

Sélectionner les meilleures idées à développer

« N'essaie pas de tout faire. Fais une chose bien ! » - Steve Jobs

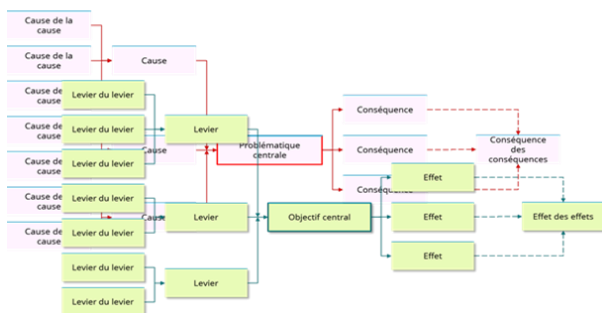
Si tu as commencé ton aventure entrepreneuriale par « ton idée » et que tu la développes directement, tu risques d'avoir de mauvaises surprises en t'apercevant qu'elle ne correspond pas exactement à ce dont le marché a besoin.

Si tu as fait consciencieusement ton étude de marché, à la recherche des besoins non satisfaits, tu peux te retrouver avec plusieurs idées de solutions que tu pourrais proposer à tes futures clientèles. Et c'est dans ce contexte que cette phrase de Steve Jobs prend tout son sens.

Tu ne pourras pas développer toutes tes idées de produits et services simultanément, tu dois choisir une ou au maximum deux de tes meilleures idées de solution. Laisse les autres pour plus tard !

La proposition de solutions à partir de l'arbre des objectifs

Problèmes → Objectifs ← Solutions

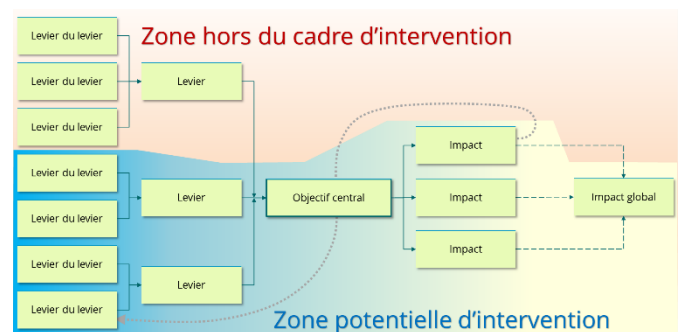


Bien que les Arbres de problèmes et objectifs soient à l'origine deux outils pour la gestion de projets à impact, utiles pour la sélection des projets à exécuter, il est parfaitement possible d'utiliser cette approche pour une organisation ou une entreprise, cherchant à provoquer de l'impact par les prestations qu'elle proposera.

Pour ne pas surcharger le texte ci-dessous, le terme **solution** représente autant un **projet temporaire** qu'une prestation proposée par une **entreprise pérenne**.

A partir de l'arbre des objectifs, il est plus aisé de comprendre les besoins du public cible et de définir des solutions potentielles. Il faut cependant prendre en compte qu'il existe des zones où il est possible d'intervenir et des zones où l'organisation ne pourra pas y intervenir, car la résolution du problème dépendant d'autres facteurs non contrôlables.

Les possibilités de solutions (projets/entreprises) sont donc restreintes à la **zone potentielle d'intervention**. Idéalement, elles devraient être visées la partie extrême gauche de la figure, pour provoquer un effet en cascade.



Comment sélectionner les « meilleures » solutions ?

Continuant les citations avec celle de Peter Drucker, théoricien du management celle-ci : « **Il n'y a rien de plus inutile que de faire avec efficacité quelque chose qui ne doit pas du tout être fait !** » tu peux imaginer le corollaire suivant : le corollaire suivant :

« Tu peux réaliser un projet, un service ou un produit avec la plus grande efficacité, en respectant les délais et le budget, la qualité et les livrables ; mais s'il ne crée pas de changement positif pour ton public cible, tu auras simplement perdu ton temps et celui de tes clientèles éventuelles ! ».

Le changement positif ou l'impact envers un client ou un bénéficiaire est un facteur primordial pour le fidéliser et même le transformer en ambassadeur de ta marque.

Donc, lorsque tu fais face à une situation problématique ou une opportunité d'amélioration et que plusieurs possibilités de solutions se profilent, il te faut sélectionner celles qui répondent aux critères que tu as définis.

La sélection des solutions

La sélection des solutions devrait idéalement se faire en quatre temps :

- La création d'un ensemble de critères de sélection de solutions compatibles avec la culture de l'organisation, chaque critère ayant sa propre échelle d'évaluation ;
- L'établissement d'un facteur de pondération (multiplicateur) pour chaque critère de sélection, en fonction des orientations stratégiques de l'organisation ;
- L'évaluation de toutes tes solutions potentielles par tes critères de sélection ;
- L'analyse comparative de leurs résultats, pour déterminer la ou les gagnantes.

Création des critères de sélection

La création de ta table de critères de sélection ne devrait avoir lieu, en principe, qu'une seule fois dans la vie de ton organisation ou de ton entreprise, mais révisée de temps à autre, en fonction de l'évolution de sa culture d'entreprise et de son contexte.

1. Définition des critères

Définis une dizaine à une vingtaine de critères pertinents pour ton organisation et te permettant d'évaluer et de comparer tes solutions alternatives pour répondre aux besoins de tes clientèles (futures ou actuelles). Voici quelques suggestions :

- Degré de cohérence avec les valeurs de ton organisation ;
- Degré de cohérence avec la raison d'être de ton organisation ;
- Degré de cohérence avec ta mission ;
- Degré de cohérence avec ta vision du futur ;
- Degré d'urgence de la solution pour tes clientèles ;
- Stabilité des besoins et attentes des clientèles ;
- Soutien des parties prenantes ;
- Temps de production ou d'exécution de la solution ;
- Coût de la production ou de la mise en œuvre ;
- Relation Bénéfice / Coût ;
- Disponibilité des ressources de production ou d'exécution ;
- Temps d'approvisionnement des ressources ;
- Degré de risques liés à la solution ;
- Degré de complexité de la solution ;
- Caractère d'innovation ;
- Alignement de la solution avec les enjeux de durabilité ;
- Développement des compétences internes ;
- Effets collatéraux ;
- Possibilité d'offre groupée ;
- Etc.

2. Echelle d'appréciation

Tu pourras ensuite définir une échelle d'appréciation pour chaque critère définis. L'échelle doit avoir le même nombre de choix possibles pour l'ensemble des critères.

Pour que ces échelles puissent ensuite être converties en notes pour chacune des solutions évaluées, tu peux définir cinq choix, par exemple du -2 (le moins favorable) au +2 (le plus favorable), réservant la valeur 0 comme neutre ou non applicable.

Critère stratégique de sélection de solutions	Réponses aux critères et points attribués				
	-2	-1	0	+1	+2
Cohérence avec les valeurs de l'organisation	Fortement incohérente	Un peu incohérente	Acceptable	Cohérente	Renforce les valeurs
Cohérence avec la raison d'être de l'organisation	Fortement incohérente	Un peu incohérente	Neutre	Cohérente	Renforce la mission

Il est même recommandé de créer ce tableau de critères avant le brainstorming d'idéation des solutions potentielles, pour ne pas être « influencé » et créer des critères subjectifs pour favoriser une solution spécifique !

Application des critères

Une fois que tes critères sont définis, tu peux alors les appliquer à toutes les idées de solution que tu as eues ainsi que leurs variantes, par exemple lors d'un brainstorming après ton étude du marché et la découverte ou confirmation des problématiques de ton public cible.

Sélection des solutions	Solutions							
	Solution 1	Solution 2	Solution 3	Solution 4	Solution 5	Solution 6	Solution 7	Solution 8
Critères								
Cohérence avec les valeurs de l'organisation								
Cohérence avec la raison d'être de l'organisation								
Cohérence avec la mission de l'organisation								

En utilisant ta liste de critères, évalue chaque solution potentielle et attribue-lui la note qui correspond à ton appréciation (p.ex. : de -2 à +2). Lorsque tu auras évalué toutes tes idées de solution, fait la somme des notes de chaque solution... et trouve ta solution gagnante !

Pour faciliter ton travail, utilise la feuille de calcul « Sélectionner-les-Meilleures-Solutions-a-Developper ».