



**WOMEN IN AFRICA**  
GLOBAL LEADERS COMMITTED TOGETHER

# A Practical Guide to Mentoring

French | English

Soutenu par



Produit par





L'équilibre délicat du mentorat ne consiste pas  
à créer quelqu'un à votre propre image

mais à lui donner  
la possibilité de  
se créer lui-même.

**STEVEN SPIELBERG**

# **Comment accompagner les porteurs de projets innovants ?**

Guide pratique du mentorat

# Préambule

Vous avez décidé d'offrir un peu de votre temps de travail pour accompagner des porteurs de projets innovants. Vous vous y êtes engagés, peut-être fort d'une expérience antérieure, peut-être pas. Quoi qu'il en soit, chaque expérience de mentorat diffère en fonction du porteur de projet et de ses besoins, du mentor et de la relation qui s'installe, ou non, entre ces deux personnes. A l'heure où cet engagement va se matérialiser, vous vous posez certainement un certain nombre de questions auxquelles ce livret de formation a vocation à répondre.

Xavier Niel et Céline Lazorthes (fondatrice de Leetchi et de Mangopay), Martin Scorsese et Leonardo DiCaprio, Andy Warhol et Jean-Michel Basquiat, autant de couple mentor/mentoré idéalisés qui semblent décrire une sorte de parcours glorieux enclenché par la rencontre de celui qui fera décoller le «wannabe». Les initiatives de mentorat sont aujourd'hui courantes, encouragées et parfois idéalisées. On recherche un mentor ou un coach, on identifie un supérieur comme tel, on qualifie a posteriori une rencontre marquante comme celle d'avec celui ou celle qui aura été notre mentor...

On oublie que le concept du mentor nous vient de la mythologie grecque. Mentor s'est vu confier l'éducation de Télémaque alors que son père Ulysse partait pour la guerre de Troie. Il devient alors son conseiller et le guide dans les choix qu'il a à faire. Passé dans le langage commun, le terme de mentor désigne un guide, un conseiller ou un déversoir émotionnel qui apporte son soutien moral à celui qui débute dans sa fonction ou dans son projet.

Quel lourd héritage que cette genèse mythologique, quelle lourde comparaison que celle qui nous mesure à ces couples iconiques. Après ce détour par le mythe, le mentor en devenir peut se demander s'il est légitime à endosser ce rôle de guide, de conseiller et/ou de déversoir émotionnel. Il s'interroge aussi sur la posture à adopter face à celui qui se lance dans la réalisation d'un projet un peu fou. Soyez rassuré, même si vous n'avez jamais tenté l'aventure entrepreneuriale, vous avez des choses à apporter au porteur de projet.

# Sommaire

Accompagner et instruire .....	8
Les spécificités des structures innovantes .....	16
Devenir mentor .....	20
Bonnes idées et boîte à outils d'accompagnement .....	30

# Accompagner et instruire

Le mentorat est une relation gratuite de soutien, d'échange et d'apprentissage dans laquelle l'entrepreneur explique et décortique son projet, livre ses questionnements et ses problématiques à un tiers de confiance. En tant que mentor, il vous revient de revêtir les atours de ce tiers. Fort de son recul et de son expérience, le mentor est l'œil extérieur qui guide l'entrepreneur grâce à son expérience et son savoir-faire.

A l'instar de Socrate dans les dialogues de Platon, le mentor se fait maïeuticien.

Il n'est pas là pour mener le projet mais pour faire accoucher l'entrepreneur d'un projet viable.



**Le rôle du mentor se définit par :**

**Des valeurs fortes**

**confiance**  
**bienveillance**  
**écoute**  
**partage**  
**respect**

**confidentialité**

**Un mode opératoire**

**écouter, décortiquer,**  
**questionner,**  
**comprendre,**  
**se distancier,**  
**rationaliser,**  
**formaliser, clarifier,**  
**organiser,**  
**aider à prioriser,**  
**concentrer, inciter,**  
**motiver, soutenir,**  
**calmer, détendre**

**Plusieurs costumes**

**coach, déversoir,**  
**punching ball,**  
**rempart, enseignant,**  
**ami, psychologue,**  
**provocateur, cobaye**  
**ou client potentiel,**  
**professeur de théâtre,**  
**médiateur, garde-fou...**

**Le mentor n'est pas :**

un consultant gratuit, un décisionnaire, un manager, un investisseur...

**Souvent, il aura deux objectifs prioritaires :**

agir sur l'entrepreneur comme un booster de confiance (sphère personnelle), aider l'entrepreneur à prendre des décisions sur son projet en lui permettant de prendre de la hauteur (sphère professionnelle).

# Les spécificités des structures innovantes

## La psychologie d'un entrepreneur

La figure de l'entrepreneur (comprendre « l'entrepreneur qui a réussi ») tient une place importante sur la scène médiatique. On l'imagine un peu arrogant, avec des baskets blanches, sûr de sa valeur et du conservatisme de ceux qui ne se sont pas lancés dans l'aventure entrepreneuriale. Il parle des « corporate » et de leurs « process » avec une moue désapprobatrice puisqu'il valorise son instinct et ses coups de génie. Ces clichés débusqués, il faut tenter de comprendre un peu plus finement ce qui différencie l'entrepreneur des autres.

L'entrepreneur se caractérise par son caractère opérationnel. Son amour de l'action le pousse parfois à délaisser la réflexion sur les sujets stratégiques. Le mentorat doit être pour lui une occasion d'identifier puis de se pencher sur les deux ou trois sujets stratégiques clés pour assurer le succès de son entreprise. Il a confiance en lui et en son intuition, « comme s'il[s] voyai[en]t une évidence à l'endroit où les autres ne voient qu'incertitudes<sup>1</sup> ». Il est motivé par un sentiment d'urgence et une persévérance à tout épreuve, au point même de passer pour un inconscient auprès de son entourage (jusqu'au jour où son projet rencontre le succès qu'il s'était prédit).

Quand on s'engage dans une relation de mentorat, il est bon de garder à l'esprit que la personne en face de vous a tout mis sur la table pour se lancer dans son projet. Son horizon de trésorerie disponible est en moyenne de 18 mois, temps dont il dispose pour valider la ou les hypothèses de son modèle d'affaires. Le temps est donc son bien le plus précieux. L'entrepreneur décidera parfois (trop) rapidement qu'il est en train de perdre son temps dans la relation de mentorat puisque ses journées sont une succession de problèmes à résoudre. Le temps dédié à la

réflexion stratégique ou à la préparation d'étapes lointaines est vécu (à tort) comme du temps gaspillé. Le mentor s'inscrit donc dans une double temporalité : il doit à la fois prendre en compte l'urgence qui rythme la vie de l'entrepreneur tout en l'encourageant à prendre du recul pour réfléchir à plus long terme.

A charge au mentor d'attirer l'attention du porteur de projet sur cet écueil et d'identifier les quelques points stratégiques clés sur lesquels il devra focaliser son attention. La réalité temporelle de l'entrepreneur demande qu'il se concentre sur des problématiques restreintes puisqu'il n'a pas suffisamment de ressources pour poursuivre plusieurs projets en même temps.

N'oubliez pas qu'il existe une vaste littérature en ligne sur ces sujets. La valeur ajoutée du mentorat tient dans un suivi rapproché et des conseils actionnables rapidement.

## Corporate/startupers : deux psychologies et perceptions du temps différentes

CORPORATE	STARTUP
Perception du temps dilaté	Vit dans l'urgence permanente
Peut travailler longtemps avant de s'engager	Veut tester rapidement des hypothèses
Process lourds	Pas de process
Aversion aux risques	Aime le risque par définition
Réflexion stratégique constante	Peu de temps à consacrer à la réflexion stratégique

<sup>1</sup> Tiphaine Liu. Qu'est-ce qu'un startuper ? 2016, hal-01566405.

## Les différents stades de développement d'une structure innovante

Les projets innovants connaissent à peu près tous les mêmes stades de développement. Il est important de les connaître pour mentorer les startups en fonction de leur niveau de maturité :

### 1. Problem/solution fit ; de l'idée lumineuse à la confrontation au réel

La clé de voûte de cette étape va être la définition du problème. Les entrepreneurs, passionnés comme ils sont, auront souvent tendance à foncer tête baissée dans la recherche d'une solution. Mais de la solution à quoi exactement ? Pour s'assurer de la viabilité de son idée, le porteur de projet va devoir prendre le pouls du marché, s'assurer de l'état de la concurrence, identifier les modalités de réalisation d'un prototype et définir son plan d'action pour façonner la solution la plus simple possible au problème identifié. L'étape d'idéation s'achève une fois que l'entrepreneur tient entre les mains le produit qui résoudra le problème perçu de manière simple. Il lui faudra certainement en passer par l'étape appelée « MVP » (Minimum Viable Product), qui consiste en une série de tests qui ont vocation à valider ou invalider les hypothèses formulées en début de projet. Si le produit n'a pas forcément besoin d'être parfait, il doit être potentiellement vendable.

### Modes de financement

À ce stade de développement, les sources de financement sont majoritairement le friends et family circle et les Business Angels.

### Le rôle du mentor

Vous avez un rôle déterminant à jouer à cette étape du projet. Revêtez votre toge de maïeuticien. Votre distance et

Depuis la formalisation de la théorie lean startup, chaque entrepreneur en herbe sait qu'il doit aller se frotter à son public mais encore trop peu s'attachent, par crainte d'un jugement trop dur du marché.

votre peu de connaissance du sujet sont vos atouts clés ici. Demandez à l'entrepreneur de vous expliquer son projet et posez vos questions jusqu'à ce que vous ayez compris les moindres détails de ce qu'il vous expose. C'est en procédant ainsi que vous lui rendez le plus service. Ne rougissez pas de ne pas comprendre. L'entrepreneur est un expert dans son domaine, ce qui lui paraît évident ne l'est en fait pour personne à part lui. Ramenez-le constamment vers ses clients, c'est là que se trouve la réponse à ses questions. Depuis la formalisation de la théorie lean startup, chaque entrepreneur en herbe sait qu'il doit aller se frotter à son public mais encore trop peu s'attachent, par crainte d'un jugement trop dur du marché. S'il est beaucoup plus simple de passer son temps sur son produit, vous devez absolument le sortir de ce focus stérile. Rassurez-le, tout le monde aime donner son avis, surtout quand on a l'impression d'être considéré comme un expert.

## 2. Le product market fit ; le produit à l'assaut du marché

Les ventes commencent et les premiers retours clients arrivent. L'entrepreneur doit être accompagné dans cette phase où il va accueillir les premiers retours d'acheteurs. Il va devoir améliorer son produit en fonction des avis jusqu'à sentir une adhésion tangible de la clientèle.

### Mode de financement

A ce stade, les financements viendront surtout de fonds type Business Angel ou Seed. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que les levées de fonds pré-commercialisation sont très rares. Ils sont souvent octroyés à des serials entrepreneurs qui ont déjà fait preuve de leurs compétences auprès des investisseurs.

### Le rôle du mentor

Après l'euphorie des débuts, cette phase peut apporter son lot de déconvenues. Vous allez devoir transmettre l'énergie nécessaire à l'entrepreneur, remonter le moral des troupes, aider le mentoré à prendre de la distance et à tirer profit des critiques. Il faut que les retours clients servent de leviers pour améliorer le produit. Vous devez aussi être là pour canaliser les velléités d'amélioration. Il faut prioriser les actions et veillez à ne pas traiter tous les problèmes en même temps. A ce stade, l'entrepreneur va devoir évaluer ses résultats et ses impacts et tirer des apprentissages de ses expérimentations. Il aura alors besoin d'être soutenu.

## 3. Scaling et structuration

Le seul et unique objectif de l'entrepreneur à cette étape ? La croissance. L'entreprise a validé sa capacité à croître sur le marché. L'idée va désormais être de développer l'entreprise via l'internationalisation ou l'acquisition de nouvelles startups. C'est la phase de croissance pure de l'activité de l'entreprise jusqu'à l'exit. → A

L'idée va désormais être de développer l'entreprise via l'internationalisation ou l'acquisition de nouvelles startups.

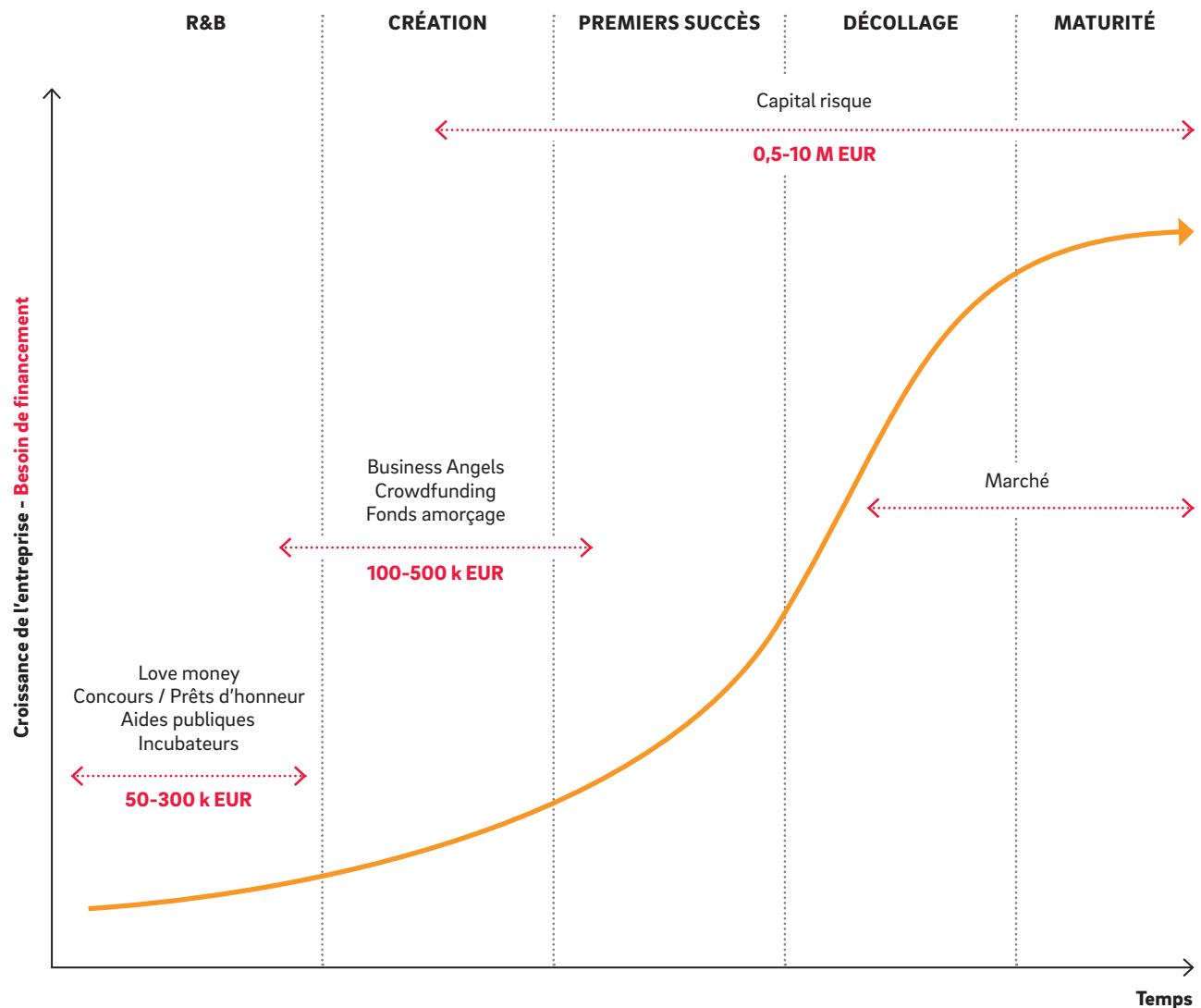
### Mode de financement

A ce stade, les financements émanent plutôt du Venture Capital et du Capital-Développement.

### Le rôle du mentor

C'est là que votre expérience vous sera la plus utile. Il s'agit de définir la stratégie de croissance et de construire l'organisation qui permettra cette croissance. C'est le moment de recruter des managers expérimentés et de structurer la société. Vous êtes là pour accompagner la réflexion stratégique de l'entrepreneur (étude de marché, stratégie d'entrée sur un nouveau territoire, ...). Alors que l'entreprise passe de 0 à 1, voire à 10, 100 ou 1 000 salariés, il est nécessaire de réfléchir au bien-fondé de certaines collaborations. A ce stade, il n'est pas rare de voir certaines tensions se cristalliser au point de devenir nocives pour le projet. L'entrepreneur va devoir remettre en question la pertinence du profil de ses premiers collaborateurs et décider s'ils sont, oui ou non, toujours adaptés à la nouvelle forme que prend la structure. Vous devez être présent au cours de cette remise en question et l'aider à prendre du recul à un moment où l'affect rentre évidemment en jeu.

**A:** Typologie des financements durant le cycle de vie de l'entreprise



## Quelques points d'attention

### Client

Les canaux d'acquisition sont-ils maîtrisés ?

Les sommes dédiées au marketing et aux relations presse pour créer de la demande sont-elles trop importantes ?

### Produit

La solution (le produit) répond-elle à un problème réel ou simplement à l'envie d'être entrepreneur ? Il faut sortir de l'idée pour se concentrer sur le problème.

Le produit répond-il simplement au besoin ?

### Team

Quelles sont les limites de l'entrepreneur, quel profil pourrait le compléter ?

Le mentor doit rester attentif sur les sujets qui touchent à l'équipe et la gestion des associations, d'un point de vue opérationnel d'une part et d'un point de vue égotique d'autre part. Est-ce que l'un des associés doit partir ?

Les rôles sont-ils répartis selon les compétences réelles de chacun ou répondent-ils aux ambitions d'égos ?

Si ces questions sont sensibles, elles sont primordiales.

Les témoignages montrent qu'enormément d'échecs de projets sont dus à des désaccords entre associés.

L'entrepreneur cherche-t-il trop rapidement à recruter ?  
Pas assez rapidement ?

Les profils qu'il recherche sont-ils adaptés au besoin et à la taille de son entreprise ?

### Finance

L'entrepreneur a-t-il un fond de trésorerie lui permettant de survivre aux coups durs ?

### Business model

Le business plan est-il viable ?

L'entrepreneur cherche-t-il trop tôt la rentabilité ?

L'entrepreneur prend-il les feedbacks nécessaires pour pouvoir se projeter à long terme ?

Adapte-t-il son business model aux mutations du marché ?

# Devenir mentor

## Le premier contact

### Comme un enfant ; découverte et curiosité

Comme dans toute relation humaine, le premier contact avec le mentoré augurera de la suite de vos échanges. Vous devez arriver à votre rendez-vous vierge de toute attente et vous mettre dans une posture de découverte. L'entrepreneur doit avoir le temps d'expliquer son projet et de vous le réexpliquer jusqu'à ce que l'ayez compris dans son ensemble. Posez toutes les questions qui vous passent par la tête : origine de l'idée, équipe, histoire du projet, business model, attentes, méthodologie, enjeux à courts et moyens termes... Il ne faut laisser subsister aucune zone d'ombre.

Si elle peut paraître fastidieuse, cette étape est primordiale. L'entrepreneur devra absolument savoir expliquer son projet de façon intelligible à ses interlocuteurs futurs. Vos questions doivent pousser l'entrepreneur à reformuler, expliciter, débusquer les incohérences de son projet... Les questions que vous allez lui poser à ce moment-là seront peut-être votre seule valeur ajoutée. Gardez en tête que, si vous parvenez à lui faire expliquer son projet de manière intelligible, vous avez déjà eu un rôle immense dans la réussite de son business.

### Comme un psychologue ; créer un climat de confiance et d'intimité

L'entrepreneur doit savoir qu'il peut s'ouvrir à vous sans crainte de voir des informations confidentielles s'envoler. La relation de mentorat doit être un safe space où l'entrepreneur pourra largement s'épancher.

### Comme un compagnon ; poser les bases d'une relation saine

Le mentorat est avant tout une relation entre deux personnes. Vous ne pouvez pas vous entendre avec tout le monde. Si la confiance ne s'installe pas rapidement, il vaut

mieux couper court à la relation et ainsi permettre à l'entrepreneur de trouver celui avec qui il pourra voir son projet s'épanouir.

L'entrepreneur doit aussi comprendre que vous ne prendrez pas les décisions à sa place. Dites-le-lui clairement : « Je ne répondrai jamais à la question «que dois-je faire ?» mais je t'aiderai à dessiner les différentes possibilités qui s'offrent à toi. C'est ton entreprise, pas la mienne, chaque décision te revient donc de plein droit.»

Il faut avoir conscience qu'une fois que vous avez gagné la confiance et le respect de l'entrepreneur, celui-ci est vulnérable à vos conseils. Formuler correctement vos propos afin de ne pas l'influencer dans ses décisions. Il doit être maître de ses choix.

### Comme un enseignant ; définir son champ de compétences

Qui que vous soyez, vous êtes une valeur ajoutée pour l'entrepreneur, même si ce n'est qu'en lui posant vos questions. Pour être légitime aux yeux de l'entrepreneur, vous devez être clair quant à vos compétences et votre disponibilité :

- N'essayez jamais de donner des réponses sur des sujets dont vous ne connaissez rien ou peu de choses, c'est le meilleur moyen de perdre toute crédibilité à ses yeux.
- Ne faites jamais une promesse que vous ne pouvez pas tenir, c'est le meilleur moyen de perdre sa confiance.

### Comme un coach ; établir les priorités et le programme

L'entrepreneur est sans cesse dans l'action. Il a parfois du mal à sortir la tête de l'eau et à avoir une vision claire des choses. Votre mission en tant que mentor ? Identifier rapidement (à l'issue du premier rendez-vous) les deux ou trois points sur lesquels vous devez vous concentrer ensemble, et vous y tenir. L'entrepreneur s'éparpillera suffisamment tout seul, il n'a pas besoin que le mentor le fasse avec lui.

## Comment faire prendre la relation ?

C'est souvent l'entrepreneur qui fait le premier pas vers un mentor. Si, deux semaines après votre premier rendez-vous (et s'il vous semble s'être bien déroulé), l'entrepreneur ne relance pas, n'hésitez pas à le faire. Si vous sentez que l'entrepreneur n'est pas réactif à vos appels, il faudra abandonner, rien ne sert de forcer.

Cependant, il peut être nécessaire de provoquer deux ou trois rencontres avant de jeter l'éponge. Pris dans le tourbillon de son quotidien, l'entrepreneur ne ressent pas forcément tout de suite l'intérêt de ce rendez-vous, qui, de manière factuelle, lui demande de prendre sur son temps «d'action». On voit parfois des entrepreneurs qui estiment d'abord que ces rendez-vous ne servent à rien accepter deux rendez-vous «forcés» pour ensuite redemander un peu vite un quatrième rendez-vous !

Restez empathique et comprenez les réalités quotidiennes de l'entrepreneur. C'est la meilleure manière de comprendre ses réactions.

## Au fil de la relation

Le premier rendez-vous va être une phase d'audit. Elle sert à comprendre le problème, la solution proposée, le marché, l'équipe et la répartition des tâches au sein de cette équipe, la table de capitalisation... A l'issue de cette phase d'audit il faut avoir repéré les deux ou trois points clés sur lesquels le mentorat va se concentrer.

Cette première étape passée, il est temps de se mettre au travail. Mentor et mentoré établissent ensemble un programme d'action pour avancer sur les points identifiés. Il peut être nécessaire de chercher le conseil d'experts, de prendre des calls avec l'entrepreneur pour comprendre ce qui se dit, de mobiliser son réseau... la liste n'est pas

Mentor et mentoré établissent ensemble un programme d'action pour avancer sur les points identifiés.

exhaustive. Les rendez-vous suivants mettront en œuvre le plan d'action définit plus tôt.

## Durée et fréquence des échanges

Tout dépend de la relation qui s'est installée avec le mentoré. Toutefois, s'il faut donner un ordre d'idée, vous pouvez envisager de rencontrer votre mentoré une fois tous les quinze jours à raison de deux heures. L'entrepreneur peut facilement se sentir seul. Il a envie de raconter sa semaine, ses réussites et ses échecs. Il a besoin d'être challengé.

Les rencontres peuvent se faire de plusieurs manières, il n'y a pas de limite à votre imagination : en physique, au téléphone, par Skype, au restaurant, dans un café, au bureau... Si l'entrepreneur a besoin d'être reboosté on priviliera les rencontres physiques.

## Durée du mentorat

Là encore il n'y a pas de règles gravées dans le marbre. Les programmes de mentorats sont généralement proposés pour 4 à 6 mois. On estime qu'ensuite, le rôle du mentor est moins intéressant. Rien n'empêche cependant que la relation se poursuive si mentor et mentoré en ressentent l'envie et le besoin.

## Les règles d'or du mentor

### Trouver le bon équilibre entre prise de recul et respect de la vision des fondateurs :

1

Soyez curieux et à l'écoute.

2

N'attendez rien en retour.

3

Vos compétences opérationnelles et votre hauteur de vue sont déjà des valeurs ajoutées pour l'entrepreneur.

4

Gardez toujours en tête que la personne en face de vous a tout mis sur la table pour son projet. Soyez vrai sans être trop dur.

5

Prenez garde à aborder les vrais sujets. Ne créez pas de doutes inutiles à l'entrepreneur.

6

Soyez clairement impliqué en tant que mentor ou ne soyez pas mentor.  
Les deux sont OK.

7

Ramenez l'entrepreneur à la réalité. Ils ont souvent tendance à s'imaginer être les seuls à essuyer des échecs. Comme sur les réseaux sociaux, ils ne voient que la réussite des autres entrepreneurs, pas les difficultés, le découragement et les échecs qu'ils traversent.

8

Soyez simple. Avant toute chose, demandez à l'entrepreneur ce dont il a besoin.

9

Ne calquez pas sans cesse votre propre expérience. C'est souvent hors de propos et contre-productif. Le propre du projet, c'est d'être innovant, pas de refaire ce qui a déjà été fait.

10

Il faut être prescriptif, pas injonctif.

11

Guidez l'entrepreneur, ne le contrôlez pas. Les startups doivent prendre leurs propres décisions.... Vous n'êtes pas leur mère, juste leur mentor. Et c'est très bien comme ça.

12

Donnez des conseils précis et transposables en « pour action ». Evitez d'être vague.



# Bonnes idées et boîte à outils d'accompagnement

## Technique relationnelle et communicationnelle

**L'écoute active de Carl Rogers ; l'écoute active repose sur cinq principes :**

1. **Accueillir l'autre** sans jugement, dans une démarche de respect. L'autre doit sentir qu'on lui porte un réel intérêt. Il doit se sentir en confiance et ne pas sentir qu'il devra faire de même en retour.
2. **Se concentrer sur le vécu de son interlocuteur** et non sur ce qu'il dit. Il faut comprendre ce que l'autre ressent au plus profond de lui grâce aux mots qu'il utilise.
3. **Porter son intérêt sur l'autre plutôt que sur le problème qu'il expose.** Il faut certes voir le problème, mais il faut le voir du point de vue de l'autre.
4. **Assurer l'autre de son respect** : par des mots, un regard, une écoute attentive et empathique...
5. **Agir comme un miroir** en mettant en lumière les sentiments qu'essaie d'exprimer l'autre.

## Méthodologies, templates et littérature

**Le Business Model Canvas, préambule à la construction du pitch**

Inventé par Alexander Osterwalder, auteur de Business Model : Nouvelle Génération, le BMC est un excellent outil pour préparer son pitch. → B

L'entrepreneur aura des difficultés à proposer un bon pitch s'il n'est pas en mesure de répondre à l'ensemble de ces questions. Lorsque de la préparation du pitch il faut avoir en tête l'histoire à raconter. **Cette histoire doit plaire et laisser le moins de part au doute.**

1

Il existe **un problème** qui n'a pas été résolu pour une raison donnée, nous avons trouvé **la solution**, voilà ce que nous faisons (démo) et voilà pourquoi les gens nous adorent.

2

Nous connaissons **notre marché** sur le bout des doigts et nous savons comment nous allons **gagner de l'argent**.

3

Nous sommes une équipe de tueurs, voilà ce que **nous avons fait** et ce que **nous avons appris** [DATA].

4

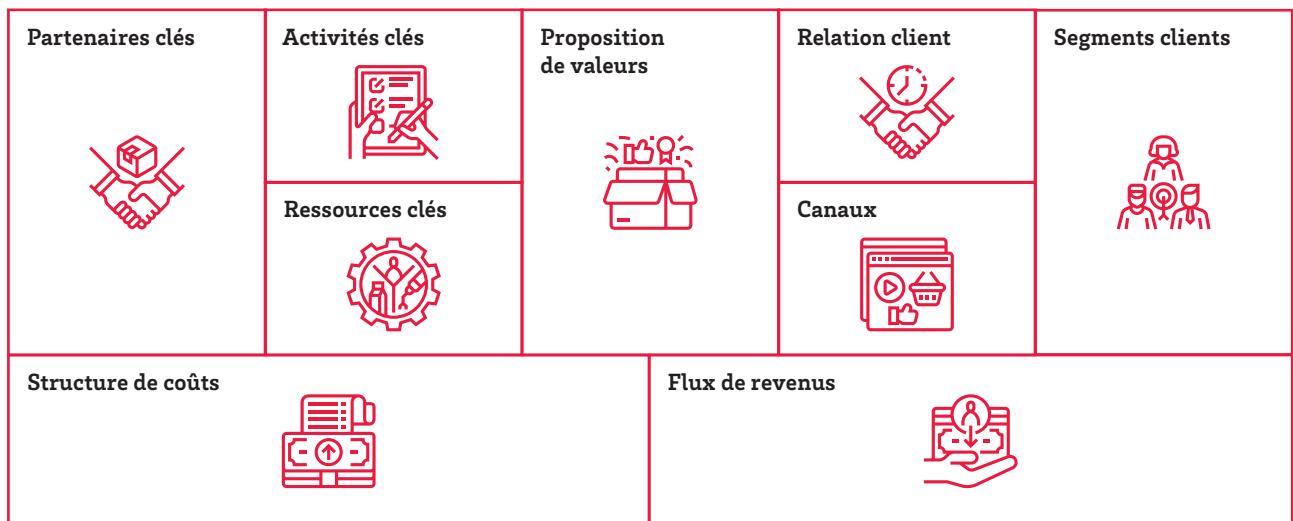
**Nous maîtrisons l'exécution** et voilà ce que **nous allons faire dans les mois à venir**.

5

Au fait, **dans 5 ans nous serons tout là-haut.**

**Si l'équipe est reconnue pour avoir déjà créé plusieurs startups à succès, il faut commencer par ça !**

## B: Le Business Model Canvas



### Quelques éléments à garder en tête dans l'élaboration du pitch

#### Le problème adressé

Plutôt que de se focaliser sur le problème, il faut expliquer plutôt pourquoi il persiste. Il n'a jamais été adressé ? L'origine du problème n'a pas été comprise ? la technologie nécessaire n'était pas mature ? Comment la startup cracke ce problème ?

#### La proposition de valeur

Que fait la startup concrètement ? Il faut pouvoir répondre à cette question en une phrase simple et précise. Si l'entrepreneur n'y arrive pas, il faut qu'il se concentre sur l'aspect principal de sa proposition, quitte à laisser une partie de côté. L'objectif est de capter l'attention, d'embarquer l'audience et surtout de ne pas générer des questions, des incompréhensions ou d'impressions de complexité.

#### À titre d'exemples :

**Buffer** : le moyen le plus simple de publier sur les réseaux sociaux.

**Dropbox** : synchronise les fichiers sur votre ordinateur et/ou ceux de votre équipe.

**Slack** : une application de messagerie dédiée aux équipes.

**CityCake** : la crème des pâtisseries livrées sur Paris à domicile en 30 minutes.

#### Le produit/service

Il faut toujours donner un aperçu du projet quand on l'évoque : l'audience doit pouvoir le toucher et facilement comprendre l'expérience proposée. Si le produit/service s'y prête, l'entrepreneur devra faire une démonstration. Attention, il ne faut pas prendre de risques : si la démonstration échoue, c'est la catastrophe ! Une démonstration vidéo tournée à l'avance permettra d'assurer une présentation sans accroc. A minima il faudra proposer des captures d'écran ou un prototype.

## Les valeurs perçues

Les valeurs perçues sont multiples et déterminées par vos cibles : pourquoi ont-ils acheté le produit ? Il faut lister les raisons qui poussent chaque sous-segment de clientèle à acheter le produit et en faire la preuve.

## Le marché

Lorsqu'il s'agit de décrire un marché, l'entrepreneur a souvent tendance à montrer qu'il est sur un marché énorme, à grand coup de projections réalisées par des cabinets d'étude. L'expérience montre qu'il est assez rare de voir une prévision de marché se réaliser. Pour un investisseur (et pour vous), ce qui est important, c'est le nombre de cibles. Il faut avoir une vision pertinente de la taille du marché, et ce si et seulement si l'entrepreneur a un business model solide.

### À titre d'exemple :

Si l'entrepreneur s'attaque au marché des malades d'Alzheimer, le montant global des dépenses pour les malades est peu pertinent. Ce qui est pertinent en revanche, c'est de savoir qu'il y a 850 000 malades en France dont 12% avec des problèmes de déambulation avérés. Si l'entrepreneur propose un service permettant de gérer mieux la relation client pour les retailers via passbook, il n'est pas pertinent de présenter le montant des dépenses en marketing relationnel. Ce qui l'est en revanche, c'est de présenter le nombre de retailers et le nombre moyen de contacts par enseigne.

## L'écosystème

L'objectif ici est uniquement de montrer que l'entrepreneur a une parfaite connaissance du marché : il est recommandé de faire un mapping de tous les acteurs connectés au business de l'entrepreneur ou un schéma sous la forme d'une chaîne de la valeur. Il faut également indiquer ensuite en quoi le positionnement de la startup mentorée est différenciant.

## Le modèle économique

Comme pour toute startup, le modèle économique va évoluer. Toutefois si l'entrepreneur veut lever des fonds il doit avoir au moins une idée de la manière dont il va gagner de l'argent. La tentation est grande pour les entrepreneurs de montrer que leur modèle est abouti à grand renfort de graphiques ou de plans de tarification. C'est une erreur. Il faut simplifier au maximum la présentation de votre modèle pour le rendre clair et facile à comprendre. A cet effet, parlez plutôt de prix et de coût unitaires.

### À titre d'exemple :

Si l'entrepreneur vend un dispositif de contact via passbook, il faut présenter un prix unitaire moyen plutôt que des bundles pour 1 000, 5 000 ou 30 000 contacts par mois. De la même manière calculez un coût par contact moyen pour aboutir à votre marge brute unitaire. S'il a une activité B2B, il est très pertinent de présenter le funnel de conversion qui permettra à son interlocuteur de vérifier que le modèle sera rentable à terme et/ou à définir les seuils clés à passer. **Ce travail de simplification vous sera d'une grande aide pour la réalisation du Business Plan.**

## Les KPIs

Lors du pitch, il faudra aussi qu'il présente quelques données qui valideront le modèle/marché. Prenez le temps de réfléchir à ces indicateurs. Chaque marché a ses indicateurs et s'il se trompe, l'entrepreneur risque de prendre de mauvaises décisions. C'est un indice de sa maîtrise de son business.

### À titre d'exemple :

S'il développe une activité B2B SaaS, il pourra suivre le nombre de clients et le payback time. S'il a une activité de gaming, il pourra présenter le pourcentage des usagers qui se connectent tous les jours, son acquisition cost et sa life time value (ou à minima son payback time).

**Une bonne pratique consiste à mapper les compétences nécessaires du business en question et à le mettre en parallèle avec les compétences des membres de l'équipe.**

## L'équipe

Pour un investisseur, l'équipe est extrêmement importante. C'est un des facteurs récurrents de l'échec d'une startup. Les investisseurs voudront juger de la cohésion de l'équipe et des qualités de futurs leaders des différents collaborateurs, ce qui est compliqué à démontrer sur slide ! En revanche, ils pourront se faire une idée de la complémentarité des membres l'équipe et de leur capacité d'organisation.

À ce stade il faudra les rassurer quant à la capacité de l'équipe à exécuter. Une bonne pratique consiste à mapper les compétences nécessaires du business en question et à le mettre en parallèle avec les compétences des membres de l'équipe. Attention, si une compétence clé manque à l'équipe c'est un «deal breaker». Il faudra également indiquer le track record de chaque fondateur (ce qu'il a fait, sur quel marché et avec quels résultats).

**Si l'équipe est vraiment déterminante il faudra faire apparaître cette section le plus haut possible dans la présentation pour capter l'attention de l'audience dès le début.**

## La vision

C'est le moment où l'entrepreneur doit mettre son humilité de côté et montrer jusqu'où il veut aller. Il doit faire preuve d'un niveau d'ambition important.

## Ce qui est fait et ce qu'il est prévu de faire dans les 12 prochains mois

Cette section doit permettre à l'interlocuteur de juger de la capacité de l'entrepreneur à définir un plan et à l'exécuter. Il va chercher à savoir si celui-ci a identifié les bonnes étapes et s'il est lucide quant à sa capacité à exécuter ce plan. L'entrepreneur peut présenter un plan sur 6 à 12 mois. Faire plus s'apparenterait à présenter un récit de science-fiction.

**Dans tous les cas, il faut insister sur les priorités. Etant donné la taille de l'équipe, l'entrepreneur devra concentrer ses efforts et ne pas se tromper !**

## Le Business Plan

La partie Business Plan peut parfois être difficile à aborder. L'entrepreneur a une vision sur 6 à 12 mois et on lui demande un Business Plan sur 3 à 5 ans ... pourquoi ?

Généralement pendant ces 6 à 12 mois l'entrepreneur ne fait que creuser un trou. Il finance les bases de son développement mais le chiffre d'affaires peut, en fonction de son modèle, mettre un peu de temps à décoller. Il faut que sa modélisation aille suffisamment loin pour montrer les résultats attendus suite aux phases d'investissement.

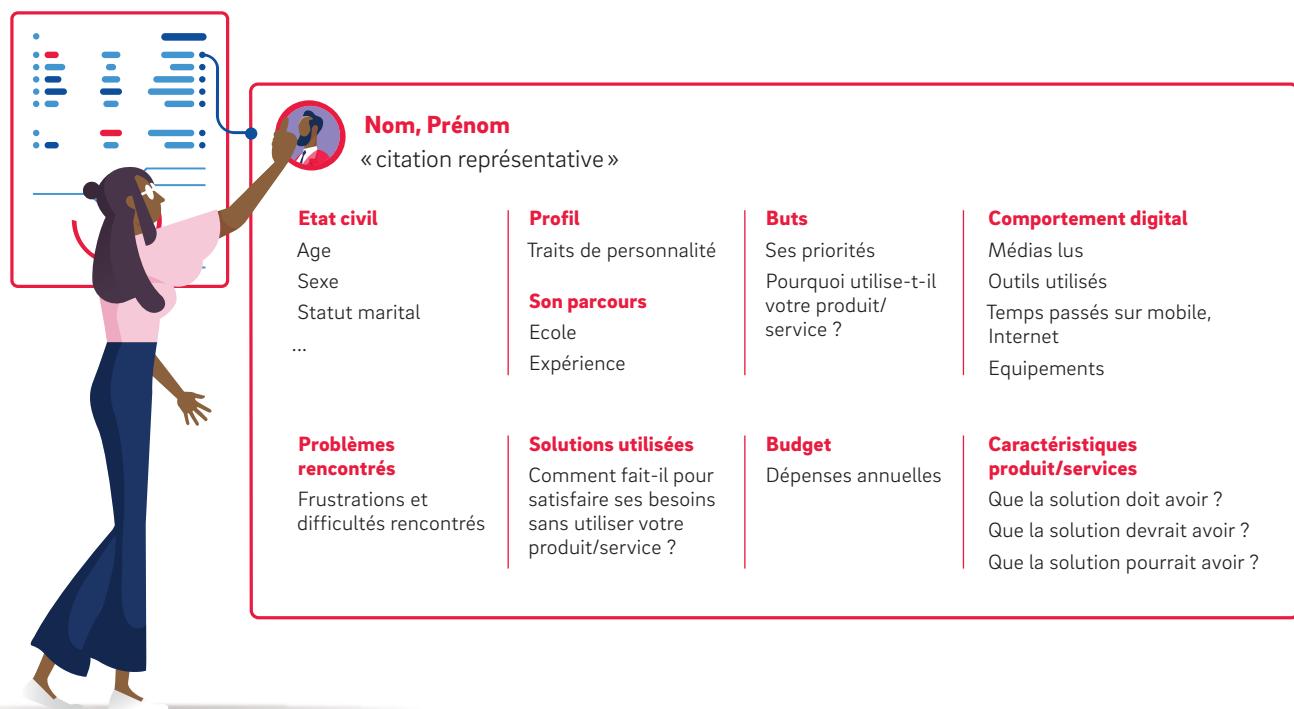
## Les Personas

### Pourquoi les entrepreneurs en ont-ils besoin ?

Les personas sont des personnages fictifs qui représentent le client idéal. Pour gérer au mieux leur business, les entrepreneurs doivent savoir qui va acheter leur produit. Les Personas permettront d'analyser les points de douleur et les objectifs qui motivent la décision d'achat du client, puis de cibler les bons clients, en particulier les clients de grande valeur. Une fois que l'entrepreneur a bien cerné ses cibles, il doit aligner la valeur sur le prix et pouvoir établir une feuille de route des caractéristiques de son produit.

En réalisant des entretiens, des tests et des enquêtes ou en recueillant des informations en retour, ces outils permettent à l'entrepreneur de mieux connaître sa cible. Cette connaissance est précieuse pour sa startup car elle va lui permettre de faire passer le bon message (proposition de valeur) à la bonne cible, de définir quelle caractéristique mérite d'être développée pour son MVP (Minimum Viable Product) ou quel est le meilleur prix en fonction d'une cible particulière.

**Il est donc bon de lui faire faire cet exercice.**



# Et pour finir, quelques bonnes idées...

Organiser des rassemblements, dîners, déjeuners entrepreneurs réguliers avec les autres mentorés du programme. Ces rencontres régulières permettront aux entrepreneurs d'échanger sur leurs échecs et leurs difficultés. Ils se sentiront moins seuls à éprouver des difficultés !

Aller visiter les usines ou les bureaux.

Rencontrer les équipes.



# How to support innovative project leaders?

A Practical Guide to Mentoring

The delicate balance of mentoring someone  
is not creating them in your own image

but giving them  
the opportunity  
to create themselves.

STEVEN SPIELBERG

# Foreword

You have decided to offer some of your working time to support innovative project leaders. You are committed to this, perhaps with previous experience, perhaps not. In any case, each mentoring experience differs according to the project leader and his/her needs, the mentor and the relationship that is established, or not, between these two people. As this commitment materializes, you will no doubt be asking yourself a number of questions that this training booklet is designed to answer.

Xavier Niel and Céline Lazorthes (founder of Leetchi and Mangopay), Martin Scorsese and Leonardo DiCaprio, Andy Warhol and Jean-Michel Basquiat, so many idealized mentor/mentee couples who seem to describe a kind of glorious journey set in motion by the meeting of the one who will make the "wannabe" take off. Today, mentoring initiatives are commonplace, encouraged and sometimes idealized. We look for a mentor or a coach, we identify a superior as such, we qualify *a posteriori* a striking encounter as the one with the one who will have been our mentor...

We forget that the concept of the mentor comes from Greek mythology. Mentor was entrusted with the education of Telemachus while his father Ulysses was leaving for the Trojan War. He becomes his advisor and guides him in the choices he has to make. In common parlance, the term mentor refers to a guide, advisor or emotional outpouring that provides moral support to one who is starting out in his or her position or project.

What a heavy legacy this mythological genesis is, what a heavy comparison that measures us against these iconic couples. After this detour through myth, the mentor-in-training may wonder whether it is legitimate to take on the role of guide, counsellor and/or emotional outpourer. He also wonders about the position to adopt when faced with someone who is embarking on a somewhat crazy project. Be reassured, even if you have never tried the entrepreneurial adventure, you have things to bring to the project leader.

# Content

Accompanying and instructing .....	26
The specificities of innovative structures .....	28
Becoming a Mentor .....	33
Good ideas and support toolbox .....	37

# Accompanying and instructing

Mentoring is a free relationship of support, exchange and learning in which the entrepreneur explains and dissects his project and shares his questions and problems with a trusted third party. As a mentor, it is up to you to put on the third party's finery. With his or her hindsight and experience, the mentor is the outside eye that guides the entrepreneur through his or her experience and know-how. Like Socrates in Plato's dialogues, the mentor becomes a maieutician. He is not there to lead the project, but to help the entrepreneur deliver a viable project.



**The mentor's role is defined by:**

**Strong values**

trust  
benevolence  
listening  
sharing  
respect  
confidentiality

**A modus operandi**

listening, dissecting,  
questioning,  
understanding,  
distancing oneself,  
rationalizing,  
formalizing, clarifying,  
organizing, helping to  
prioritize,  
concentrating, inciting,  
motivating, supporting,  
calming, relaxing

**Several costumes**

coach, spillway,  
punching ball, rampart,  
teacher, friend,  
psychologist,  
provocateur, guinea pig  
or potential client,  
theatre teacher,  
mediator, guardrail...

**A mentor is not:**

a free consultant, a decision-maker, a manager, an investor...

**Often, it will have two priority objectives:**

to act on the entrepreneur as a confidence booster (personal sphere), and to help the entrepreneur make decisions on his project by enabling him to gain height (professional sphere).

# The specificities of innovative structures

## The psychology of an entrepreneur

The figure of the entrepreneur (understanding "the successful entrepreneur") has an important place in the media scene. One imagines him a little arrogant, with white sneakers, sure of his value and the conservatism of those who did not embark on the entrepreneurial adventure. He talks about "corporate" and their "processes" with a disapproving pout, since he values his instinct and his strokes of genius. Once these clichés have been exposed, it is necessary to try to understand a little more precisely what differentiates the entrepreneur from others.

Entrepreneurs are characterized by their operational nature. His love of action sometimes pushes him to abandon reflection on strategic issues. Mentoring should be an opportunity for them to identify and then focus on the two or three key strategic topics that are key to the success of their business. He has confidence in himself and his intuition, "as if he[s] see the obvious where others see only uncertainty<sup>1</sup>". He is motivated by a sense of urgency and perseverance, to the point where he even appears unconscious to those around him (until the day his project meets the success he predicted).

When entering into a mentoring relationship, it's good to keep in mind that the person in front of you has put everything on the table to get started on his or her project. His average free cash flow horizon is 18 months, which is the time he has to validate the hypothesis(s) of his business model. Time is therefore his most precious asset. The entrepreneur will sometimes decide (too) quickly that he is wasting his time in the mentoring relationship since his days are a succession of problems to be solved. Time spent on strategic thinking or preparing for distant steps is (wrongly) experienced as wasted time. Mentors therefore

have a twofold temporality: they must both take into account. The urgency that punctuates the entrepreneur's life while encouraging him or her to take a step back and think about the longer term.

It is the mentor's responsibility to draw the project leader's attention to this pitfall and to identify the few key strategic points on which he should focus his attention. The temporal reality of the entrepreneur requires him to focus on limited issues since he does not have enough resources to pursue several projects at the same time.

Keep in mind that there is a vast online literature on these subjects. The added value of mentoring lies in close follow-up and advice that can be acted upon quickly.

## Corporate/startupers : two different psychologies and perceptions of time

CORPORATE	STARTUP
Perception of time dilated	Lives in permanent urgency
Can work a long time before committing	Wants to test hypotheses quickly
Heavy processes	No process
Risk aversion	Likes risk by definition
Constant strategic thinking	Few time for strategic thinking

<sup>1</sup> Tiphaine Liu. Qu'est-ce qu'un startuper ? 2016, hal-01566405.

## The different stages of development of an innovative structure

Innovative projects more or less go through the same stages of development. It is important to know them in order to mentor startups according to their level of maturity:

### 1. Problem/solution fit; from the bright idea to the confrontation with reality

The keystone of this stage will be the definition of the problem. Entrepreneurs, passionate as they are, will often tend to go headlong in the search for a solution. But the solution to what exactly? To ensure the viability of his idea, the project leader will have to take the pulse of the market, make sure of the state of the competition, identify the modalities for producing a prototype and define his action plan to shape the simplest possible solution to the identified problem. The ideation stage ends once the entrepreneur holds in his hands the product that will solve the perceived problem in a simple way. He will certainly have to go through the stage called "MVP". (Minimum Viable Product), which consists of a series of tests designed to validate or invalidate the hypotheses formulated at the beginning of the project. If the product does not necessarily need to be perfect, it must be potentially saleable.

### Modes of financing

At this stage of development, the sources of financing are mainly friends and family circle and Business Angels.

### The role of the mentor

You have a decisive role to play at this stage of the project. Put on your gown as a midwife. Your distance and your little knowledge of the subject are your key assets here. Ask the entrepreneur to explain his or her project to you and ask your questions until you have understood the

Since the formalization of the lean startup theory, every budding entrepreneur knows that he has to go out and rub shoulders with his audience, but still too few get attached, for fear of a harsh market judgment.

smallest details of what he or she is telling you. This is how you do the most service to the contractor. Don't be ashamed if you don't understand. The contractor is an expert in his field, what seems obvious to him is in fact obvious to no one but him. Keep bringing him back to his customers; that's where the answers to his questions lie. Since the formalization of the lean startup theory, every budding entrepreneur knows that he has to go out and rub shoulders with his audience, but still too few get attached, for fear of a harsh market judgment. If it's much easier to spend your time on your product, you absolutely have to get it out of this sterile focus. Reassure him, everyone likes to give his opinion, especially when you feel you are considered an expert.

## 2. The product market fit; the product to the market

Sales are starting and the first customer returns are coming in. The entrepreneur must be accompanied in this phase where he will receive the first returns from buyers. He will have to improve his product according to the opinions until he feels a tangible adhesion of the customers.

### Modes of financing

At this stage, financing will come mainly from funds such as Business Angel or Seed. However, it is important to keep in mind that pre-market fundraising is very rare. They are often granted to serial entrepreneurs who have already demonstrated their skills to investors.

### The role of the mentor

After the euphoria of the early days, this phase can bring its share of disappointments. You'll need to pass on the necessary energy to the entrepreneur, boost morale, help the mentee gain distance and take advantage of criticism. Customer feedback should be used as a lever to improve the product. You must also be there to channel the desire for improvement. You must prioritize actions and be careful not to deal with all problems at once. At this stage, the entrepreneur will have to evaluate his results and impacts and learn from his experiments. He will then need support.

## 3. Scaling and structuring

The entrepreneur's one and only objective at this stage? Growth. The company has validated its ability to grow in the market. The idea will now be to develop the company through internationalization or the acquisition of new startups. This is the pure growth phase of the company's activity until the exit. → A

The idea will now be to develop the company through internationalization or the acquisition of new startups.

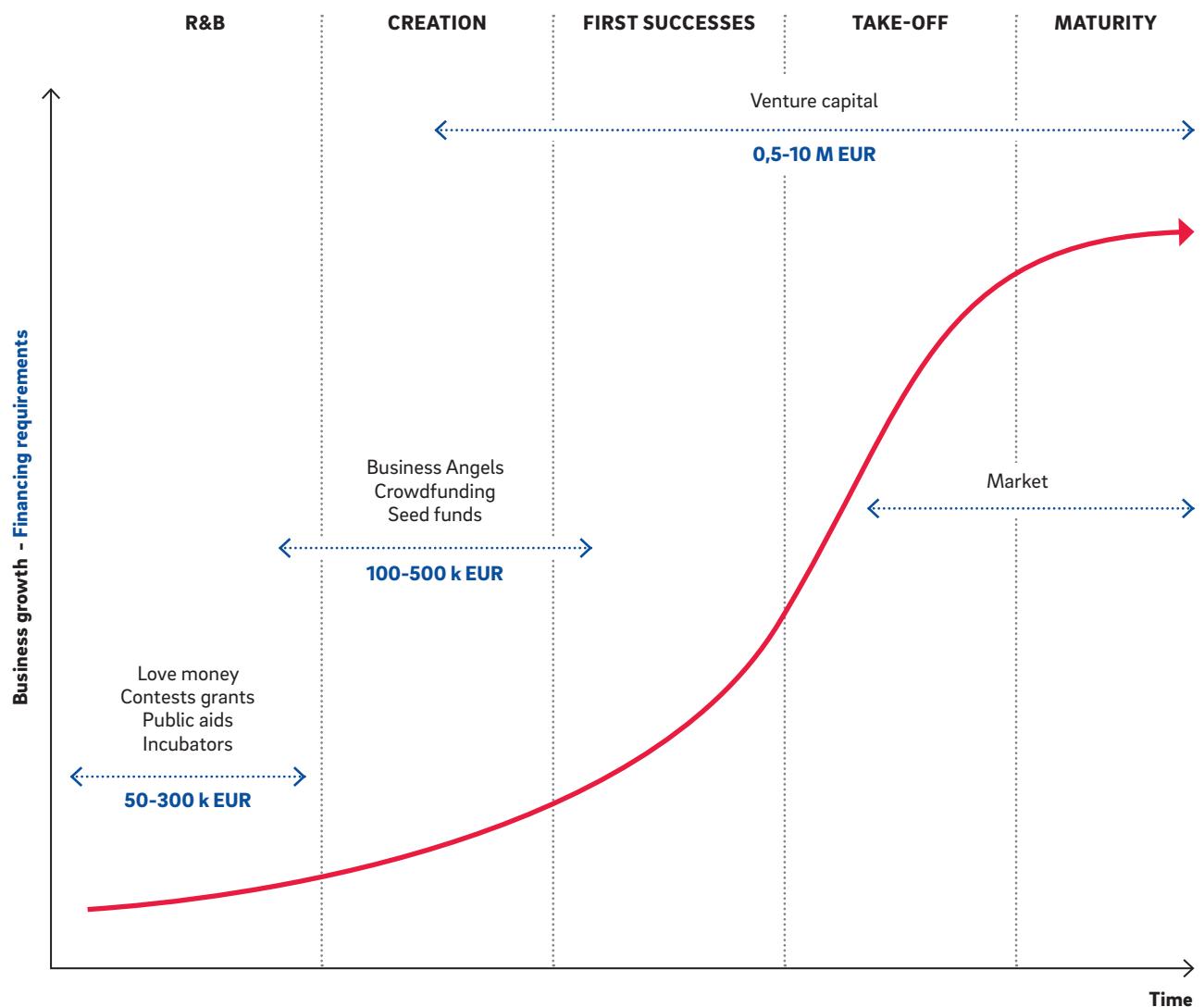
### Modes of financing

At this stage, the financing comes rather from Venture Capital and Development Capital.

### The role of the mentor

This is where your experience will be most useful. It is about defining the growth strategy and building the organization that will allow this growth. This is the time to recruit experienced managers and to structure the company. You are there to support the entrepreneur's strategic thinking (market research, strategy for entering a new territory, ...). As the company goes from 0 to 1, or even to 10, 100 or 1000 employees, it is necessary to think about the merits of certain collaborations. At this stage, it is not uncommon to see certain tensions crystallize to the point of becoming harmful to the project. The entrepreneur will have to question the relevance of the profile of his first collaborators and decide whether or not they are still suitable for the new form the structure is taking. You must be present during this questioning and help him to step back at a time when the affect is obviously at stake.

**A:** types of financing during the business life cycle



## A few points of attention

### Customer

Are the acquisition channels under control?

Are the amounts dedicated to marketing and press relations to create demand too high?

### Product

Does the solution (the product) respond to a real problem or simply to the desire to be an entrepreneur? You have to get out of the idea to focus on the problem.

Does the product simply meet the need?

### Team

What are the limits of the contractor, what profile could complement it? The mentor must remain attentive to team and association management issues, from an operational point of view on the one hand and from an egotistical point of view on the other. Does one of the partners have to leave?

Are the roles distributed according to the real skills of each or do they meet the ambitions of egos? If these questions are sensitive, they are paramount. Testimonials show that many project failures are due to disagreements between associates.

Is the entrepreneur trying to recruit too quickly? Not fast enough?

Are the profiles he is looking for adapted to the needs and size of his company?

### Finance

Does the contractor have a cash flow fund that allows him to survive hard times?

### Business model

Is the business plan viable?

Is the entrepreneur looking for profitability too early?

Is the entrepreneur taking the necessary feedback to be able to plan for the long term?

Does he adapt his business model to market changes?

# Becoming a mentor

## The first contact

### Like a child; discovery and curiosity

As in any human relationship, the first contact with the mentee will augur the continuation of your exchanges. You must arrive at your appointment free of all expectations and put yourself in a position of discovery. The entrepreneur must have time to explain his project and explain it to you again until you have understood it as a whole. Ask all the questions that pop into your head: origin of the idea, team, history of the project, business model, expectations, methodology, short and medium-term issues... No grey areas should be left unanswered.

If it may seem tedious, this step is essential. The entrepreneur must absolutely know how to explain his project in an intelligible way to his future interlocutors. Your questions should encourage the entrepreneur to reformulate, explain and identify inconsistencies in his project... The questions you ask at this point may be your only added value. Keep in mind that, if you manage to get him to explain his project in an intelligible way, you have already played a huge role in the success of his business.

### Like a psychologist; create a climate of trust and intimacy

The entrepreneur needs to know that he can open up to you without fear of confidential information getting out of hand. The mentoring relationship must be a safe space where the entrepreneur can open up to you.

### Like a companion; laying the foundation for a healthy relationship

Mentoring is first and foremost a relationship between two people. You can't get along with everyone. If trust doesn't build up quickly, it's better to cut the relationship

short and allow the entrepreneur to find someone with whom he can see his project blossom.

The entrepreneur must also understand that you won't be making decisions for him. Make it clear to him or her: "I will never answer the question 'what should I do?' but I will help you draw the various possibilities open to you. This is your company, not mine, so every decision is yours by right."

You have to be aware that once you've earned the entrepreneur's trust and respect, he's vulnerable to your advice. Formulate your words correctly so as not to influence him in his decisions. He must be in control of his choices.

### Like a teacher; define his field of expertise

Whoever you are, you are an added value for the entrepreneur, even if only by asking your questions. To be legitimate in the eyes of the entrepreneur, you must be clear about your skills and availability:

- Never try to give answers on subjects about which you know little or nothing, this is the best way to lose all credibility in his eyes.
- Never make a promise that you cannot keep, it is the best way to lose his confidence.

### Like a coach; set the priorities and the agenda

The entrepreneur is constantly in action. He sometimes has trouble getting his head out of the water and having a clear vision of things. Your mission as a mentor? Quickly identify (at the end of the first meeting) the two or three points you need to focus on together and stick to them. The entrepreneur will spread out enough on his own; he doesn't need the mentor to do it with him.

## How do you get the relationship going?

It is often the entrepreneur who takes the first step towards a mentor. If, two weeks after your first meeting (and if it seems to you to have gone well), the entrepreneur doesn't follow up, don't hesitate to do so. If you feel that the entrepreneur is not responsive to your calls, you will have to give up, there is no point in forcing it.

However, it may be necessary to provoke two or three meetings before throwing in the towel. Caught up in the whirlwind of his daily life, the entrepreneur does not necessarily immediately feel the interest of this meeting, which, in a factual way, asks him to take his time "out of action". We sometimes see entrepreneurs who at first feel that these appointments are useless for accepting two "forced" appointments and then ask for a fourth appointment a little too quickly!

Remain empathetic and understand the day-to-day realities of the entrepreneur. This is the best way to understand his reactions.

## Throughout the relationship

The first meeting is going to be an audit phase. It is used to understand the problem, the proposed solution, the market, the team and the distribution of tasks within this team, the capitalization table... At the end of this audit phase, you should have identified the two or three key points on which the mentoring will focus.

Once this first step has been completed, it is time to get down to work. Mentor and mentee together establish an action plan to move forward on the points identified. It may be necessary to seek expert advice, make calls with the entrepreneur to understand what is being said, mobilize his or her network... the list is not exhaustive.

Mentor and mentee together establish an action plan to move forward on the points identified.

The following appointments will implement the action plan defined earlier.

## Duration and frequency of exchanges

It all depends on the relationship that has developed with the mentee. However, if you need to give an idea, you can consider meeting your mentee once every two weeks for two hours. The entrepreneur can easily feel lonely. He wants to talk about his week, his successes and failures. He needs to be challenged.

Meetings can take place in many ways, there is no limit to your imagination: in person, on the phone, via Skype, in a restaurant, in a café, at the office... If the entrepreneur needs to be reboosted, we will favour physical meetings.

## Duration of the mentoring relationship

Again, there are no rules set in stone. Mentoring programs are usually offered for 4 to 6 months. It is felt that after that, the role of the mentor is less interesting. However, nothing prevents the relationship from continuing if both mentor and mentee feel the desire and need to do so.

## Golden Rules for Mentors

Finding the right balance between taking a step back and respecting the founders' vision:

1

Be curious and listen.

2

Don't expect anything in return.

3

Your operational skills and your height of vision are already an added value for the entrepreneur.

4

Always keep in mind that the person in front of you has put everything on the table for his or her project. Be true without being too harsh.

5

Be careful to talk about the real issues. Don't create unnecessary doubts for the contractor.

6

Be clearly involved as a mentor or don't be a mentor. Both are OK.

7

Bring the contractor back to reality. They often tend to imagine that they are the only ones to suffer failures. As on social networks, they only see the success of other entrepreneurs, not the difficulties, discouragement and failures they experience.

8

Be simple. First of all, ask the contractor what he or she needs.

9

Don't keep copying your own experience over and over again. It is often irrelevant and counterproductive. What is unique about a project is that it is innovative, not replicating what has already been done.

10

It must be prescriptive, not injunctive.

11

Guide the contractor, do not control him. Startups have to make their own decisions... You're not their mother, just their mentor. And that's fine.

12

Give specific advice that can be translated into "for action". Avoid being vague.



# Good ideas and support toolbox

## Relational and communication techniques

**Active listening to Carl Rogers ;**  
based on five principles:

1. **Welcoming the other person** without judgment, in a respectful manner. The other person must feel that he or she has a real interest. He must feel confident and not feel that he will have to do the same in return.
2. **Focus on the other person's experience** and not on what they say. Understand what the other person is feeling deep down inside through the words he or she uses.
3. **Focus on the other person rather than the problem they are presenting.** You have to see the problem, but you have to see it from the other person's point of view.
4. **Ensure the other person's respect:** through words, a look, attentive and empathetic listening...
5. **Act like a mirror** by highlighting the feelings the other is trying to express.

## Methodologies, templates and literature

**The Business Model Canvas,**  
preamble to the construction of the pitch

Invented by Alexander Osterwalder, author of Business Model: New Generation, the BMC is an excellent tool to prepare your pitch. → B

The entrepreneur will have difficulty proposing a good pitch if he is not able to answer all of these questions.

When preparing the pitch, it is important to keep in mind the story to be told. **This story must be appealing and leave the least room for doubt.**

1

There is **a problem** that hasn't been solved for some reason, we've found **the solution**, this is what we do (demo) and this is why people love us.

2

We know **our market** like the back of our hand and we know how we're going **to make money**.

3

We're a team of killers, that's what **we've done** and what **we've learned** [DATA].

4

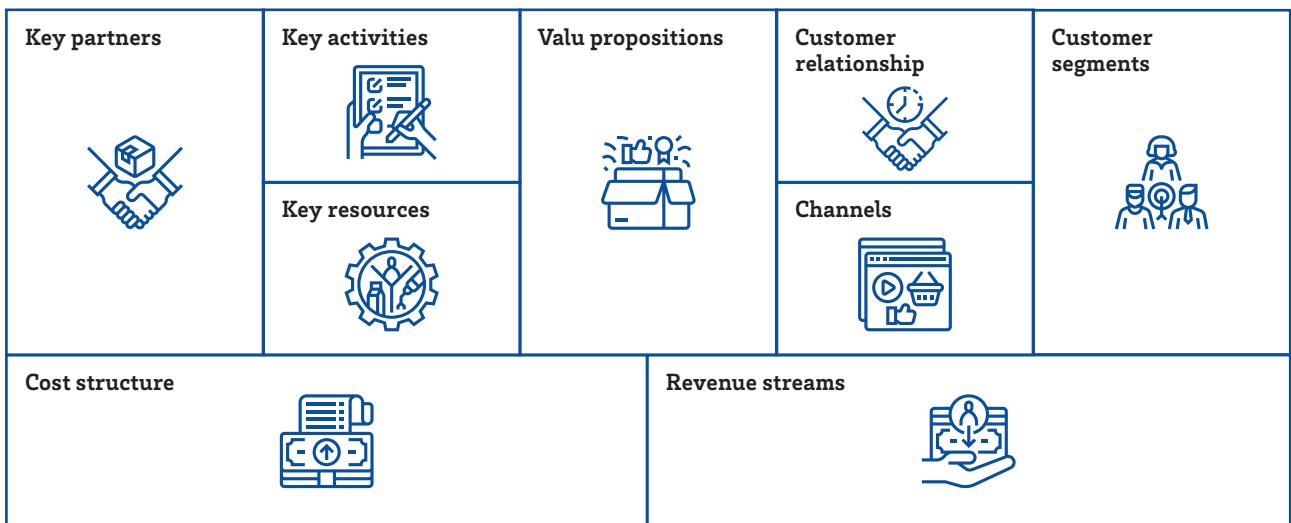
We have control of the execution and that's what we're going to do in the coming months.

5

By the way, **five years from now we'll be all the way up there.**

**If the team is known to have already created several successful startups, we should start with this!**

## B: The Business Model Canvas



### A few things to keep in mind when developing the pitch

#### The problem addressed

Rather than focusing on the problem, we need to explain why it persists. It's never been addressed? The origin of the problem was not understood? The necessary technology was not mature? How did the startup crack this problem?

#### The value proposition

What does the startup actually do? You have to be able to answer this question in a simple and precise sentence. If the entrepreneur can't do this, he has to focus on the main aspect of his proposal, even if it means leaving out a part of it. The objective is to capture the attention, to get the audience on board and above all not to generate questions, misunderstandings or impressions of complexity.

#### For example:

**Buffer:** Buffer is the easiest way to publish on social media.

**Dropbox:** synchronizes files across your/your team's computers.

**Slack:** Slack is a messaging app for teams."

**CityCake:** the best pastries delivered to your home in Paris in 30 minutes.

#### The product/service

Always give an overview of the project when you talk about it: the audience must be able to touch it and easily understand the proposed experience. If the product/service is suitable, the contractor will need to demonstrate it. Be careful not to take any risks: if the demonstration fails, it's a disaster! A video demonstration filmed in advance will ensure a smooth presentation. At the very least, screenshots or a prototype should be proposed.

## Perceived values

Perceived values are multiple and determined by your targets: why did they buy the product? You need to list the reasons why each sub-segment of customers bought the product and prove it.

## The market

When it comes to describing a market, the entrepreneur often tends to show that he is in a huge market, based on projections made by research firms. Experience shows that it is quite rare to see a market forecast come true. For an investor (and for you), what is important is the number of targets. It is necessary to have a relevant vision of the size of the market, and this if and only if the entrepreneur has a solid business model.

### For example:

If the entrepreneur is tackling the Alzheimer's market, the overall amount spent on Alzheimer's patients is irrelevant. What is relevant, however, is to know that there are 850,000 patients in France, 12% of whom have proven walking problems. If the entrepreneur offers a service to better manage customer relations for retailers via passbook, it is not relevant to present the amount spent on relationship marketing. What is relevant is to present the number of retailers and the average number of contacts per brand.

## The ecosystem

The objective here is only to show that the entrepreneur has a perfect knowledge of the market: it is recommended to make a mapping of all the actors connected to the entrepreneur's business or a diagram in the form of a value chain. It is also necessary to indicate then how the positioning of the mentored startup is differentiating.

## The business model

As with any startup, the business model will evolve. However, if the entrepreneur wants to raise funds he must at least have an idea of how he will make money. There is a great temptation for entrepreneurs to show that their model has been completed with a lot of graphics or pricing plans. This is a mistake. Keep the presentation of your model as simple as possible to make it clear and easy to understand. To this end, talk about unit prices and costs instead.

### For example:

If the entrepreneur sells a contact device via passbook, you should present an average unit price rather than bundles for 1,000, 5,000 or 30,000 contacts per month. Similarly, calculate an average cost per contact to arrive at your unit gross margin. If the contact has a B2B activity, it is very relevant to present the conversion funnel that will allow the contact to verify that the model will be profitable in the long term and/or to define the key thresholds to pass.

**This work of simplification will be of great help to you for the realization of the Business Plan.**

## The KPIs

During the pitch, it will also have to present some data that will validate the model/market. Take time to think about these indicators. Every market has its indicators and if they are wrong, the entrepreneur risks making bad decisions. This is an indication of his mastery of his business.

### For example:

If he develops a B2B SaaS business, he will be able to track the number of customers and the payback time. If he has a gaming activity, he will be able to present the percentage of users who connect every day, his acquisition cost and his lifetime value (or at least his payback time).

**A good practice is to map the necessary skills of the business in question and match them with the skills of the team members.**

### The team

For an investor, the team is extremely important. This is one of the recurring factors in the failure of a startup. Investors will want to judge the cohesion of the team and the future leadership qualities of the various collaborators, which is complicated to demonstrate on the slide! On the other hand, they will be able to get an idea of the complementarity of the team members and their organizational skills.

At this stage they will need to be reassured about the team's ability to execute. A good practice is to map the necessary skills of the business in question and match them with the skills of the team members. Beware, if a key skill is missing from the team it is a "deal breaker". It will also be necessary to indicate the track record of each founder (what he has done, in which market and with which results).

**If the team is really decisive, this section should appear as high as possible in the presentation to capture the audience's attention from the beginning.**

### The vision

This is the moment when the contractor must put his humility aside and show how far he wants to go. He must show a high level of ambition.

### What is being done and what is planned to be done in the next 12 months

This section should allow the interlocutor to judge the contractor's ability to define a plan and execute it. He or she will want to know whether the contractor has identified the right steps and whether he or she is clear about his or her ability to carry out the plan. The entrepreneur can present a plan for 6 to 12 months. Doing more would be akin to presenting a science fiction story.

**In all cases, priorities should be emphasized. Given the size of the team, the entrepreneur will have to focus his efforts and not make mistakes!**

### The Business Plan

The Business Plan part can sometimes be difficult to address. The entrepreneur has a vision over 6 to 12 months and is asked for a Business Plan over 3 to 5 years... why?

Usually during these 6 to 12 months the entrepreneur is just digging a hole. He finances the bases of his development but the turnover can, according to his model, take a little time to take off. His model must go far enough to show the expected results following the investment phases.

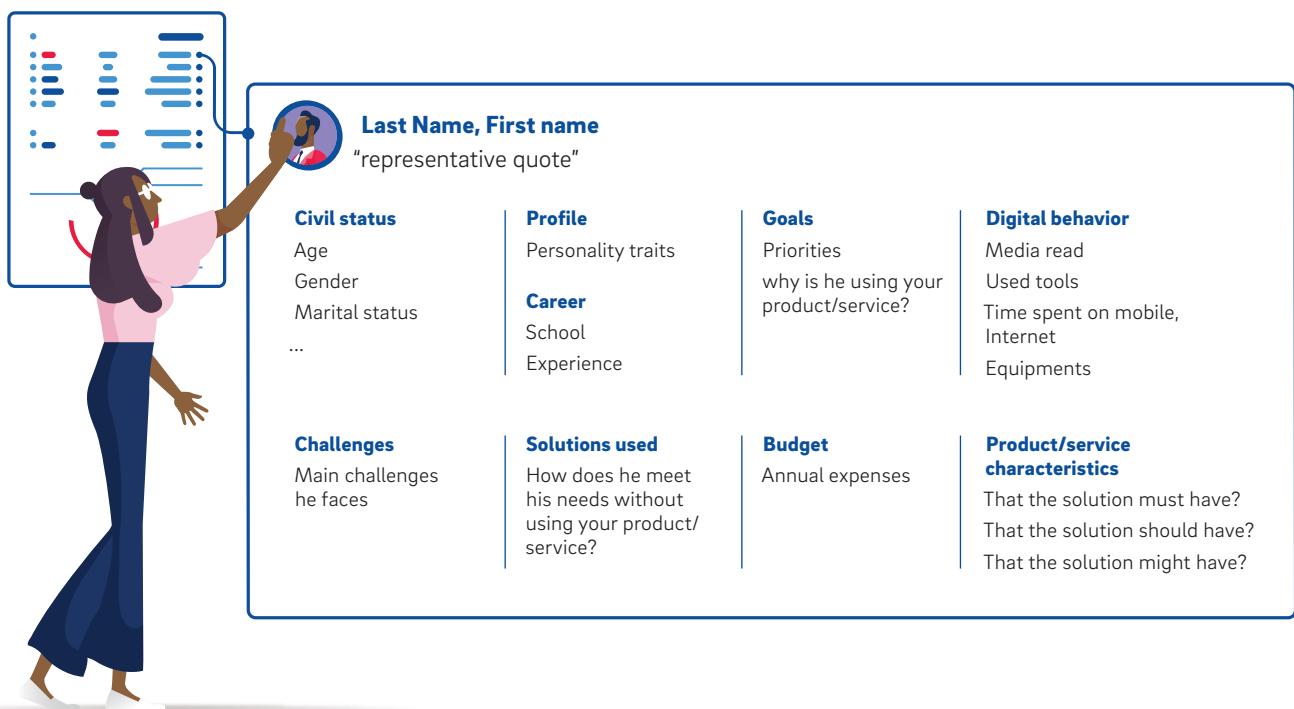
## The Personas

### Why do contractors need them?

Personas are fictional characters who represent the ideal customer. To run their business best, entrepreneurs need to know who will buy their product. Personas will allow them to analyze the pain points and goals that drive the customer's purchase decision and then target the right customers, especially high-value customers. Once the entrepreneur has clearly identified his targets, he needs to align value with price and be able to establish a roadmap of the characteristics of his product.

By conducting interviews, tests and surveys or collecting feedback, these tools allow the entrepreneur to get to know his target better. This knowledge is valuable for the startup because it will enable it to get the right message (value proposition) across to the right target, to define which feature is worth developing for its *MVP* (Minimum Viable Product) or what is the best price for a particular target.

**It is therefore a good idea to have him/her do this exercise.**



# And finally, some good ideas...

Organize regular gatherings, dinners, entrepreneurial lunches with the other mentees in the program. These regular meetings will allow entrepreneurs to discuss their failures and difficulties. They will feel less alone in their difficulties!

Visit factories or offices .

Meet the teams.



# About us

**WIA Philanthropy:** The mission of Women in Africa (WIA) is the promotion of education in the field of economic development, and more particularly the training of future creators of innovative structures. We aim to provide them with tools, a network, training and long-term development. WIA Philanthropy is one of the pillars of the global Women in Africa initiative.

The foundation's missions are divided into the following major programmes:

- > WIA54 for entrepreneurship programme
  - > WIA Mentoring
  - > WIA Code
  - > WIA Hubs
- 

**Roland Berger**, founded in 1967, is the only leading global consultancy of German heritage and European origin. With 2,400 employees working from 35 countries, we have successful operations in all major international markets. Our 52 offices are located in the key global business hubs. The consultancy is an independent partnership owned exclusively by 250 Partners.

---

## The Total Foundation program

Total Foundation encompasses the citizenship initiatives conducted every day worldwide by our sites, our affiliates and our corporate foundation. Through this global program, Total aims to contribute to development in our host communities and regions, alongside our partners. With a special focus on young people, our four priority areas of action are road safety, forests and climate, youth inclusion and education, and cultural dialogue and heritage. Our social engagement is integral to our ambition to become the responsible energy major.

## Publisher

**ROLAND BERGER**  
62-64, Rue de Lisbonne  
75008 Paris  
France  
+33 1 53 670-320



**WOMEN IN AFRICA**  
GLOBAL LEADERS COMMITTED TOGETHER

[contact@wia-initiative.com](mailto:contact@wia-initiative.com)

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2020 ROLAND BERGER GMBH. TOUS DROITS RÉSERVÉS.