoup d'informations sur vos hypothèses d'opportunités d'affaires et avez comblé vos lacunes de connaissances précédemment identifiées. Il est maintenant temps de donner du sens à ces informations. Affinez vos hypothèses d'opportunités d'affaires ou déduisez des opportunités d'affaires supplémentaires basées sur des groupes d'utilisateurs concrets et leurs besoins qui peuvent être réglés avec de nouveaux produits ou services durables. Compilez des informations sur chaque opportunité d'affaires dans un rapport.

Activités de ce flux de travail





EXPLICATION : Qu'est-ce qu'un rapport percutant ?

Une fois que vous avez synthétisé les leçons tirées de votre recherche et décidé de quelles opportunités d'affaires vous souhaitez utiliser lors du sprint d'idéation, il est temps d'élaborer un rapport qui informe vos participants. Ce **rapport percutant** englobe tout ce qui est important sur les opportunités d'affaires identifiées. Lorsque vous compilez les informations pour le rapport, utilisez les résultats de votre **matrice des opportunités d'affaires**.

Les bons rapports ont 3 qualités.

1. Ils **INFORMENT** sur ce dont les clients potentiels ont besoin et leurs attentes.
2. Ils **INSPIRENT** en motivant les participants à créer des solutions adaptées.
3. Ils sont **MÉMORABLES**: Ils sont écrits de manière vivante et convaincante.

Vous pouvez saisir vos idées sous forme de présentation, sur un site Web ou dans un autre format approprié. Rendez vos idées accessibles et tangibles ; dans certains cas, les vidéo, audio, photos, et les graphiques parlent mieux qu'un texte.

Pour plus d'orientations sur les informations à compiler, consultez **l'exemple de rapport percutant**.



1

Optionnel : Synthétiser les résultats de recherche

Si nous n'avons pas une structure adéquate dans nos résultats de recherche

ET/OU SI nous voulons identifier des modèles et des thèmes dans nos résultats au-delà de la Matrice

Nous vous recommandons de **synthétiser** vos résultats de recherche, car l'**outil de documentation de recherche** ne prend pas toujours tous vos points de vue pertinents en compte, ou vous pouvez encore manquer de structure dans certains de vos résultats.

En s'appuyant sur les résultats de la recherche et les nouvelles idées obtenues à partir de l'outil de documentation de recherche, **la carte d'affinité** est utilisée pour examiner à nouveau vos hypothèses d'opportunités d'affaires et, si nécessaire, pour identifier les thèmes et les domaines pouvant permettre d'élaborer de nouvelles hypothèses.

La cartographie des affinités vous aide ainsi à obtenir un aperçu des informations recueillies, à attribuer les résultats de la recherche aux hypothèses d'opportunités d'affaires existantes, à réfléchir à leur cohérence et à identifier les thèmes et les domaines de nouvelles hypothèses d'opportunités d'affaires.



Facilitateurs



Assurez-vous de partager les résultats de la recherche (en particulier la quintessence des entretiens) avec vos collègues chercheurs aussi fidèlement que possible. Certains détails qui ne semblent pas importants pour vous, pourraient se transformer en réflexions supplémentaires de la part d'autres membres de l'équipe.



Carte d'affinité



2 Testez les hypothèses d'opportunités d'affaires

Une fois que vous avez documenté vos résultats dans l'**outil de documentation de recherche** et que vous avez comblé toutes les lacunes importantes de connaissances et, dans certains cas, que vous avez synthétisé d'autres résultats de recherche, il est temps d'utiliser ces informations et ces résultats pour tester vos hypothèses d'opportunités d'affaires. À la suite des questions d'orientation de la **matrice des opportunités d'affaires**, vous devez identifier les hypothèses d'opportunités d'affaires qui peuvent être réellement appropriées pour le sprint d'idéation en fonction de vos résultats de recherche, celles qui devront être peaufinées, et celles qui doivent être supprimées parce que l'hypothèse initiale ne s'était plus révélée être vraie.

À la suite de ce programme de test des hypothèses d'opportunités d'affaires et de transformation des opportunités d'affaires appropriées en opportunités d'affaires réelles, vous allez passer directement à la sélection des opportunités d'affaires les plus pertinentes dans cette liste plus longue pour le sprint d'idéation et les hiérarchiser par potentiel commercial et par adéquation (Voir # 2 *organiser un atelier de sélection des opportunités d'affaires*) ou vous faites une boucle supplémentaire et développez des opportunités d'affaires nouvelles/supplémentaires au-delà de vos hypothèses ou modifiez de manière significative les hypothèses initiales par l'étape facultative « *Facultatif : Déduire les opportunités d'affaires* » (voir la diapositive suivante)

Optionnel : Modifiez les opportunités d'affaires ou créez-en de nouvelles

SI nos hypothèses d'opportunités d'affaires doivent être modifiées de manière significative en fonction des résultats de la recherche

ET/OU SI le test de notre hypothèse d'opportunité d'affaires montre un besoin d'opportunités d'affaires supplémentaires/nouvelles

Nous vous recommandons de faire une boucle supplémentaire pour déduire des opportunités d'affaires. Dans cette étape, vous pouvez développer des opportunités d'affaires nouvelles ou supplémentaires au-delà de vos hypothèses d'opportunités d'affaires testées et/ou apporter des modifications significatives à vos hypothèses afin de les transformer en opportunités d'affaires appropriées. Assurez-vous de définir les opportunités d'affaires qui constituent des points de départ appropriés pour l'idéation des solutions commerciales par le biais des équipes de notre Sprint d'idéation

Pour cette étape, vous pouvez revenir au **questionnaire « Comment pourrions-nous poser des questions »** qui vous aidera à reformuler vos hypothèses ou à développer de nouvelles opportunités d'affaires. Les opportunités d'affaires supplémentaires et reformulées seront ensuite ajoutées à la **matrice des opportunités d'affaires pour** la prochaine étape 2, *organiser l'atelier de sélection des opportunités d'affaires*.



Facilitateurs



Matrice de sélection des opportunités d'affaires

Questionnaire 'Comment pourrions-nous'



3 Organiser un atelier de sélection des opportunités d'affaires

Vous pouvez organiser un atelier avec quelques acteurs du secteur privé pour obtenir leurs points de vue et évaluer leur intérêt pour les possibilités commerciales possibles ou vous réalisez cette étape par le biais d'un atelier interne.

Ensemble, vous classez et choisissez les opportunités d'affaires les plus prometteuses pour le sprint d'idéation et affinez les opportunités d'affaires si nécessaire. Le fait de connaître vos opportunités d'affaires vous permettra de sélectionner des participants adéquats pour le sprint de manière ciblée. Pour ce processus, vous devez utiliser la **matrice des opportunités d'affaires**.

Vérifiez, par exemple, les critères suivants pour évaluer la force de vos opportunités d'affaires :

- Existe-t-il un groupe cible bien défini ? (Qui achètera et bénéficiera d'une solution ?)
- Y a-t-il un besoin clairement non satisfait ? (Quel problème du groupe cible doit être résolu ?)
- Existe-t-il des fournisseurs de solutions potentiels intéressés par la création de nouveaux produits ou services qui répondent aux besoins non satisfaits ? (Quelles entreprises ou entrepreneurs seraient prêts à fournir une solution ?)
- Les contraintes à la résolution de ce défi sont-elles claires ? (Dans quelles conditions – telles que les restrictions réglementaires ou marché la solution doit-elle fonctionner ?)
- Existe-t-il un potentiel pour différents types de solutions ? (Le spectre des solutions potentielles ne devrait être ni trop large ni trop étroit. Divers types de solutions devraient être possibles pour tirer le meilleur parti du programme d'idéation créative, mais l'opportunité d'affaires ne devrait pas non plus avoir l'air trop large.)
- Existe-t-il des raisons techniques ou réglementaires qui s'opposent à l'opportunité d'affaires ?

Optionnel

Si vous n'êtes pas sûr à 100 % des opportunités d'affaires à choisir :

Inclure les participants potentiels de votre programme et les clients potentiels de solutions dans la sélection des opportunités d'affaires les plus fortes pour prendre des décisions plus solides et mesurer leur intérêt.



Responsable de programme, Facilitateurs



Si vous choisissez d'organiser un atelier avec des parties prenantes externes à cette étape, soyez pragmatique : un atelier d'une demi-journée avec 5-10 participants suffit généralement. Les opportunités d'affaires peuvent encore être reformulées ultérieurement, même pendant la phase d'idéation.



Après avoir choisi vos opportunités d'affaires, vous pouvez effectuer des recherches supplémentaires si vous pensez qu'il reste des questions ouvertes.



Matrice de sélection des opportunités d'affaires



4

Élaborer un rapport percutant

Consolidez vos analyses de recherche pour le défi global et chaque opportunité d'affaires sélectionnée dans un **rapport percutant**. Rendez vos idées accessibles et tangibles ; quelques fois, les vidéo, audio, photos et les graphiques parlent mieux qu'un texte.

Vous pouvez saisir vos idées sous forme de présentation, sur un site Web ou dans un autre format approprié.



Facilitateurs



Les bons rapports percutants ont 3 qualités.

1. Ils **INFORMENT** les utilisateurs de ce dont ils ont besoin et de ce qu'ils veulent
2. Ils **INSPIRENT** en motivant les participants à trouver des solutions adaptées
3. Ils sont **MÉMORABLES** : Ils sont écrits de manière vivante et convaincante.



Rendre le rapport facile à comprendre et tangible. Envisagez de remplacer le texte par des vidéos, des fichiers audio, des photos et des graphiques.



Modèle de rapport percutant

2.1 Sélectionner les acteurs de soutien

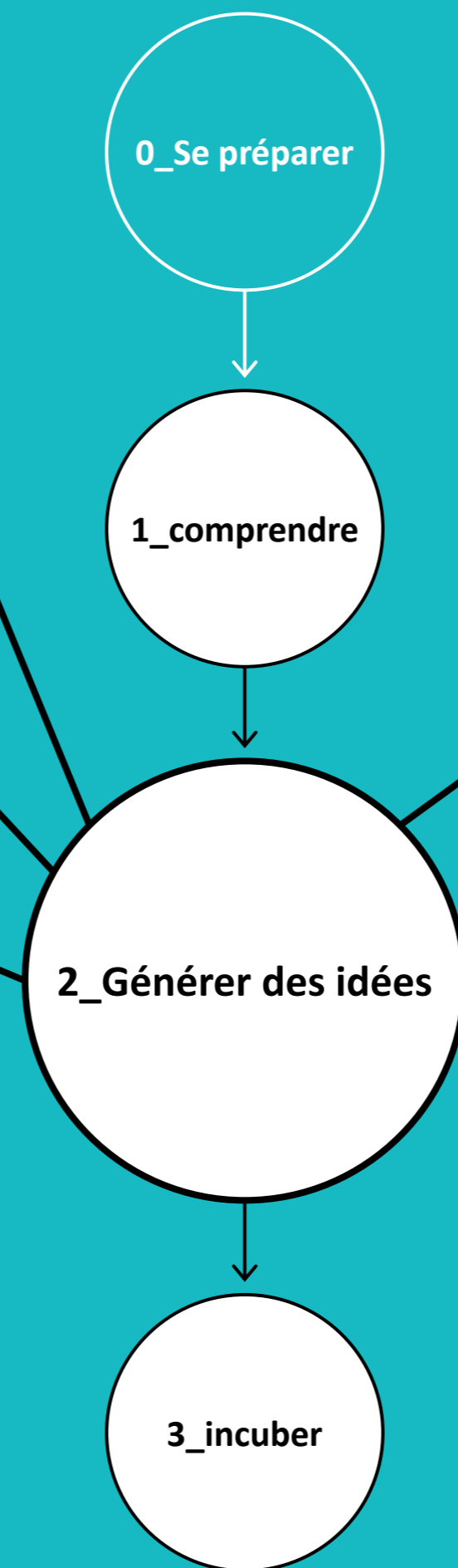
- # 1 [Impliquer les acteurs politiques](#)
- # 2 [Impliquer les partenaires de suivi](#)
- # 3 [Impliquer les acteurs du secteur](#)
- # 4 [Impliquer les potentiels clients](#)

2.2 Sélectionner les participants

- # 1 [Préparer le processus de sélection](#)
- # 2 [Identifier les participants](#)
- # 3 [Inviter les participants cibles](#)
- # 4 [Sélectionner les participants et constituer des équipes](#)

2.3 Préparer le sprint d'idéation

- # 1 [Concevoir le sprint](#)
- # 2 [Organiser le sprint](#)
- # 3 [Organiser une session démo](#)



2.4 Préparer et organiser la réunion de constitution des groupes

- # 1 [Préparer la réunion de constitution des groupes](#)
- # 2 [Organiser la réunion de constitution des groupes](#)

2.5 Réaliser le sprint d'idéation

- # 1 [Expliquer les règles du sprint](#)
- # 2 [Développer l'esprit d'équipe](#)
- # 3 [Comprendre le potentiel commercial](#)
- # 4 [Faire le brainstorming des solutions](#)
- # 5 [Faire le prototypage des solutions](#)
- # 6 [Tester les solutions auprès des utilisateurs](#)
- # 7 [Peaufiner les solutions](#)
- # 8 [Passer des solutions aux business models](#)
- # 9 [Faire la démo des business models pour recueillir le feedback des experts](#)
- # 10 [Définir une feuille de route pour l'incubation des entreprises](#)
- # 11 [Soumettre une demande d'appui à l'incubation](#)

2_ Générer des idées



Aperçu

Au cours de la phase GENERER DES IDEES, vous allez : (1) préparer le sprint d'idéation, (2) sélectionner des participants engagés, (3) sélectionner des acteurs de soutien pour le sprint et l'incubation, et (4) réaliser le sprint d'idéation.



But :

- Planifier et préparer un sprint d'idéation dans lequel vos participants généreront des idées d'entreprise durables
- sélectionner des participants désireux de proposer de nouveaux produits ou services aux opportunités d'affaires identifiées et les associer à des équipes interdisciplinaires
- sélectionner des acteurs de soutien pour le sprint et l'incubation (experts thématiques, investisseurs, ...)
- Réaliser le sprint d'idéation



Ce dont vous aurez besoin :

- Des opportunités d'affaires clairement définies (le cas échéant)
- 4-6 équipes de 5-6 participants chacune



2 mois



Le sprint d'idéation tel que testé dans les précédents programmes *lab of tomorrow* est un atelier intense de 3-5 jours qui peut être organisé soit en présentiel ou à distance. Les principales parties qui la composent sont

- La cohésion des équipes interdisciplinaires motivées, chacune travaillant sur une opportunité d'affaires donnée
- le développement collaboratif de solutions d'entreprise créatives dans chaque équipe
- le prototypage rapide, les tests auprès des potentiels utilisateurs et l'amélioration des solutions sur la base des feedbacks des utilisateurs
- l'élaboration des business model viables et durables pour chaque solution en préparation de la prochaine phase, celle d'incubation
- Présentation des ébauches de business model durable devant un groupe d'experts pour recueillir un feedback rapide
- Soumission de candidature pour un appui à l'incubation.



CONDUITE PARALLÈLE DE 3 FLUX DE TRAVAIL

Les 3 flux de travail

- « 2.1 Préparer le sprint d'idéation »,
 - « 2.2 Sélectionner les participants »
 - « 2.3 Sélectionner les acteurs de soutien pour le sprint et l'incubation »
- doivent être mis en œuvre de façon parallèle !

2_ Générer des idées



Mindset

De l'espace de problème à l'espace de solution // EXPLORATION et IDÉATION

Au cours de la phase GENERER DES IDEES, les équipes vont commencer par des problèmes clairement définis (opportunités d'affaires), puis ouvrir la voie à des solutions. À ce stade du programme, il est enfin temps de générer des idées de solutions brillantes.

COMMENT ?

Afin de tirer parti du potentiel créatif de tous les participants au programme, encouragez-les à :



**Tirer profit
des idées
des autres**



**Se permettre
les idées folles**



**Aborder un
sujet
à la fois**



**Ne pas oublier
votre
personnage**



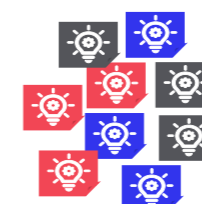
**Rester
focalisé**



**Éviter
les
jugements**



**Opter
pour les visuels**



**Choisir
la quantité**

POURQUOI ?

La création d'un espace sûr ou d'une 'zone sans jugement' permet à tous les membres de l'équipe de faire preuve de créativité et suscite les idées originales, même s'il s'agit d'une situation à laquelle ils ne sont pas habitués. Nous ne voulons pas trouver une solution évidente, mais plutôt de creuser en profondeur et trouver des solutions innovantes. Parfois, cela peut vouloir dire créer quelque chose de complètement nouveau, mais en général cela veut dire appliquer les solutions existantes à un nouveau contexte.



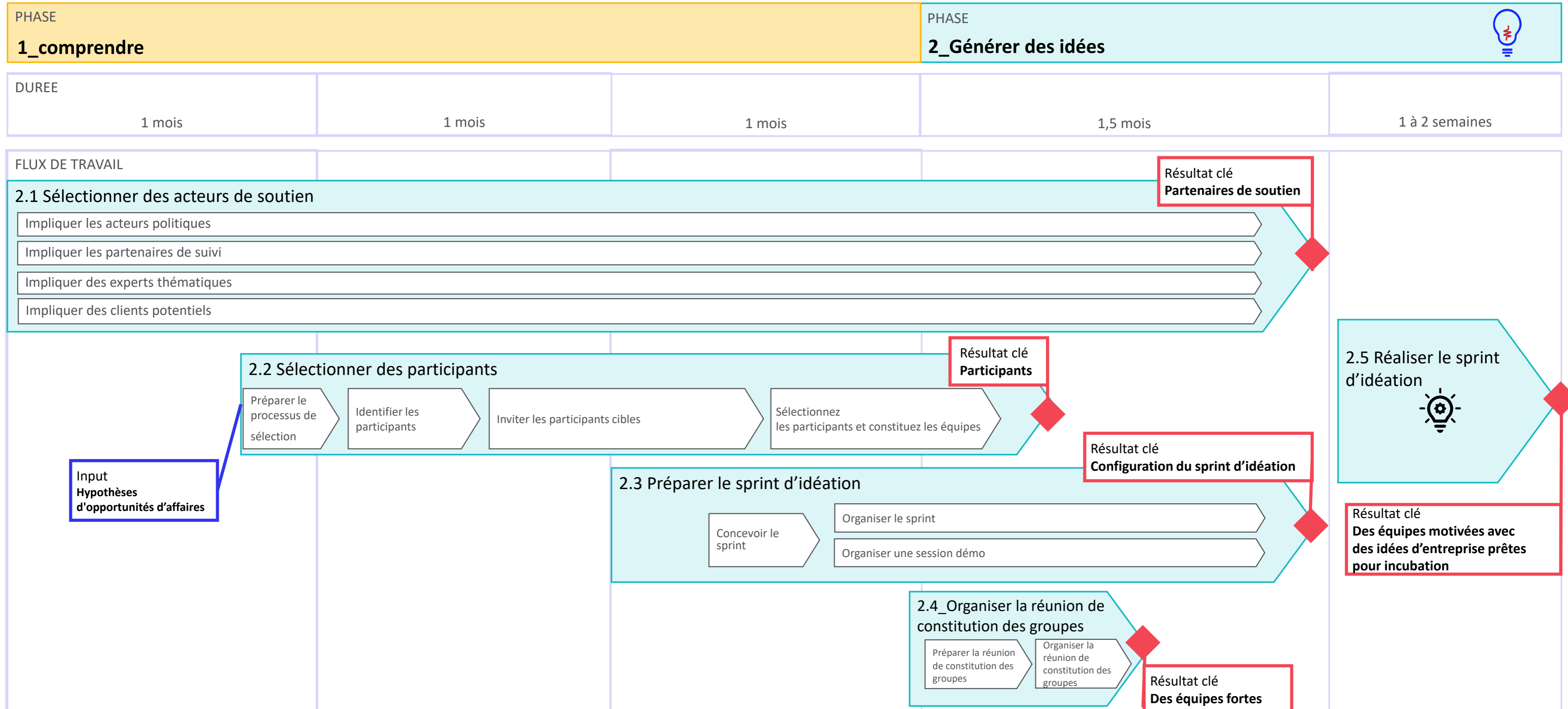
2 mois



Ressources supplémentaires (an anglais) :

- TED Talk : [David Kelley – Comment bâtir votre confiance créative](#)
- TED Talk : [Tom Wujec – vous avez un problème redoutable ? Tout d'abord, dites-moi comment faire des toasts](#)
- TED Talk : [Duncan Wardle – La théorie de la créativité](#)
- TED Tim Brown – [Des histoires de créativité et de jeu](#)

2_ Générer des idées





2.1 Sélectionner des acteurs de soutien



4 mois



Obtenir l'adhésion des potentiels partenaires de suivi en les impliquant le plus tôt possible, par exemple en sollicitant leurs feedbacks sur les idées d'entreprise à la fin du sprint d'idéation.

But :

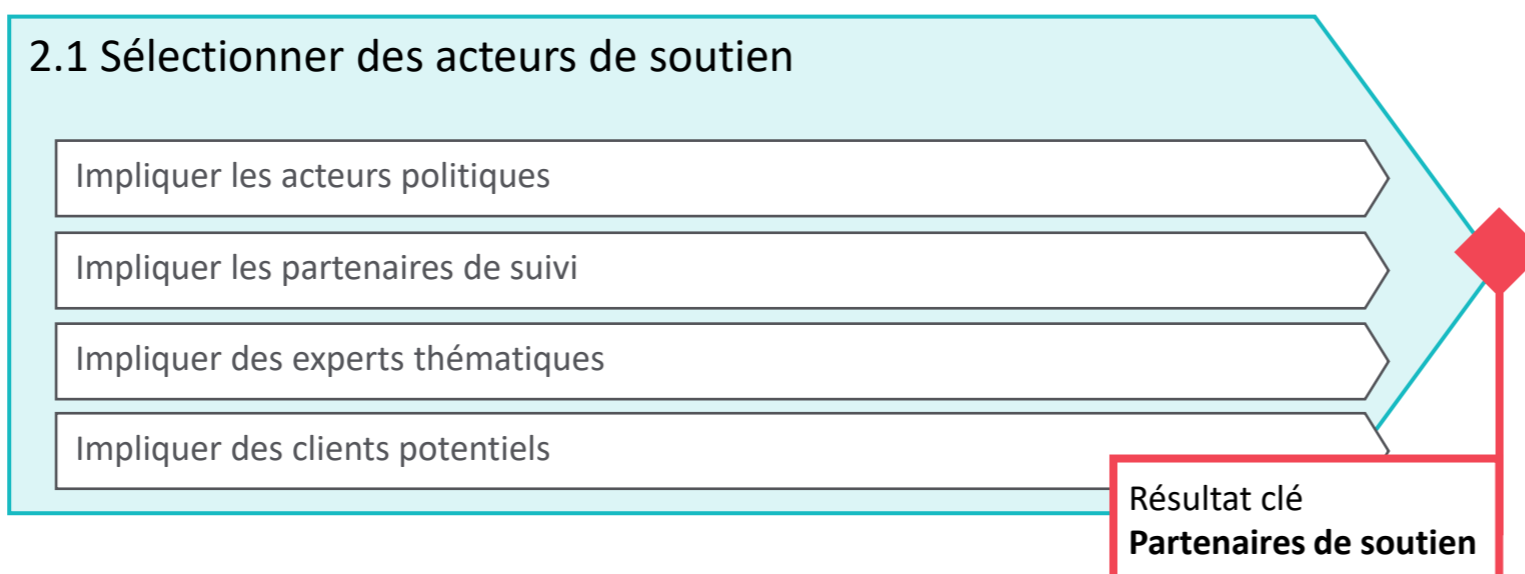
- Sélectionner les partenaires politiques qui peuvent ajouter une touche de crédibilité à votre programme et faciliter l'accès à d'autres partenaires
- Accueillir les potentiels clients des solutions et des experts thématiques en tant que fournisseurs de feedbacks précieux aux équipes
- Sélectionner les partenaires de suivi de votre programme (par exemple: investisseurs, des programmes d'incubation et d'accélération des entreprises)

En un coup d'œil :

Continuer d'impliquer les partenaires de soutien de votre programme (voir **activité # 5** au cours de la phase **0_Se préparer**) - dès maintenant tout en se focalisant sur le sprint d'idéation.

Sélectionner les acteurs de soutien et les facilitateurs qui peuvent vous aider dans la réalisation du sprint d'idéation et la réussite de l'incubation prévue en vous donnant des feedbacks, en procurant des ressources financières, ou des services en nature aux équipes.

Activités de ce flux de travail



= Input

= Output



1 Impliquer les acteurs politiques

En vous référant à votre cartographie des parties prenantes, sélectionnez et impliquez les acteurs publics qui pourraient soutenir votre programme dans l'un ou plusieurs des rôles suivants :

- Mots d'ouverture du sprint d'idéation
- Membre de 'Jury' à la session démo du sprint
- Expert pour les sessions de feedbacks au cours du sprint.



Responsable du programme



Impliquer les acteurs politiques dont l'appui est indispensable au succès de votre programme et qui peuvent y ajouter une touche de crédibilité.



Note d'information des partenaires de soutien

2 Impliquer les partenaires de suivi

Tout en vous référant à votre carte des parties prenantes, identifiez et prenez contact avec les partenaires de suivi indispensables pour la mise en œuvre et la mise à l'échelle des business model émergents à la fin du programme, à savoir :

- Les **investisseurs** qui peuvent appuyer financièrement l'une ou plusieurs des entreprises émergentes
- Les **incubateurs, les accélérateurs et programmes similaires** qui peuvent les appuyer financièrement et/ou techniquement et de façon continue.
- D'autres acteurs qui pourraient appuyer les équipes en nature et financièrement, tels que les projets de la GIZ ou les fondations.

Invitez-les à la session démo à la fin du sprint d'idéation et aux pitches prévus dans la phase 3_incuber



Responsable de programme, Facilitateurs



Faites adhérer des potentiels partenaires de suivi en les impliquant le plus tôt possible, par exemple en sollicitant leurs feedbacks sur les idées d'entreprise à la fin du sprint d'idéation.



Note d'information des partenaires de soutien



3 Impliquer des experts thématiques

Il est conseillé d'inviter d'autres experts thématiques au sprint d'idéation, ceux-ci peuvent aider les équipes à vite améliorer leurs idées d'entreprise grâce à leurs connaissances locales approfondies et aux feedbacks. Vous pouvez choisir et impliquer :

- Les potentiels consommateurs/utilisateurs des solutions (par exemple: pour les sessions de validation/test au cours du sprint)
- Les experts thématiques (par exemple : les acteurs importants du monde académique, les investisseurs d'impact, les ONG, etc. Veillez à utiliser votre réseau d'experts préalablement impliqués.
- Les mentors du programme *lot* (voir aussi la liste des partenaires *lot*)

Les experts thématiques pourraient soutenir les équipes d'une ou plusieurs des manières suivantes :

- En tant que fournisseurs de feedback dans les créneaux de feedback des experts tout au long du sprint.
- En tant que fournisseurs de feedback lors de la session de démonstration finale
- En tant que pool d'experts volants lors du sprint d'idéation, auxquels les équipes peuvent faire appel tout au long du sprint pour obtenir des informations et des commentaires.
- En tant que "chercheurs à la demande" auxquels les équipes de recherche peuvent s'adresser tout au long du sprint lorsqu'elles ont besoin de données supplémentaires (telles que les données démographiques du groupe cible, les conditions régulières, etc.)

4 Impliquer les potentiels clients

Veillez également à impliquer des clients potentiels pour chaque opportunité d'affaire en tant qu'experts de feedback / test utilisateurs. Cela permet aux équipes d'obtenir du feedback dès le début, ce qui leur permet de réduire les risques liés à leur modèle d'affaire dès le départ.



Responsable de programme, Facilitateurs



Vous pouvez impliquer des experts thématiques qui sont déjà impliqués dans la phase 1_comprendre (par exemple : pour l'atelier de définition des défis ou en tant que personnes interviewées).



Note d'information des partenaires de soutien



Responsable de programme, Facilitateurs



Vous pouvez faire appel à des clients potentiels que vous avez rencontrés au cours de vos recherches.



Note d'information des partenaires de soutien



2.2 Sélectionner les participants

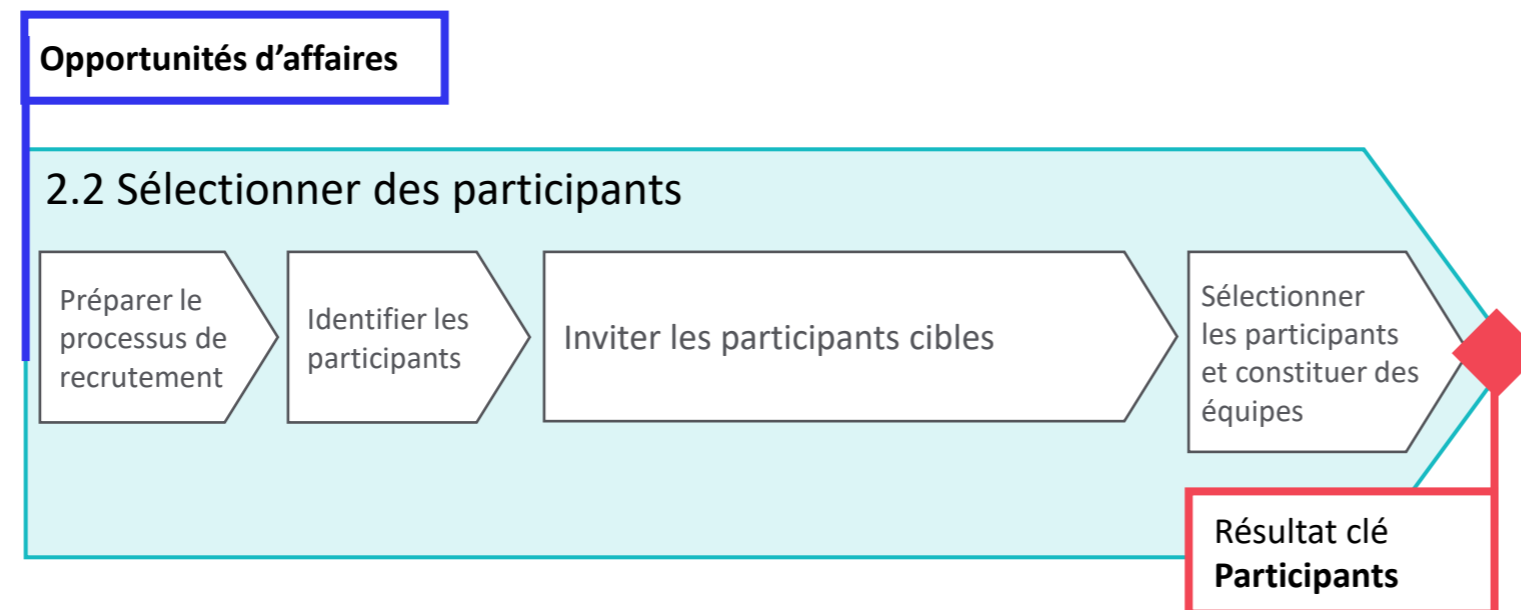
But :

- Trouver de bons participants désireux de co-créer des solutions commerciales pour le(s) défi(s) à relever.
- Constituer de solides équipes interdisciplinaires et les informer de l'opportunité d'affaires qu'elles s'appêtent à saisir.

En un clin d'œil :

Les participants sont les ressources les plus importantes d'un programme *lab of tomorrow*. La sélection des acteurs appropriés et leur répartition dans des équipes bien équilibrées est indispensable à la réussite du programme.

Activités de ce flux de travail



= Input

= Output



3 mois



Nombre de participants

Opter pour moins de participants

- + permet de mieux gérer le programme, exigeant ainsi moins de ressources humaines et financières
- Signifie que moins d'idées ont la probabilité d'être développées

Opter pour un plus grand nombre de participants

- + accroît la probabilité de générer au moins une idée réussie
- + réduit le risque que les idées d'entreprises soient abandonnées si des participants quittent le programme
- accroît le nombre de ressources dont vous aurez besoin



Suivre et coordonner la sélection de partenaires et de participants dans un outil partagé de gestion des contacts utilisé par tous les membres de l'équipe de mise en œuvre.



EXPLICATION : Comment constituer une équipe bien équilibrée

1 Répartissez vos participants en fonction des préférences d'opportunités d'affaires et du rôle potentiel :

Adaptable product/product development

Company with an existing product that might be adjusted or of which parts could be taken to create a new product or service for the business opportunity AND/OR company with strong innovation and product development capabilities (typically international companies)

Distribution/access to target group

Company with access to the target customers of a business opportunity AND/OR with distributional capabilities (typically from target country)

Entrepreneur

(Local) Individual or early stage start up with a lot of drive and possibility to commit a lot of time for implementing the new business

2 Remplir le modèle d'équipes avec les acteurs concernés :

BUSINESS OPPORTUNITY 1

Team 1

Adaptable product/product development	Assign Country	Company Name
Adaptable product/product development	Assign Country	Company Name
Adaptable product/product development	Assign Country	Company Name
Distribution/access to target group	Assign Country	Company Name
Distribution/access to target group	Assign Country	Company Name
Entrepreneur	Assign Country	Company Name

Team 1 Waiting List

Define Role	Assign Country	Company Name
Define Role	Assign Country	Company Name

BUSINESS OPPORTUNITY 2

Team 2

Adaptable product/product development	Assign Country	Company Name
Adaptable product/product development	Assign Country	Company Name
Adaptable product/product development	Assign Country	Company Name
Distribution/access to target group	Assign Country	Company Name
Distribution/access to target group	Assign Country	Company Name
Entrepreneur	Assign Country	Company Name

Team 2 Waiting List

Define Role	Assign Country	Company Name
Define Role	Assign Country	Company Name

3 Exemple fictif :

BUSINESS OPPORTUNITY 1: How might we reuse biogenic waste from rural households in Ghana?

Team 1

Adaptable product/product development		Waste Management GmbH
Adaptable product/product development		Biogenic Residuals LLC
Adaptable product/product development		Green Waste Technology AG
Distribution/access to target group		Waste Collection Limited
Distribution/access to target group		Landfill Supplies GmbH
Entrepreneur		Jeffrey James (Serial Entrepreneur in Waste Management Field)

Team 1 Waiting List

Distribution/access to target group		Trash Bin Limited
Entrepreneur		Klaus Brinkmann (Freelance Waste Management Consultant)



1 Préparer le processus de sélection

Préparez bien vos activités de sélection pour augmenter les chances de réussite.

Consultez [les lignes directrices de sélection](#) pour vous familiariser avec le programme de sélection d'acteurs. Il comprend :

- Informations sur la composition idéale des équipes
- Profils de participants et critères de participation à remplir idéalement par les candidats
- Visualisation du programme de sélection et de ses étapes
- Arguments clés de vente pour susciter l'adhésion des participants cibles.

Ensuite, décidez si vous souhaitez prendre des frais de participation (voir l'option dans la barre latérale).

Concevoir un [formulaire de demande](#) qui vous permet d'évaluer l'adéquation et l'engagement des candidats. Dans le formulaire, laissez les candidats sélectionner les opportunités d'affaires (le cas échéant) qui les intéressent le plus pour vous orienter dans la composition des équipes.

Mettez à jour le site Web du défi de votre programme et définissez une date limite claire pour les candidatures.



Responsable de programme, Facilitateurs



Des frais de participation...

- + peuvent vous aider à vous assurer que seuls les candidats engagés postulent à votre programme
- + peuvent accroître la valeur perçue du programme
- risque de nuire à l'efficacité de votre programme si la majorité des participants sont des représentants de petites organisations ou d'entreprises. Dans ce cas, il est préférable de ne pas exiger des frais.



En fonction de la nature de votre défi et des participants cibles, réfléchissez suffisamment sur la nécessité ou non d'exiger des frais de participation (voir les options pour plus de détails).



Clôturez les candidatures 1-2 semaines avant votre sprint d'idéation pour éviter d'être submergé par les candidatures tardives.



Ligne directrice de recrutement
Formulaire de demande



2 Identifier les participants

Pour chaque opportunité d'affaires, identifiez les potentiels participants et ajoutez-les à la **liste de recrutement** (voir l'onglet dans le **plan de projet** du *lab of tomorrow*). Les participants à chaque opportunité d'affaires devraient être composés des représentants d'entreprises locales et internationales et d'entrepreneurs. Pour faciliter la recherche de participants, veuillez :

- Contacter les réseaux d'entrepreneurs et de start-ups
- Contacter les réseaux d'entreprises concernés (associations sectorielles, par exemple)
- Contacter les universités
- Contacter les réseaux de la GIZ

Vous trouverez des exemples sur chacun de ces éléments multiplicateurs dans la **liste des partenaires** du lab of tomorrow.



Responsable de programme, Facilitateurs



Commencez la recherche des participants dès que possible ou dès que cela est nécessaire pour votre programme. Trouver une bonne combinaison de participants locaux et européens peut parfois prendre un certain temps.



Dans votre liste de recrutement, notez les capacités et les ressources qui font de chaque candidat un maillon important au *programme lot*. Cela vous permet d'obtenir un aperçu des capacités et des ressources disponibles auprès des potentiels participants et des lacunes.



Ligne directrice de recrutement des participants
Liste de recrutement dans le Plan du projet
Liste des partenaires



3 Se rapprocher des participants

Pour chaque opportunité d'affaires, créez une liste d'entreprises susceptibles d'être intéressées par la création d'un nouveau produit ou service rentable et durable.

Pour atteindre de nombreux participants potentiels en même temps :

- Envisagez de participer à des événements (conférences, foires, ateliers, etc.) où vous pouvez entrer en contact avec de nombreux participants potentiels.
- Faites la publicité de votre programme par tous les canaux disponibles de l'équipe de mise en œuvre et de vos partenaires de soutien (par exemple, Twitter, LinkedIn, listes de diffusion).

Communiquez avec chaque entreprise (ou entrepreneur) de manière personnalisée (consulter les [lignes directrices de sélection des participants](#) pour obtenir des conseils supplémentaires) :

- Idéalement, prenez contact avec le service commercial de l'entreprise cible (ou avec un autre service approprié, comme la recherche & développement ou l'innovation).
- Envoyez une note d'information avant un appel téléphonique personnel.
- Lors de l'appel téléphonique, informez-les de l'opportunité de développement que leur offre le *programme lot*. Précisez que le but du programme est de créer des entreprises rentables ayant un impact positif sur les ODD.
- Présentez-leur les opportunités d'affaires découlant de vos recherches. Pour chaque opportunité d'affaires qui les intéresse, l'entreprise peut envoyer 1 employé.
- Après l'appel téléphonique, l'entreprise devrait être en mesure de choisir l'employé ayant le profil requis au sein de son entreprise pour participer au *programme lab of tomorrow*. Cette personne devrait posséder une expertise avérée dans l'opportunité d'affaires qu'elle est sur le point de saisir. Ces personnes ont en général de l'expérience dans les services des opérations de l'entreprise, d'innovation et de la recherche et développement.
- Veuillez leur expliquer clairement que la personne doit soumettre une candidature au *programme lab of tomorrow* via le formulaire de candidature sur le *site Web du lab of tomorrow*.



Responsable de programme, Facilitateurs



Afin d'individualiser l'intervention de vos candidats, assurez-vous de comprendre leurs motivations, et en quoi votre programme peut leur être utile.



Gérez les attentes en clarifiant les avantages et les inputs requis à vos participants cibles. Faites preuve de transparence au sujet des conditions générales de tout potentiel soutien financier ou en nature que vous pourrez fournir pendant la phase d'incubation.



Ligne directrice de recrutement des participants
Note d'information



4

Sélectionner les participants et constituer des équipes

Sélectionnez les candidats les plus prometteurs en fonction de vos critères de participation (pour information, voir les facteurs de réussite dans la barre latérale). Il est particulièrement indispensable que chaque participant s'engage à investir du temps et des ressources pour créer la nouvelle entreprise, ce qui signifie qu'il s'engage à participer à la fois au sprint d'idéation et à la phase d'incubation!)

Répartissez vos participants dans différentes équipes, chacune d'elles dédiée à l'une de vos opportunités d'affaires. Formez les équipes selon les critères suivants :

- **Chaque équipe** doit comprendre **4 à 6 participants** qui s'engagent à traiter la même opportunité d'affaires avec des solutions commerciales et à apporter l'expertise et les ressources appropriées.
- Il doit y avoir un **nombre égal d'acteurs locaux et européens** dans les équipes.
- Il ne devrait **jamais y avoir plus d'un (1) représentant de la même organisation** dans chaque équipe.
- Au moins **les deux tiers des membres des équipes** devraient provenir **du secteur privé** (les membres de l'équipe provenant d'un autre secteur pourraient provenir de l'administration publique, des ONG, du milieu universitaire, etc.)
- Les expériences d'acteurs du secteur privé préférées incluent les opérations commerciales, l'innovation et la recherche et le développement.
- Idéalement, veuillez inclure **au moins un entrepreneur et/ou un représentant des start-ups dans chaque équipe**. Ceci accroît la probabilité d'un engagement soutenu après le sprint d'idéation.
- **Inclure** dans chaque équipe **des acteurs ayant un ensemble équilibré d'expertise, de ressources et de réseaux**. Pour ce faire, vous pouvez utiliser le **modèle d'équipe**. Les acteurs doivent apporter soit :
 - **Approches de solutions existantes** qui pourraient être adaptées
 - **Accès au groupe cible**/clients potentiels
 - **Expertise en développement de produits**
 - **Expertise en développement d'équipe**

Après avoir formé les équipes, veuillez partager votre rapport d'analyse pour les aider à se préparer pour le sprint d'idéation.



Responsable de programme, Facilitateurs



Idéalement, les participants apportent :

- Un engagement à investir du temps et des ressources pour créer de nouvelles entreprises (engagement à participer à la phase de sprint d'idéation et d'incubation!)
- Un mindset entrepreneurial et une attitude pratique
- Un engagement en faveur de la durabilité
- Une ouverture à la co-création
- Une expertise appropriée au défi
- Un pouvoir de décision suffisant au sein de leur propre organisation.
- Pour les participants issus des entreprises, une expérience dans le développement d'entreprises, la gestion de l'innovation ou les opérations.



Un nombre élevé de participants ne garantit pas nécessairement un meilleur succès. Un petit nombre de participants très engagés peut créer de meilleures solutions qu'une foule peu engagée.



Pensez à créer plusieurs équipes pour la même opportunité d'affaires, si vous avez un grand nombre de participants.



Vous pouvez soit attribuer des équipes aux participants avant le sprint d'idéation, soit laisser les participants constituer des équipes au début du sprint. La première option vous permet d'assurer une bonne combinaison de l'expertise et des intérêts des participants dans chaque équipe et de permettre aux membres de l'équipe de se connaître avant le sprint d'idéation. La deuxième option facilite une bonne répartition de personnalités dans l'équipe.



Évitez d'être rigide quant à la constitution de vos équipes – laissez les membres échanger leurs places si nécessaire.



Ligne directrice de recrutement des participants
Modèle d'équipes



2.3 Préparer le sprint d'idéation

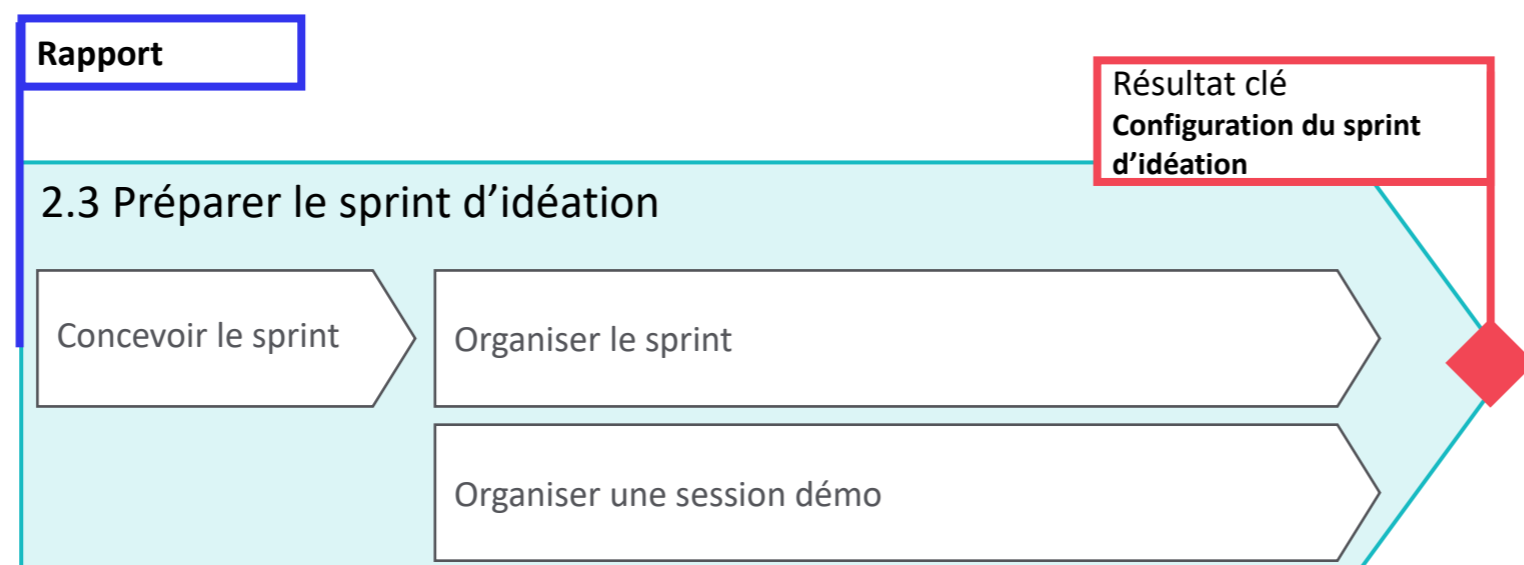
But :

- Concevoir votre format du sprint d'idéation et créer les supports de travail.
- Planifier et organiser soigneusement le sprint d'idéation pour une mise en œuvre efficace.

En un coup d'œil :

Le sprint d'idéation est le cœur du *programme lab of tomorrow*. C'est à ce niveau que les participants génèrent de nouvelles idées d'entreprises durables. Préparer soigneusement le sprint d'idéation, vous permet de poser les bases d'une création d'entreprise réussie.

Activités de ce flux de travail



= Input

= Output



2 mois



SPRINT EN PRESENTIEL OU A DISTANCE

Un sprint en présentiel...

- + facilite un environnement de confiance
- + vous permet de maintenir facilement un niveau d'énergie élevé tout au long du sprint et peut aider à réduire les départs.
- peut accroître les coûts et les efforts logistiques nécessaires

Un sprint à distance

- + est plus accessible pour les participants du monde entier et pour les entreprises de toutes les tailles
- + facilite la documentation de toutes les étapes de travail en utilisant des tableaux blancs virtuels sur lesquels on peut continuer à travailler pendant l'incubation
- Ne facilite pas l'instauration de la confiance dans les nouvelles équipes
- peut causer plus de distractions et de départ de participants
- est plus difficile à coordonner et ne permet pas d'encourager une participation active



EXPLICATION : Exemple de macro agenda d'un sprint d'idéation

lot 14: Towards a circular food system in Rwanda

In-Person
Teams in
Kigali

KICKOFF		SPRINT WEEK					
<p>Monday, 31st May 2021, 4-6pm (remote only via Zoom Call)</p> <ul style="list-style-type: none"> Introduction Overall Information Team & Challenge overview Team break out session 		<p>Wednesday, 2. June – Tuesday, 8 June 2021 (excl. Sat & Sun)</p>					
		Day 1, Wednesday	Day 2, Thursday	Day 3, Friday	Weekend	Day 4, Monday	Day 5, Tuesday
Arrival on Site		8.30am	8.30am	8.30am		8.30am	8.00am
Workshops starts		9am	9am	9am		9am	8.30am
		Lot Intro	Ideation	Testing Theory		Sustainable/Circular Business Model Canvas, Impact statement & Implementation Plan	Demo with Jury <i>remote for all teams</i>
		Team Building		Testing Field Trip			Reflection, Next Steps & Check-out
		Lunch 12:30–2pm	Lunch 12:30–2pm			Lunch 12:30–2pm	Drinks & Lunch celebration @ Impact Hub Kigali starting at 1pm
		Problem Understanding & Framing	Prototyping			Demo Preparation & Dry Run	
Workshops ends		4:30 pm	4:30 pm	3pm		5pm <i>or as long as your team wants to prepare for the final day...</i>	1pm
		Drinks & snacks @Impact Hub Kigali, starting after the workshop		Dinner & Campfire Talk @Repub Lounge starting at 7pm			



1 Concevoir le Sprint d'idéation

Élaborez d'abord un **macro agenda**: planification de la date et du lieu, ébauche du plan de déroulement du sprint et des personnes à impliquer. Un sprint dure en général environ 3-4 jours en présentiel (soit environ 7 modules d'une demi-journée à distance). Pesez soigneusement les avantages et les inconvénients d'un sprint en présentiel ou à distance (voir les options sur la diapositive précédente) et adaptez le format du sprint d'idéation à vos besoins et objectifs spécifiques. Il est possible de trouver d'autres formats bien pratiques !

Dans la prochaine étape, élaborez le **micro agenda**: donnez du sens au **macro agenda** en y mettant des détails. Quelles sessions souhaitez-vous organiser et quel jour ? Quelles sont les inputs requis et les résultats souhaités pour chaque session ? Quelles méthodes souhaitez-vous utiliser ? Quels outils (techniques) utiliserez-vous ?

Après avoir rédigé le **micro agenda**, créez des supports de travail, pour vos participants afin qu'ils puissent s'identifier à leurs utilisateurs cibles et comprendre les contraintes dans lesquelles les nouvelles solutions commerciales doivent se développer. Basez ces supports sur les résultats de votre recherche et les méthodes choisies. Continuez en concevant et en préparant des supports de travail pour toutes les activités prévues dans votre micro-agenda. Reportez-vous à la boîte à outils du lot pour une collection complète d'outils de sprint d'idéation (voir outils pour 2_ideate).

Il est recommandé que le coach principal crée un manuel de coaching pour les autres coaches, qui énumère les différents outils et options de facilitation. Il n'est pas nécessaire pour l'agence de Design Thinking d'utiliser les outils du *lot* pour le sprint et tant que les objectifs sont atteints, vous pouvez utiliser vos propres outils ou en combiner divers autres. Il est également important que chaque coach évalue personnellement les outils qui sont utiles pour son équipe et, si nécessaire, supprime ou ajoute des outils et des sessions.



Facilitateurs



Il est indispensable de se préparer de façon minutieuse. Le sprint d'idéation vise à réaliser beaucoup de choses en seulement quelques jours. Une mauvaise préparation peut vous coûter du temps précieux.



Si vous optez pour un sprint à distance, vous devrez configurer des tableaux blancs virtuels. Organiser un cadrage technique pour éviter toute frustration au début du sprint.



Exemple de macro agenda
Exemple de micro agenda
Tous les outils de la phase 2_générer les idées



LIEU DU SPRINT D'IDEATION

Dans le pays cible

- + implication des acteurs locaux plus facile
- + facilite les tests auprès des utilisateurs
- + peut-être moins coûteux
- Si votre organisation n'a pas de personnel local: Potentiellement plus difficile à organiser

Hors du pays cible

- + plus réaliste si vous prévoyez d'avoir une majorité de participants internationaux
- La qualité des solutions peut souffrir d'un manque de contexte local
- Plus difficile de réaliser des tests auprès des utilisateurs



2 Organiser le Sprint d'idéation

Trouvez un lieu inspirant pour stimuler la créativité et la collaboration des participants.

Si possible, prévoyez des événements culturels dans le sprint – vous pouvez par exemple inviter des musiciens locaux pour lancer le premier jour et aider les participants à s'immerger dans le contexte local.

Planifiez soigneusement les aspects logistiques de votre sprint d'idéation, y compris le transport et l'hébergement des participants.

Planifiez la restauration en fonction des besoins, de préférence, choisir la nourriture locale.

Prévoyez la documentation du sprint (idéalement photo et vidéo).



Facilitateurs



Voyez si les partenaires du programme peuvent proposer un lieu approprié.



Afin d'attirer uniquement les participants engagés, les frais de déplacement et d'hébergement devraient être à leur charge.



Voyez si les barrières culturelles et linguistiques peuvent affecter votre sprint d'idéation et planifiez la manière dont vous pouvez les atténuer (par exemple, en embauchant des traducteurs/interprètes).



3

Organiser une session démo

Préparez la session de démonstration qui clôturera le sprint. Au cours de la session démo, les équipes présentent leurs idées et leurs ébauches de business models à un cercle d'experts pour leur feedback et à un public plus large d'acteurs potentiels qui pourraient aider les équipes à mieux développer leurs idées.

Sélectionnez et invitez les personnes de l'écosystème local et international des start-ups pour donner de feedback, telles que les investisseurs et les programmes d'incubation et d'accélération (voir l'activité 2.3.2 «impliquer les partenaires de suivi»).

Vous pouvez distribuer une **fiche d'évaluation** aux 'fournisseurs de feedback' afin de recueillir des feedbacks mieux structurés.

Invitez d'autres partenaires et parties prenantes (par exemple, la direction des entreprises ayant envoyé des représentants, des partenaires politiques, des experts thématiques, etc.) à la séance démo pour favoriser l'exposition et le soutien des équipes.



Responsable de programme, Facilitateurs



Les groupes d'experts peuvent être impliqués soit en présentiel ou à distance.

Leur présence au sprint d'idéation...

- + permet d'avoir une présentation plus captivante et un feedback direct pour vos équipes
- + permet aux équipes de bénéficier de plus de feedbacks d'experts lors de certaines sessions de travail
- est plus difficile à organiser par rapport au feedback par visioconférence



Invitez des investisseurs et des représentants de potentiels programmes de suivi au groupe d'évaluation.



Invitez les dirigeants des entreprises qui envoient leurs employés travailler dans les équipes pour obtenir leur soutien.



Pensez à inviter votre groupe d'experts à d'autres sessions de feedback pendant la phase d'incubation de l'entreprise.



Pour une session démo réussie, il est recommandé de modérer les sessions de façon professionnelle et de tenir exactement dans le temps.



Fiche d'évaluation



2.4 Préparer et organiser la réunion de constitution des groupes

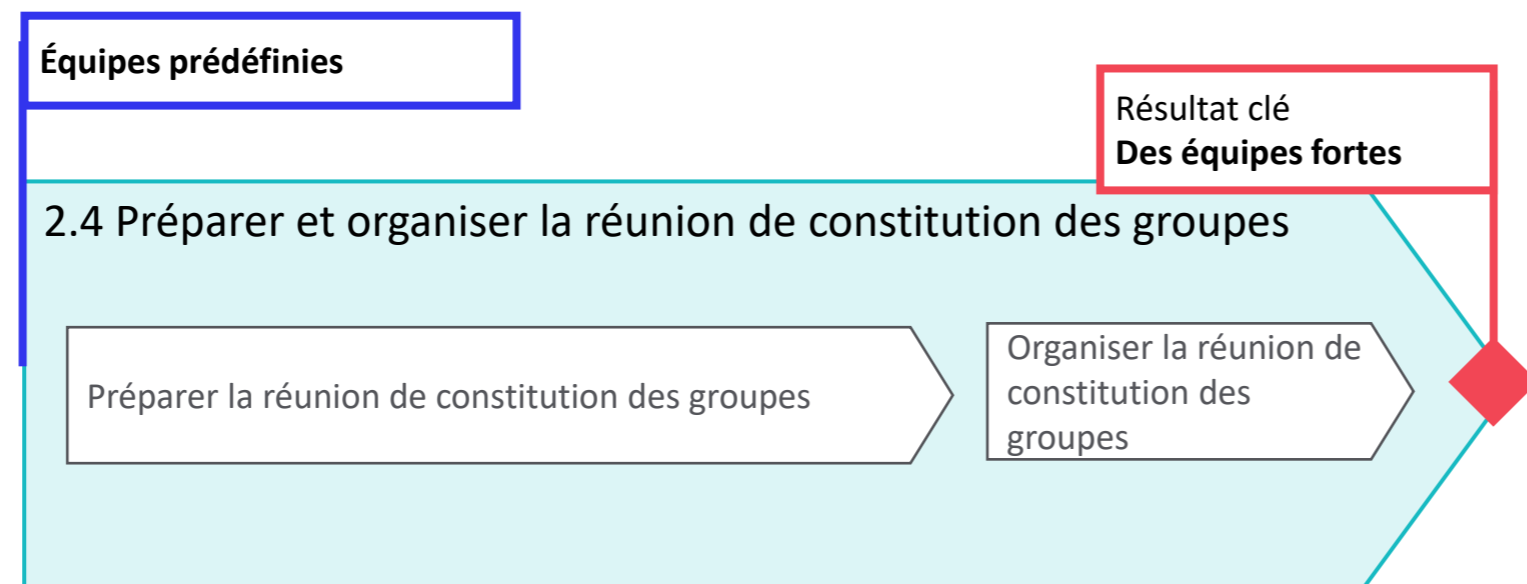
But :

- Constituer des équipes fortes
- S'assurer que les bonnes attentes sont définies pour le sprint
- Donner aux participants la possibilité de changer d'équipes
- Permettre aux participants de poser des questions et de rencontrer l'équipe du *lot*

En un coup d'œil :

Une répartition appropriée des membres de chaque équipe est cruciale pour le succès du sprint d'idéation, et des attentes incorrectes pourraient être un risque majeur pour le succès du sprint d'idéation. L'**objectif de la réunion de constitution des groupes** est de définir les bonnes attentes et **de renforcer les groupes prédéfinis**, mais aussi **d'évaluer l'adéquation des participants** aux groupes respectifs et **de permettre une certaine flexibilité et les changements entre les groupes** avant le sprint, si nécessaire.

Activités de ce flux de travail



2 semaines



La réunion de constitution des groupes doit être virtuelle afin que les participants locaux et internationaux puissent y participer.



Une fois que le sprint a commencé, les changements sont théoriquement toujours possibles au cas par cas, mais devraient normalement être évités grâce à la réunion de constitution des groupes et la possibilité de changer de groupe avant le sprint



Expliquez l'objectif du sprint, l'engagement requis et l'approche de Design Thinking utilisée afin de s'assurer que les attentes sont bien définies.



1

Préparer la réunion de constitution des groupes

Commencez la phase de préparation de la réunion de constitution des groupes (RCG) en élaborant un **macro agenda** externe. La RCG devrait durer environ trois heures et être subdivisée en quatre parties :

- Introduction au *lot (plénière)*
- Cohésion d'équipe (*travail de groupe*)
- Démarrage de la formulation des opportunités d'affaires (*travail de groupe*)
- Session de questions-réponses (*plénière*)

Le macro agenda peut être de haut niveau mais doit être suffisamment détaillé pour que les participants comprennent les exigences de la réunion.

Ensuite, définissez une date pour la RCG, planifiez l'événement en ligne (sur Zoom ou Microsoft Teams) et partagez le lien et les détails avec les participants. Pour vous assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde dès le début du sprint, précisez que **la présence est obligatoire**.

Élaborez ensuite le **micro agenda** et rendez-la dynamique en ajoutant des détails. Gardez à l'esprit les questions suivantes : Quelles activités souhaitez-vous réaliser à chaque session ? Qui animera quelle partie ? Quels sont les apports requis et les résultats souhaités pour chaque session ? Quelles méthodes souhaitez-vous utiliser ? Quels outils/tableaux blancs virtuels souhaitez-vous utiliser ?

Remplissez les tableaux blancs virtuels au moins quelques jours avant l'événement afin que chaque coach puisse s'y familiariser à l'avance.



Facilitateurs



Il est recommandé de se préparer de façon minutieuse.



Vous devrez configurer des tableaux blancs virtuels. Organiser un cadrage technique pour éviter toute frustration au début du sprint.



Exemple de macro agenda
Exemple de micro agenda

2 Organiser la réunion de constitution des groupes

Introduction au *lot (plénière)*: Présentez l'ensemble de l'équipe du *lot* et les coachs et créez une diapositive avec des photos et des noms en fond d'écran afin que les participants puissent les mémoriser plus facilement. Précisez l'approche, l'objectif du sprint et l'engagement requis, de sorte que les attentes soient bien formulées. Dites-leur qu'une entente de non-divulgence sera signée le premier jour de sprint. Vérifiez si certaines personnes en ont besoin à l'avance pour obtenir la permission de leur entreprise.

Cohésion d'équipe (*travail de groupe*) : Il existe plusieurs approches possibles, mais il est important que les participants se présentent en donnant leur nom, lieu et ce que fait leur entreprise afin que chacun ait une idée de qui fait partie de sa propre équipe. Sur le côté droit se trouvent deux exemples d'outils utiles : *World Map Tool (Outil de carte du monde)* et *Skill Galaxy Tool (Outil de Galaxie des Compétences)*.

Démarrage de la formulation des opportunités d'affaires (*travail de groupe*) : Les coachs présentent brièvement les opportunités d'affaires à tous les membres de leur groupe et, dans l'étape suivante, les différents aspects / champs de problèmes de l'opportunité d'affaires et les causes profondes sous-jacentes sont collectés par les participants. Les résultats sont ensuite présentés aux autres équipes. Au cours de la session, les coachs vérifient auprès de leurs équipes s'il existe déjà des désirs ou des idées spécifiques pour la descente sur le terrain pour faire l'essai, afin que les parties prenantes appropriées puissent être contactées à l'avance.

Session de questions et réponses (plénière) : Partagez brièvement le macro-agenda du sprint et ouvrez le débat pour que tous les participants puissent poser des questions sur tous les problèmes ou sujets restants concernant le sprint à venir. Mentionnez la possibilité de changer de groupe si les participants pensent qu'ils seraient mieux adaptés à un autre groupe. Toutefois, dans ce cas, les participants doivent en informer l'organisation chargée de la mise en œuvre dès que possible, afin que les groupes puissent être finalisés quelques jours avant le sprint.



Facilitateurs



Au début de la session de groupe, présentez brièvement les outils virtuels afin que tout le monde puisse les utiliser.



Dites aux participants qu'une entente de non-divulgence sera signée le premier jour du sprint.



Exemple d'outil de carte du monde
Outil Galaxie de compétences
Modèle d'accord de non-divulgence



2.5 Réaliser le sprint d'idéation

But :

- Développer l'esprit d'équipe
- Permettre aux équipes de générer des idées d'entreprise percutantes
- Remplir les canevas de business models durables
- Élaborer les feuilles de route pour le développement de MVP
- Démonstration d'équipes

En un coup d'œil :

Le sprint d'idéation est le début du voyage vers de nouvelles solutions commerciales durables. C'est ici que la magie s'opère: permettez aux équipes de trouver des solutions efficaces pour les opportunités d'affaires qu'elles ont choisies. Concentrez-vous sur la constitution d'équipes motivées ayant des idées d'affaires solides et encouragez-les à donner vie à leurs idées lors de la phase d'incubation suivante.



1 semaines



Donnez l'opportunité aux membres de l'équipe de faire connaissance avant le sprint d'idéation, par exemple par le biais de webinaires préparatoires.

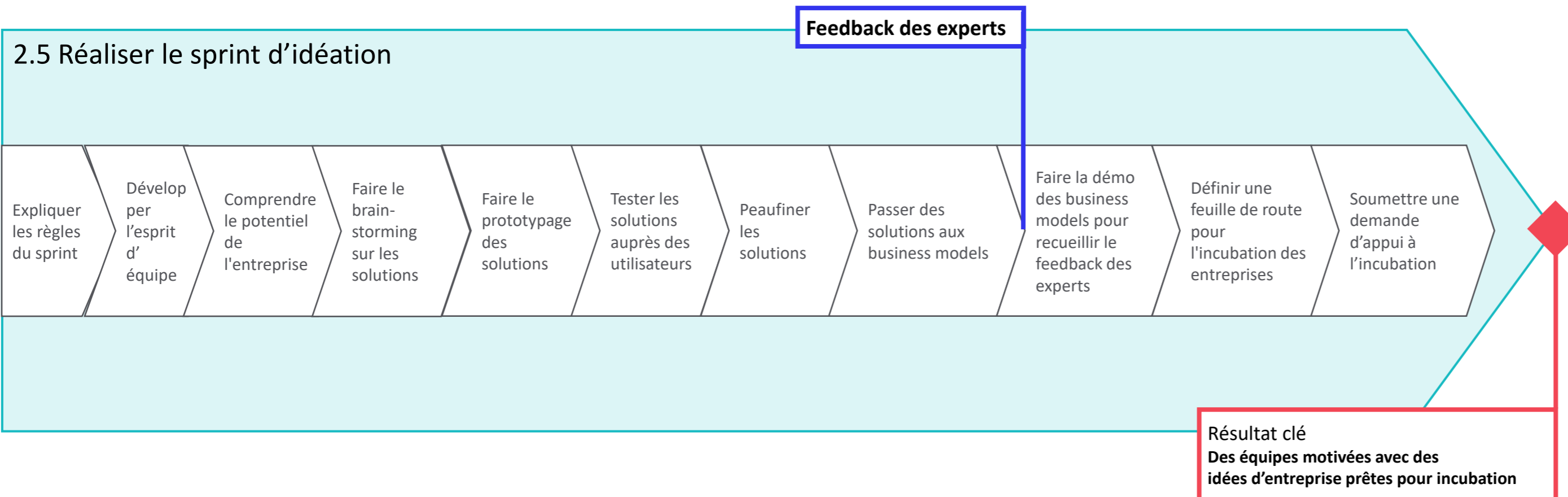


Donnez-leur des conseils clairs sur les bonnes pratiques en matière de Business Design et d'orientation concernant l'impact sur les ODD. Ce dernier point requiert une attention continue, en particulier pour élargir les priorités traditionnelles des participants du secteur privé en matière de business design.



Maximisez les opportunités de feedback des experts et des parties prenantes afin de peaufiner les idées d'entreprises. Pensez à faire venir le(s) expert(s) du secteur sur place afin que vos équipes puissent jouir de leur expertise à tout moment pendant le sprint.

Activités de ce flux de travail



= Input

= Output



1 Expliquer les règles du sprint

Présentez de manière convaincante les principes du sprint d'idéation et assurez-vous que tous les participants sont à l'aise avec son approche collaborative et l'état d'esprit requis. Il est essentiel que tous les participants collaborent dans le respect mutuel afin de développer des solutions brillantes au sein des équipes motivées. N'hésitez pas à répéter les règles tout au long du sprint. Consultez la diapositive sur le mindset dans la phase 2_générer des idées dans ce chapitre pour voir les règles les plus importantes à transmettre.

2 Développer l'esprit d'équipe

Prévoyez suffisamment de temps et une méthode amusante pour permettre à vos participants d'apprendre à se connaître, notamment au sein de leur équipe. Le sprint d'idéation est le début du programme de Business Design. Il est important de consacrer suffisamment de temps au renforcement de l'esprit d'équipe pour motiver vos équipes. Une **représentation graphique** peut constituer un point de départ pour les équipes se réunissent et trouvent une motivation et une vision communes pour leur projet. Puisqu'ils pourraient manquer de temps pendant le sprint, encouragez vos équipes à s'entretenir en dehors du sprint.



Facilitateurs



Les sprints d'idéation fonctionnent mieux lorsque tout le monde comprend les règles et les différents mindset qui devraient être appliquées à différentes étapes du programme.



Facilitateurs



Tirez parti de l'expertise de vos participants en favorisant un esprit collaboratif non seulement au sein des équipes, mais également entre elles.



Représentation graphique



3 Comprendre le problème et son potentiel commercial

Assurez-vous que les participants comprennent bien les opportunités d'affaires à explorer. Permettez à chaque membre des équipes de partager ce qu'ils savent déjà sur le défi qu'ils cherchent à relever. Présentez les éléments clés de votre recherche qui mettent en évidence le potentiel commercial et aident les équipes à s'intégrer les besoins des utilisateurs cibles. Donnez aux équipes suffisamment de temps pour effectuer des recherches et conduire des entretiens par elles-mêmes afin de développer une compréhension approfondie du problème qu'elles tentent de résoudre. Par exemple, invitez des experts du secteur afin que les équipes puissent mener **des entretiens d'experts** afin de recueillir davantage d'informations.

4 Faire le brainstorming des solutions

Grâce à des techniques d'idéation, encouragez la pensée créative et collaborative des équipes à générer les potentielles solutions pour leurs opportunités d'affaires. La plupart des participants ont déjà une idée en tête dès le début : en créant un espace créatif, sûr et collaboratif pour tous, vous encouragez les participants à aller au-delà des idées préexistantes et à imaginer des solutions nouvelles et innovantes. Jetez un coup d'œil à la diapositive sur le mindset dans la phase 2_générer des idées de ce chapitre pour afficher les règles de brainstorming et utilisez les **outils d'idéation** (voir la bande latérale) pour créer un tel espace à vos participants pendant le sprint d'idéation. Il y a divers outils et méthodes qui peuvent être utilisés pour la génération d'idées. Ne vous focalisez pas sur une seule méthode, mais encouragez les équipes à essayer différentes méthodes d'idéation.



Facilitateurs



Certaines personnes pourraient ne pas avoir l'occasion de lire le rapport d'analyse avant le sprint d'idéation. C'est un moment important pour établir une compréhension commune des besoins des utilisateurs sur le terrain.



Entretiens avec les experts



Facilitateurs



Suscitez l'ingéniosité des participants - parfois, ce sont les idées les plus créatives qui offrent les meilleures solutions!



Perspectives alternatives
Structurer et sélectionner des idées
Sanchez
Maquette des idées
Évaluation des idées



5

Faire le prototypage des solutions

Aidez vos équipes à concrétiser leurs idées grâce au prototypage rapide. L'objectif principal du développement de prototypes est de déterminer si les solutions sont souhaitables, réalisables et viables. **Les prototypes** aident à visualiser les idées dans les équipes et lors des tests auprès des utilisateurs, sans ces derniers, il est plus difficile aux équipes de recueillir des feedbacks précieux. Afin de déterminer les prototypes qui conviennent à chaque équipe, laissez-les remplir le **modèle d'essai pour les tests auprès des premiers utilisateurs**. Ceci permet aux équipes de comprendre le type de prototype dont elles ont besoin pour tester leur solution auprès des utilisateurs.

A chaque solution, un outil de prototypage, par exemple: Prototypes fabriqués à partir de papier, Lego ou d'autres matériaux de construction, **Storyboards**, maquettes d'idées, **Wireframes**, et les jeux de rôle.

6

Tester les solutions auprès des utilisateurs

Aidez vos équipes à entrer en contact avec des utilisateurs potentiels pour un **test utilisateur basique** de leurs prototypes. Cela leur permet de recueillir des feedbacks pour peaufiner leurs solutions.

En fonction du lieu de votre sprint d'idéation et des types d'utilisateurs cibles, il existe différentes façons d'effectuer des tests rapides auprès des utilisateurs. Vous pourrez

- laisser vos équipes s'adresser directement aux utilisateurs potentiels,
- inviter des utilisateurs potentiels sur place, ou
- Planifier des appels vidéo ou téléphoniques avec des utilisateurs potentiels.



Facilitateurs



Modèle d'essai pour les premiers utilisateurs
Exemples de prototypes
"Storyboards"
Wireframes



Facilitateurs



Faites en sorte que vos équipes testent dès que possible la pertinence des idées auprès des potentiels utilisateurs. Si cela n'est pas possible, le jeu de rôle peut également vous aider à obtenir des feedbacks.



Favorisez les échanges entre vos équipes. Tous les participants apportent une certaine expertise et peuvent être une excellente ressource pour le feedback entre les équipes.



Test utilisateur basique
Grille de feedbacks



7

Peaufiner les solutions

Aidez les équipes à réajuster et à améliorer leurs solutions en fonction des feedbacks recueillis auprès des utilisateurs. Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qui n'a pas bien marché ? Comment les équipes pourraient-elles réajuster leurs solutions afin de mieux répondre aux besoins de leurs utilisateurs potentiels ? La reformulation des solutions sera également importante pour la phase suivante. Assurez-vous donc que les équipes comprennent et sont en mesure de le faire elles-mêmes.

8

Passer des solutions aux business models

Guidez les équipes lors de la transformation de leurs solutions en business models durables en remplissant **le canevas de business model durable**. Aidez les équipes à répondre aux questions clés suivantes :

- Comment vont-elles créer de la valeur pour leurs utilisateurs ?
- Comment vont-elles créer une valeur sociale, économique et/ou environnementale qui soit regardant des ODD ?
- Quelle sera approximativement leur structure de coûts ?
- Quel modèle de revenu correspond le mieux à leurs idées ?
- Comment vont-elles fournir leur solution aux utilisateurs ?
- De quels partenaires ont-elles besoin ?
- Quel est le coût écologique et social de la solution ?

Vous pouvez également aider les équipes à peaufiner leur proposition de valeur (voir les points 1 et 2 ci-dessus) à l'aide d'un **canevas de proposition de valeur**.



Facilitateurs



Compilez toutes les questions et idées issues des feedbacks des utilisateurs. Si vous ne pouvez pas agir sur tous ces éléments pendant le sprint d'idéation, ils serviront de données précieuses dans la prochaine phase d'incubation.



Facilitateurs



Continuez à attirer l'attention des participants sur les impacts de leurs business models sur les ODD. Ceci n'est pas toujours évident lorsque beaucoup de vos participants n'ont pas une expérience sur les questions de développement.



Canevas de business models durables
Canevas de proposition de valeur



9 Faire la démo des business models pour recueillir le feedback des experts

Demandez aux équipes de préparer des **démo** et de présenter leurs solutions devant votre groupe d'experts à la fin du sprint d'idéation. Ceci leur permet de recueillir des conseils précieux pour aller de l'avant et servira de pratique pour le pitch final à la fin de la phase d'incubation.

Il existe deux façons d'organiser votre session de feedback :

- sur place, en présentiel
- Virtuellement, grâce à la diffusion en direct des présentations des équipes et demander aux experts de fournir des feedbacks via le **lien vidéo** .

10 Élaborer une feuille de route pour l'incubation des entreprises

Laissez les équipes revoir leurs **représentations graphiques** et aidez-les à s'entendre sur la manière dont elles vont répondre aux feedbacks des experts après la démo. A savoir :

- Les sujets sur lesquels ils doivent se focaliser avant d'entrer dans la phase d'incubation;
- Les sujets sur lesquels ils doivent travailler tout au long de l'incubation; et les
- Rôles, responsabilités et ressources au sein de l'équipe.

La feuille de route doit inclure des étapes vers la création de PMV (produit minimum viable).

Les rôles, responsabilités et ressources peuvent être définis dans un **protocole d'entente**.



Facilitateurs



Pensez à inviter un ou plusieurs membres de votre groupe d'experts à fournir des commentaires continus à vos équipes en tant 'qu'experts de passage', par exemple pendant la session de modélisation d'entreprise.



La session de feedback serait plus efficace si vous demandez à un expert de fournir ses feedbacks sur chacun des quatre domaines suivants : désidérabilité, faisabilité, viabilité et durabilité.



Démo Deck
Fiche d'évaluation



Facilitateurs



La signature de protocoles d'entente entre les membres de l'équipe peuvent aider à garantir la participation effective aux tâches convenues.



Représentation graphique
Protocole d'entente



11 Soumettre une demande d'appui à l'incubation

Vers la fin du sprint d'idéation, présentez à nouveau la procédure d'entrée dans la phase d'incubation à vos participants. Encouragez les équipes qui ont des idées d'entreprises prometteuses à postuler pour un soutien continu à l'incubation. Parlez-leur clairement **des critères** d'admission à la phase d'incubation. En plus d'un énoncé de leur motivation et de la structure de leur équipe, les équipes sont généralement tenues de soumettre leurs ébauches de business models améliorés et leurs feuilles de route avec leurs candidatures dans un délai précis.



Facilitateurs



Comme indiqué dans la phase 0_Se préparer, vous pouvez choisir de soutenir l'incubation à travers

- Un coaching général, la facilitation et les conseils;
- Une assistance technique ciblée et des conseils sur certains business models ; et/ou
- Un soutien financier.



Dites-leur très clairement les formes d'appui que vous offrez pendant la phase d'incubation.



Les participants doivent être bien informés des documents exigés pour les candidatures et des critères de sélection que vous utiliserez.

Par exemple, vous pouvez laisser les équipes peaufiner leurs ébauches de business models et leurs feuilles de route après le sprint d'idéation jusqu'à la date limite de candidature, puis basez votre décision sur leurs business models et leurs feuilles de route améliorés. Pour obtenir un exemple de critères de candidature, veuillez consulter l'outil 'critères de sélection'.

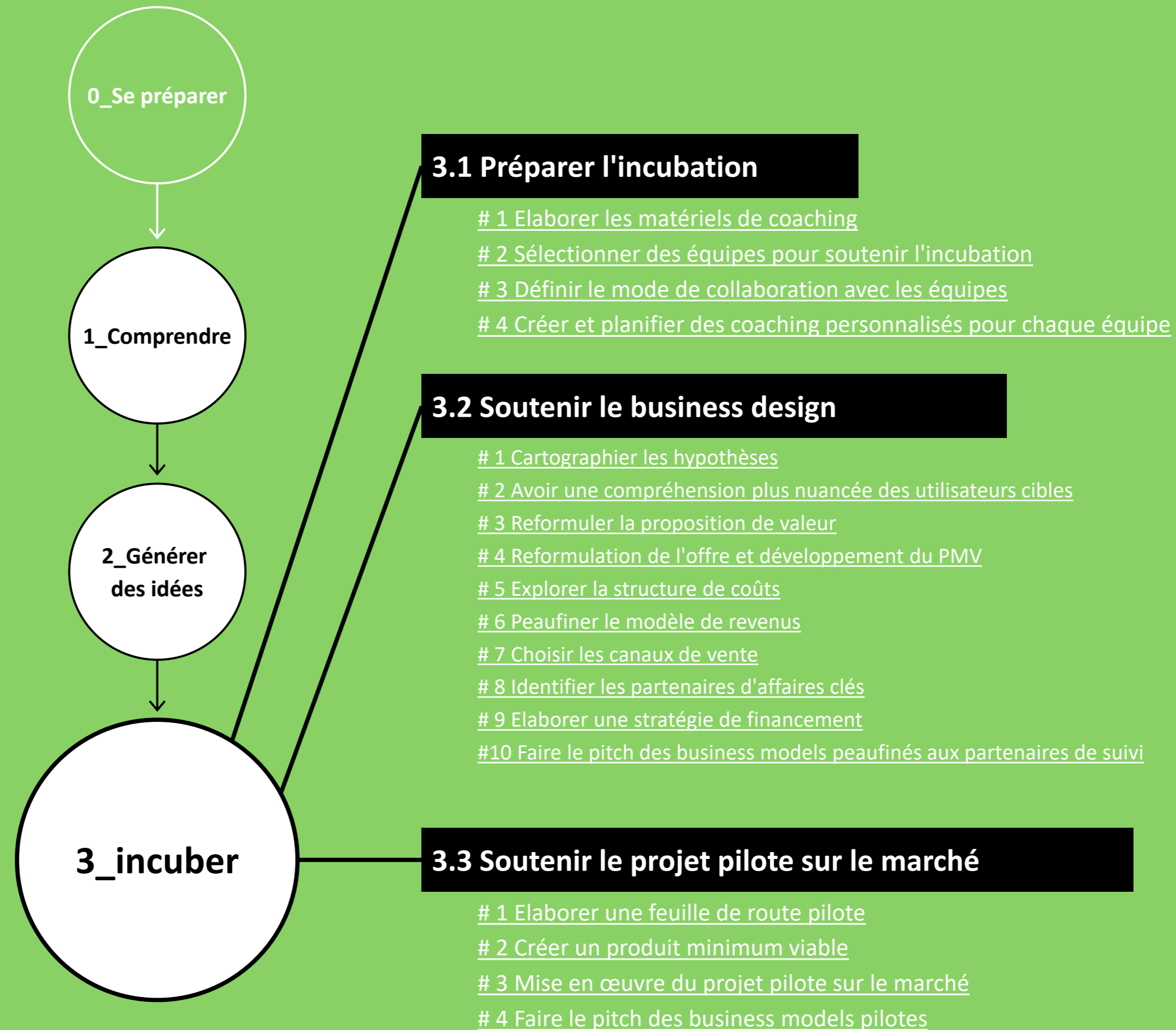


Démarrer la phase d'incubation dès que possible après la phase d'idéation pour maintenir le niveau d'engagement. Si nécessaire, facilitez les candidatures des équipes en les aidant à remplir les documents requis.



Critères de sélection pour l'incubation

le programme lab of tomorrow



3_incuber

Aperçu

Au cours de la phase INCUBER, vous allez : (1) préparer la phase d'incubation, (2) soutenir le Business Design et (3) soutenir le projet pilote sur le marché.



Objectif :

- Aider les équipes à concevoir le business model durable idéal à leur solution
- Soutenir les équipes dans le développement des PMV (Produits Minimum Viables) et dans leur pilotage sur le marché cible
- Soutenir les équipes dans la préparation et l'exécution de bons pitches devant les investisseurs et d'autres partenaires potentiels de suivi afin d'assurer un bon poursuite des projets après le programme



Ce dont vous aurez besoin :

- Hypothèses pour chaque partie du business model (rempli dans le business model durable depuis le sprint d'idéation)
- Feuille de route de développement d'un PMV à partir du sprint d'idéation
- Demo decks d'équipe à partir du sprint d'idéation



4-14 mois



La conception de l'activité idéale pendant l'incubation devrait se faire à travers un programme flexible. Chaque équipe doit concevoir tous les parties clés de son business model, mais la chronologie exacte des activités et le calendrier du projet pilote sur le marché peuvent varier selon la nature de ses solutions.

3_incuber

Mindset

FAIRE DES ESSAIS dans l'espace de solutions avec la méthode de business Design

Tout au long de l'incubation, les équipes conçoivent les business models adéquats à leurs solutions et les mettent en œuvre .

COMMENT ?

À ce stade, les équipes appliquent la **méthode Business Design** en sortant de zone de confort et **en rendant les idées abstraites réelles et tangibles**. Pour ce faire, ils testent chaque composant de leur business model – depuis leur offre à leur modèle de tarification et leurs canaux de distribution – avec des utilisateurs et des parties prenantes cibles **par le biais de prototypes**.

POURQUOI ?

Les équipes réduisent les risques grâce à un cercle constant d'essais, de validation et d'itération des business models. Au fur et à mesure que leur offre et leur entreprise commencent à prendre forme, les équipes peuvent rapidement découvrir ce qui marche ou non.



4-14 mois



Outils clés en Business Design :

- **Canevas de business models durables** utilisé par les équipes pour cartographier chaque composante de leur entreprise
- **Cartographie des hypothèses** utilisé pour cartographier les hypothèses clés qui doivent être vérifiées pour que chaque composante du business model fonctionne
- **Modèle d'essai** utilisé pour définir des essais appropriés afin de tester toutes les hypothèses clés

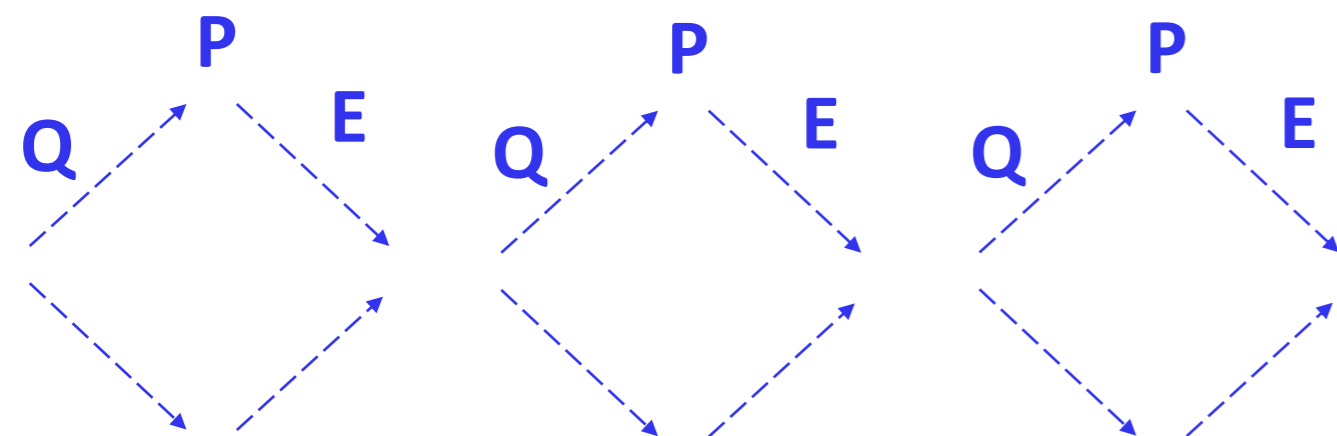


Ressources supplémentaires (en anglais):

- Chris Nyffeler, directeur exécutif de la conception d'IDEO - [Pourquoi tout le monde devrait prototyper \(pas seulement les concepteurs\)](#)
- [IDEO U – Qu'est-ce que le business design ?](#)

Les trois étapes du prototypage

Le prototypage est une partie essentielle du design thinking. Au lieu de proposer un plan de fonctionnement pour chaque composante d'une entreprise, concevoir plutôt une séquence continue de petits prototypes rapides pour se faire une idée de comment l'entreprise *fonctionnera*. Il s'agit d'un programme en trois étapes :



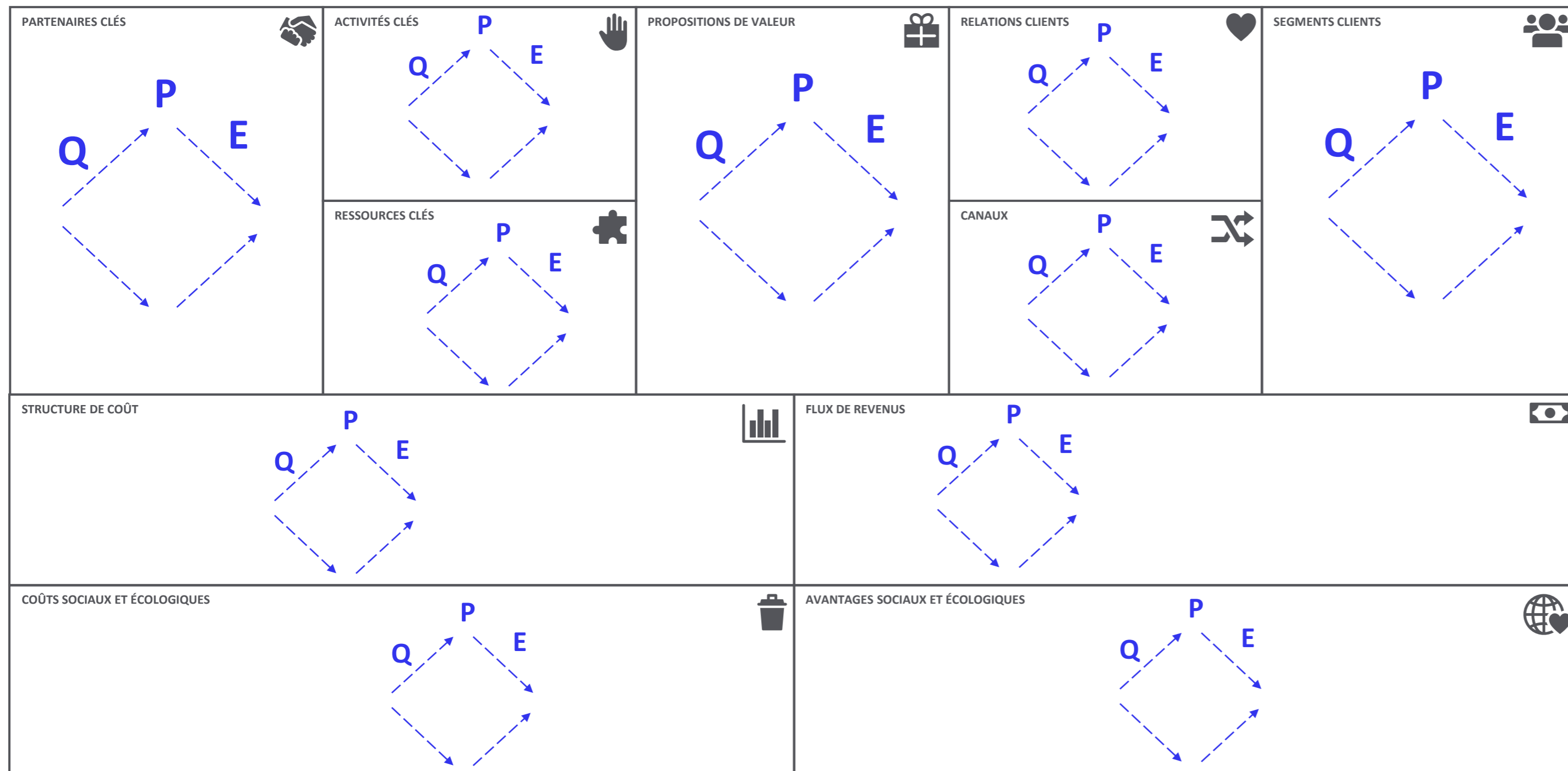
- Q** – formuler une QUESTION basée sur des hypothèses
- P** – créer DES PROTOTYPES à tester avec les gens
- E** – recueillir DES PREUVES pour éclairer les décisions futures de l'entreprise

3_incuber

Mindset

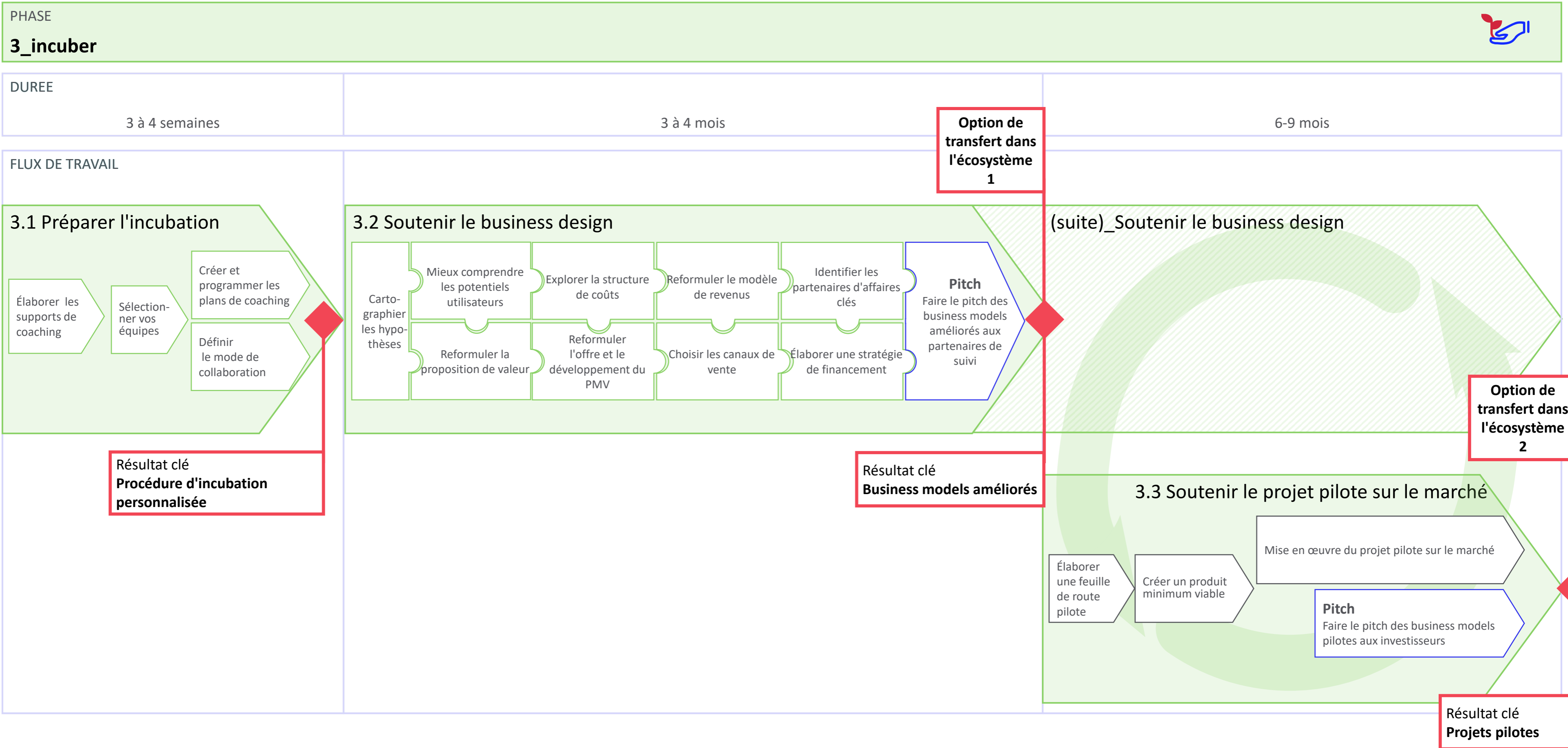
Business Design et Canevas de business models durables

Au cours de la phase d'incubation, appliquez l'approche question/prototype/preuve à chaque composante du modèle de business model durable. Ne supposez pas – veuillez toujours valider toutes vos hypothèses avec les feedbacks des utilisateurs.



Aider les équipes à cartographier leurs hypothèses pour chaque partie du business model, à préparer des essais pour tester les éléments les plus importants à l'aide du modèle d'essai et les soutenir dans l'itération de chaque partie du business model en fonction des résultats.

3_incuber



Option de transfert dans l'écosystème 1

Option de transfert dans l'écosystème 2



3 à 4 semaines



À ce stade, vous devriez avoir défini la portée et le point de sortie de vos services d'incubation pour qu'ils correspondent aux objectifs de votre programme (comparez l'activité #3 « Planifier le programme » dans 0_Se préparer pour plus de détails, ainsi que pour en apprendre sur les avantages et les inconvénients des différents points de sortie).

3.1 Préparer l'incubation

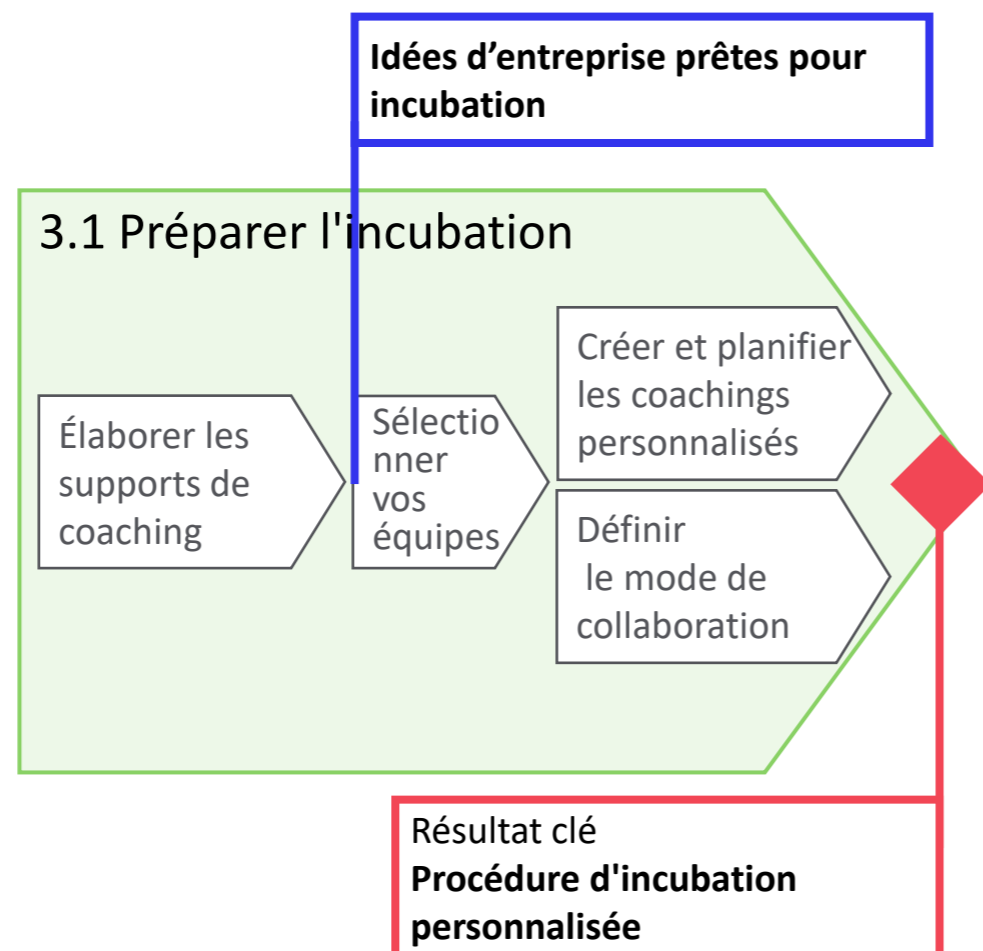
Objectif :

- Concevoir des supports de coaching pour un flux de travail fluide
- Sélectionner les équipes les plus prometteuses
- Créer et planifier des coachings personnalisés pour chaque équipe
- Mettre en place une structure ergonomique en définissant les moyens de collaboration et de communication dans chaque équipe

Aperçu :

Créer une procédure efficace pour tester, reformuler et piloter les idées d'entreprise durables développées lors du sprint d'idéation. Préparer le matériel de coaching nécessaire et les autres services potentiels que vous pourriez offrir. En parallèle, sélectionner les équipes les plus prometteuses pour le soutien à l'incubation.

Activités de ce flux de travail



= Input

= Output



1 Élaborer les supports de coaching

Développer et préparer tous les documents nécessaires pour coacher vos équipes dans la conception de leur entreprise. La méthode du Business Design d'IDEO a fortement inspiré la méthodologie et les supports à l'incubation suggérés dans ce manuel. Vous pouvez utiliser ces supports, les personnaliser ou créer les vôtres. Pour une vue d'ensemble des principaux éléments de coaching, consultez la liste des activités dans 3.2 Business Design.

2 Sélectionner des équipes pour soutenir l'incubation

Choisir les équipes aptes à l'incubation. Ce n'est pas toutes les équipes qui seront nécessairement en mesure de se qualifier pour la phase d'incubation – et c'est compréhensible. Assurez-vous de sélectionner des équipes qui apportent un niveau élevé de motivation et une idée d'entreprise prometteuse. Consultez les **critères de sélection** fournis pour obtenir des critères plus pertinents que les équipes doivent remplir.



Facilitateurs



Si vous choisissez d'utiliser la méthode du business design, nous vous encourageons à l'appliquer de manière cohérente tout au long de l'incubation. S'en tenir à une méthode permet à vos participants d'avoir une expérience plus cohérente.



3_incuber les outils



Responsable du programme



Réfléchissez aux feedbacks du groupe d'experts fournis à la fin de votre sprint d'idéation. Utilisez des critères clairs et un formulaire d'évaluation simple pour l'évaluation des candidatures par les équipes. Sélectionnez rapidement les candidats afin de ne pas perdre l'élan.



Critères de sélection pour l'incubation



3 Définir le mode de collaboration avec les équipes

En collaboration avec les équipes, déterminez s'il faut mener les séances de coaching à distance ou en présentiel. Convenez ensemble des outils que vous souhaitez utiliser pour travailler et communiquer avec les équipes.

Pour le moment, il serait également judicieux que les membres de l'équipe réfléchissent à la forme de collaboration dans une équipe. Il n'est pas nécessaire de fixer cela pour l'instant, mais il est utile de penser à la forme d'équipe préférée de tous dès la phase d'incubation. Bien que l'équipe ne sache peut-être pas encore quel type de structure juridique est adapté à sa solution commerciale, nous recommandons vivement aux équipes d'y réfléchir dès le début. Un **protocole d'entente** peut être un bon point de départ pour officialiser la collaboration.

4 Créer et planifier des coaching personnalisés pour chaque équipe

Élaborez un agenda de séance avec vos équipes et créez un **plan de coaching** sur la base de vos supports de coaching préparés et les feuilles de route de l'équipe. Assurez-vous que l'agenda vous permet de couvrir tous les aspects du Business Design (voir les activités dans 3.2 Business Design) au cours d'une période donnée.



Facilitateurs

**SÉANCES DE COACHING A DISTANCE OU EN PRESENTIEL**

À distance

- + faisable avec des équipes dispersées
- + potentiellement moins onéreux
- Moins d'expérience de cohésion d'équipe

En présentiel

- + aide les équipes à développer leur esprit d'équipe
- + aide les coachs à instaurer une ambiance qui motive
- Besoins logistiques plus élevés



Des outils tels que Google Drive et Slack se sont avérés très utiles dans les programmes précédents.



Protocole d'entente



Facilitateurs



Vous pouvez opter pour un style de coaching plus ad-hoc si le calendrier des sessions ne répond pas aux besoins de vos équipes.



Par expérience, il est plus usuel d'organiser vos sessions sur une période de 3 mois, maximum 2 semaines après le sprint d'idéation.



Exemple de plan de coaching



3.2 Soutenir le business design

Objectif :

- Aider les équipes à concevoir le business model idéal pour leurs solutions
- Soutenir les équipes dans le développement du PMV
- Aider les équipes à préparer et à présenter un pitch percutant devant les investisseurs et les autres potentiels partenaires de suivi

Aperçu :

À ce stade, les équipes doivent concevoir chaque partie de leur business model afin de rendre leurs solutions attractives aux utilisateurs, financièrement viables pour les actionnaires, faisables et réalisables. Aidez les équipes à valider chaque composante du business model par des essais et à itérer en fonction de leurs conclusions.



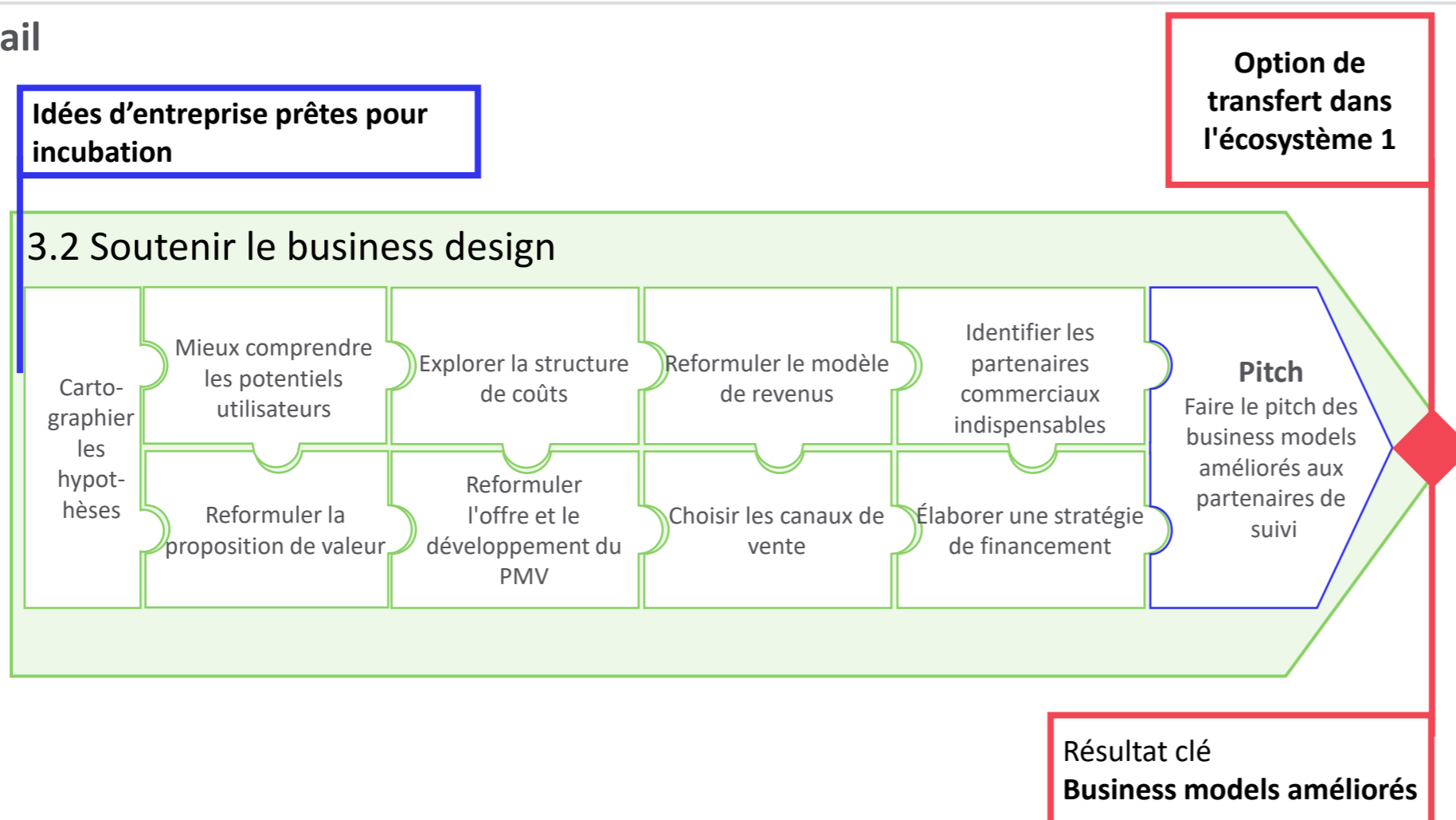
3-4 mois



Aidez les équipes à trouver des réponses convaincantes à 3 questions :

- **Comment vont-elles créer de la valeur ?**
Les équipes optimisent leurs solutions en reformulant leur proposition de valeur, c'est-à-dire les avantages qu'elles apportent aux utilisateurs et leur offre, par exemple le produit ou le service qu'elles créent.
- **Comment vont-elles transmettre de la valeur ?**
Les équipes élaborent leur structure de coûts et conçoivent le modèle de revenu optimal pour leurs entreprises.
- **Comment vont-elles déployer la valeur ?**
Les équipes déterminent leurs canaux de vente et impliquent les partenaires indispensables au déploiement de leurs solutions.

Activités de ce flux de travail



= input

= output



Rappelez ceci aux équipes : l'objectif principal de chaque entreprise est de satisfaire un besoin humain. Concevoir une entreprise durable et prospère nécessite de bien comprendre les comportements et les motivations des personnes au-delà des données et des enquêtes.



Les différentes activités de ce flux de travail *n'ont* pas besoin d'être effectuées dans l'ordre indiqué !



1 Cartographier les hypothèses

Dans le sprint d'idéation, les équipes ont esquissé chaque partie de leur business model dans un canevas de business model durable. Avant de commencer à travailler sur chaque partie, aidez-les à cartographier les hypothèses sur lesquelles chacune des parties de leur business model est basé à l'aide du **modèle de cartographie des hypothèses**. Cela permet aux équipes d'identifier les hypothèses clés qui doivent se confirmer pour que leur business model fonctionne.

Dans les étapes suivantes du Business Design, les équipes testeront les hypothèses clés de chaque partie de leur business model par des essais. Les essais permettent d'avoir des preuves qui confirment ou infirment vos hypothèses, vous aidant ainsi à peaufiner votre business model.

Au niveau de chaque hypothèse clés, les équipes remplissent un **modèle d'essai** pour décrire l'hypothèse qu'elles veulent tester et comment elles le feront. Un bon essai doit être mesurable et le taux de réussite doit être défini avant que les résultats ne soient obtenus. C'est pour cela que vous définissez également à l'avance des critères de mesure et de réussite pour pouvoir classer vos résultats ultérieurement.

2 Avoir une compréhension plus nuancée des utilisateurs cibles

C'est la raison fondamentale de la conception d'une proposition de valeur forte, la quintessence de toute entreprise. Aidez les équipes à mieux comprendre : Qui sont les potentiels utilisateurs de leurs solutions ? Quels sont leurs besoins ? Quelles sont leurs attitudes, leurs comportements et leurs motivations ? Les consommateurs de leur produit sont-ils aussi leurs clients ? Si non, quelle est la relation entre les deux groupes ?

Vous pouvez demander aux équipes de revoir leur **personnage** ou de créer une **carte d'empathie** en conséquence.



Facilitateurs



La cartographie des hypothèses est également un bon moyen d'identifier le meilleur point de départ de coaching à l'incubation pour les équipes.



Cartographie des hypothèses
Modèle d'essai



Facilitateurs



Personnage
Carte d'empathie



3 Reformuler la proposition de valeur

Aider les équipes à améliorer leurs propositions de valeur, c'est-à-dire les avantages aux utilisateurs de leurs solutions qui ne sont pas fournis par leurs concurrents. La proposition de valeur détermine l'offre, c'est-à-dire le produit ou le service concret que les équipes devront créer. Travailler sur **le canevas de proposition de valeur** aide les équipes à structurer leur réflexion.

4 Reformuler l'offre et le développement du PMV

Aidez les équipes à créer des produits ou de services intéressants qui créent la valeur prévue pour les utilisateurs et qui relèvent le défi du développement de la manière la plus efficace possible. Aucune entreprise ne réussit son offre au premier coup. Encouragez les équipes à proposer des prototypes de leur offre aussi rapidement que possible et à les tester avec les potentiels utilisateurs.

Cela permet aux équipes de prendre rapidement des mesures pour créer un **produit minimum viable** (PMV), une version basique de leur offre qui dispose déjà de toutes les fonctionnalités clés pour en faire un produit opérationnel prêt à être piloté sur le marché.



Facilitateurs



Laissez chaque équipe réaliser des prototypes et tester à plusieurs reprises sa proposition de valeur avec ses potentiels utilisateurs pour savoir si elle leur convient et comment l'améliorer.



Canevas de proposition de valeur
Modèle d'essai



Facilitateurs



Il est essentiel de ne pas perdre de vue les impacts de votre programme sur les ODD, même pour les idées d'entreprise très prometteuses. Gardez un esprit ouvert sur les impacts potentiellement positifs et négatifs des ODD des business models et continuez à explorer les moyens d'optimiser les résultats positifs.



Exemples de produits minimum viables
Modèle d'essai



5 Explorer la structure de coûts

Laissez les équipes détailler la structure des coûts de leur entreprise. Quels sont les coûts fixes ? Quelles sont les variables ? Quels sont les coûts essentiels à la fourniture des solutions ? Les coûts essentiels peuvent être à la fois fixes ou variables. Aidez les équipes à créer une **feuille de coût**.

6 Peaufiner le modèle de revenu

Un modèle de revenu spécifie qui paiera pour votre offre et comment. Laissez les équipes explorer le modèle de revenu le plus adapté à leur solution. Comment peuvent-ils optimiser leur revenu ? Comment peuvent-ils créer une expérience de paiement sans friction par leurs utilisateurs ? Souvent, il est également logique d'associer plusieurs modèles de revenus à votre solution d'entreprise. La recherche aide les équipes à se faire une idée de ce qui se passe en termes de modèles de revenus.



Facilitateurs



Commencez par laisser vos équipes énumérer d'abord les cinq à dix des coûts les plus importants associés à leur business model. Le fait de les exprimer et de les écrire sur un papier les aidera à voir quelques réalités au sujet de leurs entreprises.



Exemple de feuille de temps
Modèle d'essai



Facilitateurs



Encouragez les équipes à être créatif : Le fait de prendre en compte de toutes les parties prenantes dans leur entreprise et d'évaluer la valeur qu'elles apportent, peut vous donner des indices sur les personnes les mieux placées pour payer pour votre offre (par exemple, les annonceurs ou d'autres partenaires, au lieu des consommateurs).



[Liste des modèles de revenus populaires B2B de la Board of innovation](#)
[Liste des modèles de revenus populaires B2C de la Board of innovation](#)



Modèle d'essai



7

Choisir les canaux de vente

Aidez les équipes à identifier les moyens les plus efficaces et les plus viables pour fournir leurs solutions à leurs utilisateurs. Les équipes peuvent créer des prototypes pour tester les canaux qui fonctionnent le mieux et les peaufiner sur la base des feedbacks des utilisateurs.

8

Identifier les partenaires d'affaires clés

Laissez vos équipes identifier les partenaires (fournisseurs ou distributeurs, par exemple) dont elles ont besoin pour donner vie à leurs activités. De qui ont-elles besoin pour créer leur offre et la livrer à leurs utilisateurs ? Comment peuvent-ils impliquer ces partenaires ?



Facilitateurs

[Outil de sélection de canal de distribution](#)
Modèle d'essai[Article : Les différents canaux de vente :
Comment vendre votre produit ?](#)

Responsable de programme, Facilitateurs

[Aidez vos équipes à établir des contacts avec
des potentiels partenaires dans la mesure
du possible.](#)Carte des parties prenantes
Modèle d'essai



9

Élaborer une stratégie de financement

Laissez vos équipes déterminer les fonds nécessaires à l'expansion de leur entreprise. Aidez-les à identifier, évaluer et impliquer différents bailleurs de fonds. Il peut s'agir d'investisseurs commerciaux, de business angels, de plates-formes de financement participatif, de fondations, de donateurs et d'autres institutions publiques.

Aidez les équipes à peaufiner leurs **demo decks** en Pitch decks forts. Faire des feedbacks constructifs aux équipes à mesure qu'elles développent et mettent en pratique les pitches de demande de financement aux potentiels bailleurs de fonds les plus appropriés. Si vous n'avez pas les capacités internes, invitez un coach externe à former les équipes à faire le pitch.

10

Faire le pitch des business models améliorés aux partenaires de suivi

Organisez un événement où les équipes présenteront leurs business models améliorés devant les potentiels investisseurs et d'autres partenaires de suivi. C'est une excellente occasion d'assurer une continuité remarquable des entreprises émergentes après le programme. Les observations des experts aident également les équipes à évoluer en ayant une vision claire de la façon dont elles peuvent davantage améliorer leurs activités.



Facilitateurs



Un bon pitch a besoin d'être préparé. Encouragez les équipes à s'exercer avant leurs présentations.



Stratégie de financement
Demo Deck



Responsable de programme, Facilitateurs



Tirez parti de votre réseau de partenaires. Mettez vos équipes en contact avec des partenaires de suivi en les invitant à participer au pitch, en particulier les programmes d'incubation et d'accélération. À ce stade, peu d'entreprises arrivent à bénéficier du soutien des investisseurs.



Pitch Deck
Fiche d'évaluation

Option de transfert 1 : TRANSFERT APRÈS 3.2 SOUTENIR LE BUSINESS DESIGN

(~ 4 mois après le sprint d'idéation)

À ce stade, les équipes auront créé de solides de business model et auraient dû déjà commencer à développer leurs produits minimum viables. Cela les place en ligne de mire pour l'éligibilité à un autre programme d'incubation ou attirer les premiers investissements des business angels, de leurs entreprises et de leurs pairs.

Remarque : Tout au début, les équipes peuvent avoir du mal à convaincre les investisseurs ou les programmes d'appui à épouser leurs idées d'affaires. Si vous arrêtez votre soutien à l'incubation à ce stade, il est essentiel que vous aidiez les équipes à trouver des partenaires de suivi, tels que les programmes d'incubation locaux.



3.3 Soutenir le projet pilote sur le marché



6-9 mois



Mettez vos équipes en contact avec des programmes de suivi et des investisseurs pour assurer une continuité remarquable des entreprises émergentes après le soutien à l'incubation.

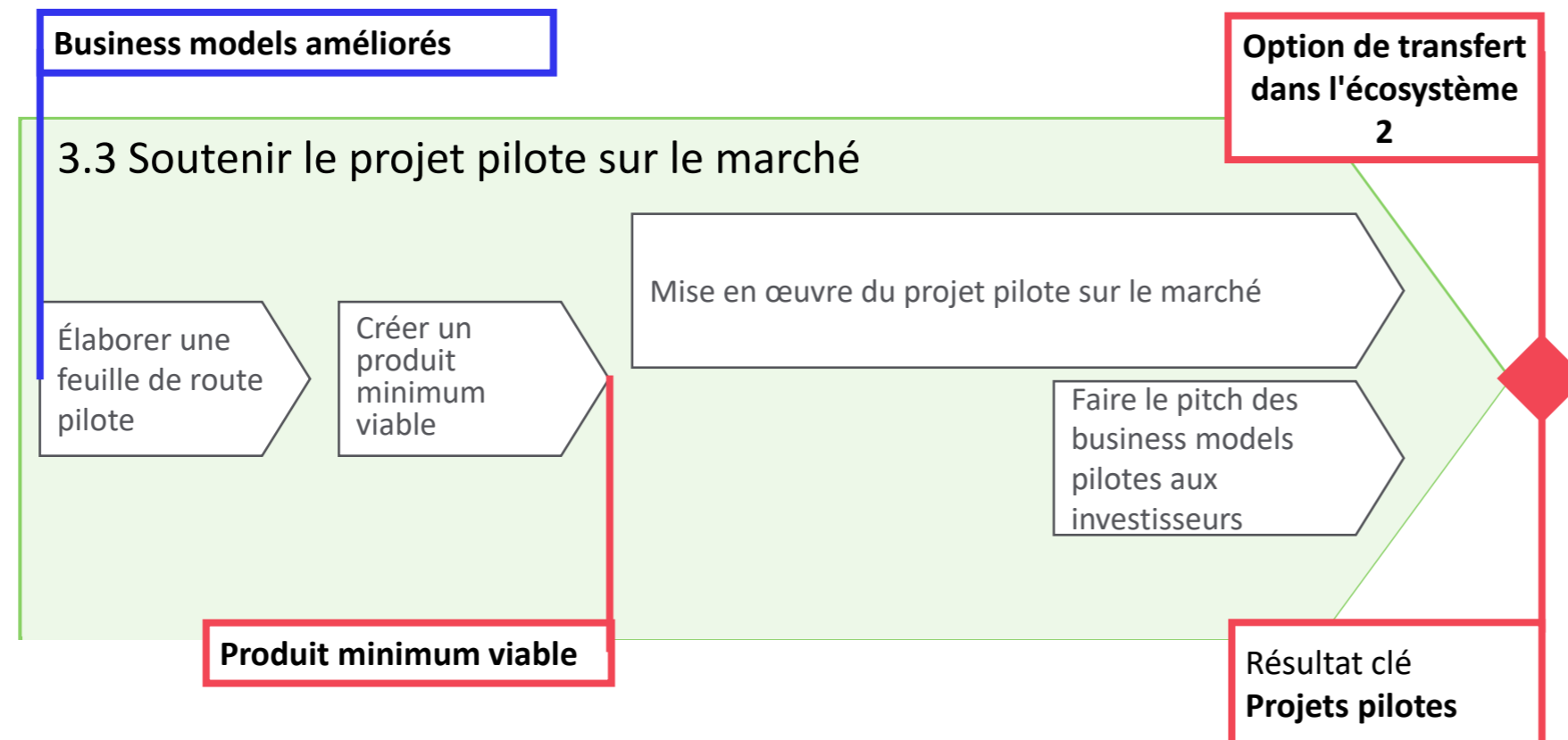
Objectif :

- Créer un produit minimum viable
- Piloter un produit minimum viable sur le marché cible
- Poursuivre le business design
- Présenter un business model aux investisseurs

Aperçu :

Aider les équipes à piloter leurs entreprises sur le marché.
 Aider les équipes à (créer et) déployer leur produit minimum viable - une version « basique » de leur solution qui leur permet de recueillir des feedbacks précieux auprès des premiers utilisateurs. Sur la base des données du projet pilote, laissez vos équipes peaufiner leurs business models.

Activités de ce flux de travail



= input = output



- # 1 Élaborer une feuille de route pilote
- # 2 Élaborer une stratégie de financement

1

Élaborer une feuille de route pilote

Aider les équipes à élaborer une feuille de route pour leur projet pilote. De quoi ont-ils besoin pour créer un produit minimum viable ? Comment accéderont-ils au marché avec ce produit ? Que cherchent-ils à découvrir grâce à leur pilote ? Comment prévoient-ils attirer des investissements ou d'autres formes d'appuis ?

2

Créer un produit minimum viable

Aider les équipes à créer un produit minimum viable qu'elles peuvent piloter sur le marché. Selon la nature de la solution, cela peut aller d'un prototype opérationnel d'une application à un produit tangible.



Facilitateurs



Pensez à recruter des experts thématiques qui peuvent aider vos équipes sur les questions techniques, réglementaires ou autres.



Exemple de feuille route pilote



Responsable de programme, Facilitateurs



Vous pouvez opter pour un style de coaching plus ad-hoc si le calendrier des sessions ne répond pas aux besoins de vos équipes.



3

Mise en œuvre du projet pilote sur le marché

Soutenez les équipes dans la mise en œuvre de leurs produits minimum viables sur le marché. C'est un moment crucial pour découvrir les parties de leurs business models qui fonctionnent ou pas. En vous basant sur ces informations, veuillez encourager vos équipes à continuer à peaufiner leurs business model.

4

Faire le pitch des business models pilotes

Organisez un autre événement où vos équipes présentent leurs business model améliorés et pilotés devant les investisseurs et d'autres partenaires de suivi. À ce stade, vos équipes devraient avoir recueilli suffisamment d'éléments pour attirer des investissements.



Responsable de programme, Facilitateurs



Mettez vos équipes en contact avec de potentiels partenaires de mise en œuvre via votre réseau.



Responsable de programme, Facilitateurs



Envisagez un événement virtuel pour réduire les coûts.



Exemple de Pitch pilote

Option de transfert 2 : TRANSFERT APRÈS 3.3 SOUTENIR LE PILOTE SUR DE MARCHÉ

(~ 9 mois après le sprint d'idéation)

À ce stade, les équipes auront créé un produit minimum viable et l'auront déployé sur le marché cible. Selon les commentaires, les équipes auront ajusté leurs business models et leurs produits.

En temps normal à ce stade, les équipes auront recueilli des preuves claires du potentiel marché de leurs entreprises. Cette option augmente la probabilité d'un transfert sans heurt aux programmes d'appui et de suivi ou aux investisseurs.

Chapitre 3 – Boîte à outils

accéder aux outils et aux modèles

Ce que vous allez découvrir

Ce chapitre contient un répertoire de tous les outils et modèles dont vous avez besoin pour mettre en œuvre votre propre *programme lab of tomorrow* : veuillez aller à répertoire des outils pour avoir accès et télécharger des outils ou l'ensemble de la boîte à outils sur le *site web du lab of tomorrow* .

boîte à
outils

Répertoire des outils avec des liens vers chaque outil sur le *site Web du lab of tomorrow*

BOITE A
OUTILS

Obtenez votre copie de la boîte à outils sur le site Web du laboratoire de demain ! Le paquet comprend tous les outils en couleur NOIR

REMARQUE : pour les outils de couleur ROUGE, contactez l'équipe du lab of tomorrow pour obtenir votre exemplaire.

Répertoire des outils

0 Se préparer	1 comprendre			2 générer des idées						3 incuber			
	1.1 Définir le défi	1.2 Effectuer des recherches	1.3 Définir les opportunités d'affaires	2.1 Préparer le sprint d'idéation	2.2 Recruter des participants	2.3 Recruter des acteurs de soutien	2.4 Réaliser le sprint d'idéation			3.1 Préparer l'incubation	3.2 Soutenir le business design		3.3 Soutenir le projet pilote sur le marché
<u>Quiz de défi</u>	Analyse sémantique	<i>Exemple de plan de recherche</i>	Storytelling / Déroulement	<i>Exemple de macro agenda</i>	Lignes directrices de recrutement des participants	Lignes directrices de recrutement de partenaires	Représentation graphique	<i>Exemples de prototypes</i>	<i>Exemple de ME</i>	<i>Exemple de plan de coaching</i>	Cartographie des hypothèses	Outil de sélection de canal de distribution	<i>Exemple de feuille de route pilote</i>
<i>Calcul des coûts</i>	<i>Diagramme de causes et d'effets</i>	<i>Exemple de directives d'entretien</i>	Carte d'affinité	<i>Exemple de micro agenda</i>	<i>Exemple de formulaire de candidature</i>		Entretiens avec les experts	Outils de prototypage	<i>Exemple de critères de sélection pour incubation</i>		Modèle d'essai	Stratégie de financement	<i>Exemple de pitch pilote</i>
<i>Exemple de note d'information</i>	Carte des parties prenantes	Préparer les entretiens d'empathie	Personnage	<i>Exemple de fiche d'évaluation</i>	Ligne directrice de participation		Perspectives alternatives	Test utilisateur basique			<i>Canevas de carte d'empathie</i>	Demo Deck	
<i>Exemple de termes de référence (TDR)</i>	Carte de l'écosystème	Effectuer des entretiens d'empathie	Parcours de l'utilisateur		<i>Liste des partenaires</i>		Structurer et sélectionner des idées	<i>Grille de feedbacks</i>			Canevas de proposition de valeur	Pitch Deck	
<i>Exemple de plan de projet</i>	Charrette		Point de vue (PDV)		<i>Modèle des équipes</i>		Sanchez	Canevas de business models durables			<i>Exemple Produit minimum viable</i>	Fiche d'évaluation	
			Questionnaire 'Comment pourrions-nous'				Maquette des idées	Canevas de proposition de valeur			<i>Exemple de feuille de coût</i>		
			<i>Exemple de rapport percutant</i>				Évaluation des idées	<i>Demo Deck</i>			<i>Exemple de feuille de modèle de revenu</i>		
							Essai pour les premiers utilisateurs	<i>Exemple de fiche d'évaluation</i>			Liste des modèles de revenus populaires		

annexe

glossaire

références

[< retour](#)

Glossaire

Méthodes

Business Design

Le Business Design associe les compétences en entrepreneuriat et en conception pour développer de nouveaux produits, services et business model. Dans le but de créer des produits, des services et des business model efficaces, le Business Design vise radicalement la satisfaction des besoins humains. Cela nécessite de mieux comprendre les comportements et les motivations des individus, qui va au-delà des données et des enquêtes. Le prototypage est une partie essentielle du design thinking. Au lieu de proposer un plan de fonctionnement pour chaque composante d'une entreprise, le Business Design propose une séquence continue de petits prototypes rapides pour identifier comment l'entreprise *fonctionnera* en testant constamment chaque composante de l'entreprise auprès des utilisateurs et des parties prenantes.

Design Thinking

Le Design Thinking est une méthode agile de gestion qui combine un ensemble d'approches de conception centrées sur l'humain – qui se focalisent sur les besoins et les exigences des utilisateurs – pour développer des idées et des solutions de produits et de services attractifs au sein d'équipes interdisciplinaires. Les six activités clés du programme Design Thinking sont les suivantes: comprendre, observer, donner un point de vue, générer des idées, prototyper et tester.

Sprint d'idéation

Dans le cadre d'un programme *lot*, le sprint d'idéation est un atelier court et structuré. Il s'appuie sur les méthodes du **Design Thinking et du Business Design** pour faciliter le développement collaboratif de nouvelles idées d'entreprise et de nouveaux business models qui touchent des ODD avec des participants interdisciplinaires.

Business model

Business model

En termes simples, un business model décrit comment une entreprise prévoit réaliser des bénéfices, tout en prenant en compte des considérations clés, à savoir les produits ou services qu'elle va vendre, la clientèle et les dépenses prévues. *Les programmes lot* ont à ce jour appliqué la définition technique d'un business model suivante: « Un business model est une représentation de la création de valeur organisationnelle

(comment les propositions de valeur sont formulées), proposition de valeur (comment les propositions de valeur atteignent et se présentent aux clients concernés et aux autres parties prenantes) et compréhension de la valeur (comment l'entreprise et ses clients et les autres parties prenantes obtiennent une valeur nette de leur interaction) » (Breuer & Lüdeke-Freund, 2017, 122). Les business models sont souvent cartographiés sur un modèle visuel ou un « canevas ».

Business models durables

Les business models traditionnels créent une valeur financière à leurs actionnaires, tandis que leurs produits ou services produisent des avantages pour les clients. Dans les business models durables, la valeur s'étend à la fois aux formes non monétaires de la valeur et aux multiples parties prenantes. Dans le cadre des *programmes lot*, la valeur générée par les business models durables est liée aux avantages économiques, sociaux et environnementaux conformes aux objectifs de développement durable, pour les utilisateurs (clients et consommateurs) des produits et services, d'autres parties prenantes publiques ou privées et/ou le grand public. Les business models durables sont également financièrement viables pour leurs actionnaires, ce qui veut dire qu'ils sont susceptibles d'être maintenus à long terme.

Glossaire

Développement de produits

Prototyper

Dans le Design Thinking, le prototypage est une étape de conception essentielle et fait référence (dans un sens plus large) à tout élément (tel qu'une esquisse, un modèle ou un jeu de rôle) créé pour obtenir des feedbacks utiles de la part des utilisateurs ou des parties prenantes potentiels. Des produits et services à la publicité, en passant par les structures de coûts, les modèles de revenus, les canaux de vente ou les business models exhaustifs, tout peut être prototypé.

Produit minimal viable (PMV)

Un PMV fournit une fonctionnalité minimale pour apporter une valeur ajoutée aux premiers clients et permet de recueillir leurs feedbacks pour exploitation future. L'idée est de recueillir des feedbacks avant d'investir dans un produit à part entière. La mise en œuvre d'un projet pilote à petite échelle d'un business model sur un marché local révèle la viabilité financière du business model dans le contexte réel du marché et le transforme en un objet d'investissement.

contexte du lot

Objectifs de développement durable

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ODD), adopté par tous les États membres des Nations Unies en 2015, fournit un plan commun pour la paix et la prospérité pour les populations et la planète. 17 objectifs de développement durable (ODD) sont au cœur de l'Agenda 2030, des objectifs qui constituent un appel à l'action de tous les pays pour mettre fin à la pauvreté, améliorer la santé et l'éducation, réduire les inégalités et stimuler la croissance économique – tout en s'attaquant au changement climatique et en travaillant à la préservation de nos océans et de nos forêts.

Défi de développement

Un défi de développement est un besoin non satisfait d'un groupe cible clairement défini qui porte un potentiel de solutions commerciales.

Exemple de défi de développement principal :

« Comment pouvons-nous prévenir et contrôler les maladies non transmissibles au Ghana afin de soulager le système sanitaire ghanéen ? »

Opportunités d'affaires

Assurez-vous de définir les opportunités d'affaires qui constituent des points de départ appropriés à l'idéation des solutions d'affaires par le biais des équipes de notre Sprint d'idéation.

Exemples d'opportunités d'affaires :

« Comment pouvons-nous améliorer l'accès aux diagnostics dans les hôpitaux ruraux pour aider le personnel soignant à prévenir et à contrôler les maladies non transmissibles au Ghana ? »

Hypothèses d'opportunités d'affaires :

- Groupe cible défini (qui bénéficiera et/ou achètera une solution ?)
- Besoin non satisfait défini (à quelle fin ont-ils besoin d'une solution ?)
- Demande du marché identifiée (volonté d'une ou plusieurs acteurs à payer pour des solutions potentielles)
- Contraintes identifiées (dans quelles conditions la solution doit-elle fonctionner ?)
- Couloir de solution restreint (l'opportunité d'affaires permet de proposer plusieurs solutions mais n'est pas trop large pour s'y aventurer)
- Existe-t-il des raisons techniques ou réglementaires qui s'opposent à l'opportunité d'affaires

Autres lectures et références



Sites Web

- [Site web du lab of tomorrow](#)
- [SITE WEB IDEO](#)
- [Site web des ODD de l'ONU](#)

Articles

- [Design Thinking Mindset for Innovation - HPI](#)
- [Empathy on the Edge- IDEO](#)
- [Les ODD comme potentiel commercial – Business Commission](#)
- [Pourquoi tout le monde devrait prototyper \(pas seulement les concepteurs\) – IDEO](#)
- [Qu'est-ce que le Design Thinking ? – IDEO U](#)

Vidéos

- TED Talk : [David Kelley – Comment bâtir votre confiance créative](#)
- TED Talk : [Tom Wujec – vous avez un problème redoutable ? Tout d'abord, dites-moi comment faire des toasts](#)
- TED Talk : Duncan Wardle – [La théorie de la créativité](#)
- TED Talk : Tim Brown – [Des histoires de créativité et de jeu](#)

Outils

- [Board of Innovation: Modèles de revenus B2B](#)
- [Board of Innovation: Modèles de revenus B2C](#)
- Article : [Les différents canaux de vente : Comment vendre votre produit ?](#)
- Outil : [Outil de sélection de canal de distribution](#)

REMERCIEMENTS

Le manuel est basé sur l'expérience des praticiens, en particulier avec la GIZ et ses partenaires, et n'aurait pas été concrétisé sans leurs contributions. Nos chaleureux remerciements à ceux qui ont apporté un soutien inestimable dans l'élaboration et la mise à jour de ce manuel : Tobias Fehr et Rahel Meyer du Centre de compétences pour l'innovation sociale de l'Université de Sankt Gallen; Rim Bejaoui, Christoffer Brick, Christian Cimino, Sandra Doempke, Tarek Abdel Al Mohamed Hassan, Markus Luecke, Caroline Masabo, Stefanie Mayr, Andrea Miessner, Christina Pfandl, Meryem Richter, Stipanka Stanic et Johannes Wander de la GIZ; Vera Kaempfer, Nele Kapretz et Héloïse le Masne de Impact Hub Berlin.

Enfin, la GIZ souhaite remercier tout particulièrement les auteurs David Brand, Prof Dr. Henning Breuer de UXBerlin, Professeur Dr. Florian Lüdeke-Freund de ESCP Europe et leur assistant Kiril Ivanov de UXBerlin, et Melina Heinrich-Fernandes. C'est grâce à leur travail exceptionnel que ce manuel est édité.



IMPRESSION

Ce manuel a été élaboré par Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH au nom du Ministère fédéral allemand de la coopération et du développement économiques (BMZ). Le *projet lab of tomorrow (lot)* est mis en œuvre par la GIZ dans le cadre de la coopération avec le secteur privé. Ce dernier est mandaté par le BMZ pour développer des produits et fournir des informations aux entreprises européennes afin de mettre en œuvre l'Agenda 2030.

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège social :

Bonn et Eschborn, Allemagne

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Allemagne
P +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Allemagne
P +49 6196 79-0
F +49 6196 79-11 15
E info@giz.de
I www.giz.de

Adresse :

Coopération avec le secteur privé
lab of tomorrow
Reichpietschufer 20
10785 Berlin, Allemagne
P +49 30 72614-0
E lab-of-tomorrow@giz.de
I www.lab-of-tomorrow.com

Édité par :

Eric Schütz, Hans Joachim Zinnkann

Auteurs :

David Brand, Prof. Dr Henning Breuer, Melina Heinrich-Fernandes, Kiril Ivanov, Prof Dr. Florian Lüdeke-Freund

Mise en page :

SCHUMACHER Brand + interaction Design GmbH

Traduction et mise en page français:

Angèle Kolouchè Biao, Samson Moura Kougbadi, Lisa Zoder, Laura Krehbiel

Crédits photo/sources :

Franchi Daniele, GIZ, Anastasia Kamil, Joanna Kosinka, PT UXINDO DIGITAL INDONESIA, Carolina Garcia Tavizon, Markus Winkler

