

VERS UN INCUBATEUR DE NOUVELLE GÉNÉRATION, PAR LE DESIGN

Nicolas BELLEGO

Avril 2015

Mastère spécialisé Innovation by Design

ENSCI-Les Ateliers

Etude sur la contribution du design à la collaboration entre start-up et grands groupes. Expérimentation et conception d'un programme d'« incubation corporate » par le design.



VERS UN INCUBATEUR DE NOUVELLE GÉNÉRATION, PAR LE DESIGN.

Etude sur la contribution du design à la collaboration entre start-up et grands groupes. Expérimentation et conception d'un programme d'« incubation corporate » par le design.

Remerciements

A Bruno Aidan, pour son soutien, sa disponibilité, sa bienveillance et son regard très constructif dans ce projet.

A Jean-François Galloüin, pour m'avoir autorisé à pousser davantage les portes de l'incubateur, et à y expérimenter de nouveaux concepts.

A Katie Cotellon et Olivier Hirt pour leurs conseils, tout comme à Sylvie Lavaud et Muriel Zerafa pour leur aide.

Aux nombreuses start-up mobilisées, ainsi qu'aux équipes « innovation » des grands groupes sollicités, pour leur temps et leur contribution à ce travail.

Aux designers avec qui j'ai pu échanger ou collaborer dans le cadre de ce projet: Claire Lapassat (Atelier Universel), Pierre Garner (Elium Studio), Denis Pellerin et Matthew Marino (User Studio), Christophe Rebours (inProcess) et Elise Prieur (EDF). Un merci également à Myriam Prot-Poilver pour ses conseils.

A Clara pour sa patience et son soutien.

Sommaire

INTRODUCTION	5
CHEMINEMENT, TERRAIN D'ETUDE, INTENTION ET DEMARCHE	7
1 / CHEMINEMENT	8
2 / TERRAIN D'ETUDE	10
3 / INTENTION ET DEMARCHE	11
PARTIE 1 : COMPREHENSION DES NOUVELLES FORMES D'INNOVATION ET DE LEUR LIEN AU DESIGN	13
1 / DES START-UP QUI DEPLACENT LES FRONTIERES DES MODELES ECONOMIQUES	14
2 / DES GRANDS GROUPES INTERPELLÉS PAR L'IMPACT DE L'ACCELERATION DES RYTHMES D'INNOVATION	27
3 / RELATION START-UP / GRANDS GROUPES, UNE ENJEU PARTAGÉ PAR LES DESIGNERS	40
PARTIE 2 : EXPLORATION DE L'INCUBATION, ET DE SES NOUVELLES FORMES	50
1 / INCUBATION, DES FORMES DIVERSES SELON LA MATURITE DES START-UP	51
2 / INCUBATION CORPORATE: CONTEXTE ET CARTOGRAPHIE DES ACTEURS EN JEU	53
4 / INCUBATION CORPORATE: LES PARCOURS UTILISATEURS ET CE QUE L'ON OBSERVE	61
PARTIE 3 : CONCEPTION D'UN PROGRAMME D'INCUBATION CORPORATE INTEGRANT LE DESIGN	71
1 / ELEMENTS DE DÉCOUVERTE ET INSIGHTS	72
2 / CONCEPT ET FORMALISATION DES COMPOSANTES CLEFS DE L'INCUBATEUR	78
3 / EXPÉRIMENTATION À TRAVERS L'ORGANISATION DE WORKSHOPS ASSOCIANT DES DESIGNERS	86
4 / SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT	100
CONCLUSION	102

INTRODUCTION

Si le concept d'open innovation n'est pas nouveau, il semble adopter, depuis peu, une forme particulière entre les grands groupes et les start-up, susceptible de constituer un nouvel enjeu pour le design.

Dopés par les transformations du numérique, les cycles d'innovation se sont considérablement accélérés ces dernières années, entraînant des bouleversements dans les modèles économiques des organisations.

De nouveaux acteurs ont pris leur essor, à l'instar des start-up, et des schémas d'innovation différents se sont progressivement installés: mobilisation de la multitude (crowdsourcing, crowdmaking, ...), mouvements des makers (DIY, Fablabs, ...), mutualisation inter-acteurs (co-innovation, partenariats, ...), innovation « frugale ». Ces changements représentent de nouveaux enjeux pour le design, dont les interventions évoluent également. Des pratiques nouvelles l'illustrent, à l'instar des « design-led start-up » qui semblent prendre leur essor aux Etats-Unis. Différents travaux de recherche les complètent, comme le montrent les réflexions de Roberto Verganti autour du concept de « design-led innovation ».

Dans cet environnement qui gagne en complexité, de nombreuses grandes entreprises ont décidé de s'appuyer sur des écosystèmes de start-up pour s'adapter plus rapidement aux évolutions des cycles d'innovation et à leur impact. De leur côté, les jeunes pousses semblent vouloir rechercher la puissance du grand groupe pour accéder plus rapidement à un marché plus large. Si ce type de démarche demeure récent, il génère de nombreuses initiatives, à l'instar de lieux d'innovation dédiés (iLab d'AirLiquide, NUMA, ...), de programmes spécifiques initiés à la fois par des grands groupes (Orange Fab, Veolia Innovation Accelerator, ...), des structures d'incubation publiques (« incubateurs corporates » de Paris&Co avec Renault, SNCF, GDF-Suez, ...) ou des entités privées (Techstars, TheFamily, Starburst accelerator, ...).

Face à ces évolutions, nous avons souhaité analyser et comprendre les interventions, existantes et potentielles, du design dans l'émergence de cette nouvelle forme d'innovation entre start-up et grands groupes. Est-il sollicité? Si oui, à quel moment? Avec quelles intentions? Par qui? Sous quelles formes? Avec quels impacts sur sa posture, sur ses approches et sur le métier de designer? Avec quel modèle économique? Dans quels rôles est-il attendu?

Pour aborder cette question, nous avons choisi de nous placer au coeur de cette relation entre la start-up et le grand groupe, en intégrant un « incubateur corporate ». En observant ce dispositif récent et encore en construction, nous déciderons de saisir l'opportunité de ce travail pour (re)concevoir un programme d'incubation dédié à la relation entre start-up et grands groupes, sur la base de notre réflexion et en y intégrant le design.

Ainsi, l'intention sera double. Il s'agira de comprendre et explorer les interventions du design dans la collaboration entre start-up et grands groupes, tout en

concevant un outil dédié, un « incubateur corporate », dans lequel nous déterminerons, testerons et formaliserons des interventions du design.

Notre démarche s'articulera en trois temps. En premier lieu et pour baliser les contours de notre projet, nous tenterons de comprendre qui sont les start-up et les grands groupes dont nous parlons, tout comme les nouvelles formes d'innovation qui les entourent. Cette première étape reposera essentiellement sur une analyse des différents écrits et travaux de recherche scientifique identifiés sur le sujet. Les modes d'intervention du design auprès de ces deux acteurs seront également étudiés sous cet angle. Nous irons également à la rencontre de designers, en agence ou intégrés à des grands groupes, pour comprendre, en pratique, leurs champs et modes d'intervention dans ce contexte. Nous poursuivrons ce travail par une seconde phase, dédiée à l'exploration de l'incubation et des pratiques qui s'y développent entre les start-up et les grands groupes. Nous y analyserons notamment les parcours utilisateurs et leurs moments clefs. Enfin, dans un troisième temps, nous expliciterons la démarche de conception d'un programme « d'incubation corporate », intégrant le design, que nous aurons déployée. Nous en présenterons les premiers résultats, les esquisses d'un programme, dont nous aurons pu expérimenter quelques composantes à travers la mise en oeuvre de plusieurs ateliers de co-innovation associant systématiquement une start-up, un grand groupe, l'incubateur et des designers.

A travers ce travail en trois étapes, confrontant à la fois l'analyse théorique, l'observation de terrain et l'expérimentation, nous ferons apparaître différents rôles potentiels du design dans cette relation entre start-up et grands groupes. La notion de « design pour convaincre » à travers notamment son intervention dans la « narration », dans la formalisation du « parcours utilisateurs » ou dans le registre de « l'émotion », sera ainsi développée, tout comme celle d'un « design pour dérisquer ». Enfin, nous découvrirons une proximité de positionnement assez singulière entre le design et « l'incubation corporate ». Leurs capacités communes à « faire dialoguer » et « à accompagner » nous inviteront à imaginer des synergies, et un rôle étendu de « l'incubation corporate », associant notamment d'autres acteurs, à l'instar de l'investisseur et de l'utilisateur final.

Nous terminerons ce travail en identifiant les champs d'investigation et de conception qu'il sera nécessaire de poursuivre pour consolider notre « incubateur corporate », dans sa version « prototypée », et imaginer de nouveaux espaces de valeur intégrant notamment le design.

CHEMINEMENT, TERRAIN D'ETUDE, INTENTION ET DEMARCHE

1 / CHEMINEMENT

Pour aborder la place et les interventions du design dans l'innovation, le master « innovation by design » de l'ENSCI - Les Ateliers étudie et questionne les différentes formes d'innovation et ses acteurs. Ces interventions y sont analysées sous les angles à la fois historique et contemporain. Ainsi, il est rappelé l'évolution du design au gré des avancées technologiques, à l'instar de la chaise n°14 de Thonet et la découverte de la technique de bois massif courbé, le rôle du designer « artiste » dans la découverte de la photographie comme le rappelle Pierre-Damien Huyghe, ou encore plus récemment la place d'un designer évoluant avec le numérique comme ont pu l'illustrer, entre autres, Jacques-François Marchandise et Jean-Louis Frechin. Historiquement, les designers ont collaboré avec des artistes, des ingénieurs, des chercheurs mais à l'ère du numérique, qu'en est-il de leur collaboration avec des start-up? Trouvent-ils de nouvelles formes d'intervention? Ils semblent être convoqués pour travailler « l'expérience utilisateur » des nouveaux services digitaux ou encore plus récemment pour donner forme aux objets connectés, mais qu'en est-il réellement? Et serait-ce alors leur seule intervention? S'agirait-il d'un simple design sur commande ou participerait-il à ces innovations de façon plus globale? Et de quel type de design parle-t-on alors?



Chaise Thonet n°14

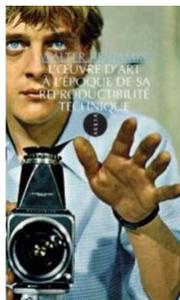


Illustration de la découverte de la photographie

Telles furent nos premières questions en lançant le travail qui nous occupe aujourd'hui.

Pour mieux appréhender l'intérêt de ce sujet, une première recherche sur les pratiques, les réflexions, et les travaux scientifiques réalisés sur la question du lien potentiel entre start-up et design a été menée. Première conclusion: nous avons rapidement constaté que si de premiers travaux de recherche avaient été réalisés sur l'intervention du design dans le processus entrepreneurial¹, ils étaient récents et encore assez rares. Nous avons alors constaté que les liens entre design et start-up étaient régulièrement évoqués dans des revues spécialisées (Co-Design, Influencia, ...) mais qu'il s'agissait davantage de points de vue, de retours d'expérience, de partage de pratiques que de démarches réellement formalisées sur le sujet. Autre indicateur, les structures de valorisation et de diffusion du design semblent s'intéresser davantage au sujet. Ainsi, nous avons constaté la récente publication par le Danish Design Center d'un rapport d'étude² sur les nouveaux acteurs de l'innovation, dont « un nouveau type de start-up », et les enjeux que cela constituait pour le design. Dans un registre similaire, le Design Council a quant à lui publié « Innovation by design ³», rapport qui tente également de démontrer l'impact du design dans l'émergence de jeunes pousses, cette fois, issues de la recherche. Enfin, nous avons pu remarquer que les éléments « factuels » étaient davantage à explorer du côté de la Silicon Valley avec notamment la création de Designer Fund, un fonds d'investissement dédié à des start-up créées par des designers ou intégrant des designers dans leur équipe fondatrice. Pour illustrer cette dynamique, nous avons pu constater que des start-up comme Dropbox ou AirBnB n'hésitaient pas à attribuer une part de leur succès au fait qu'elles comptaient, depuis leur origine, des designers parmi leurs fondateurs.



Tensiomètre Withings
Illustration du lien design
et numérique

¹ Designing Entrepreneurship - Creating Enterprise Through Design Culture - Thèse de Laura Y. Mata Garcia - janvier 2011 à Mars 2014 - Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

² New Innovation Actors - Design and Technology in the Interest of Society- published by Danish Design Center - décembre 2014

³ Innovation by design - How design enables science and technology research to achieve greater impact - published by Design Council

Si un lien semblait supposé entre design et start-up, peu de choses n'apparaissent alors à nos yeux comme réellement démontrées, ou formalisées, quant aux interventions effectives de l'un vers l'autre.

Dans ce contexte, nous avons donc décidé, dans un premier temps, d'adopter une démarche fondée sur l'exploration « de terrain ».



Atelier de sensibilisation au design de service réalisé à l'incubateur Masséna.

Dans cette perspective, nous décidions de nous installer dans un incubateur de start-up, pour observer, questionner, expérimenter cette relation entre design et jeunes pousses. Le designer n'y étant pas présent naturellement, nous avons décidé de l'y inviter pour de premières rencontres avec des start-up, sous forme d'ateliers de sensibilisation au design, puis lors de rendez-vous de cadrage avec certaines start-up pour étudier des formes d'intervention possibles. Si l'intérêt des designers semblait important face au potentiel de ces nouvelles collaborations, celui des start-up l'était visiblement tout autant. Malheureusement, malgré cet intérêt réciproque, nous constatons que cette relation potentielle devenait très vite compliquée faute de modèle économique viable. Face à une start-up disposant de peu de moyens et de peu de ressources internes, il devenait en effet difficile d'imaginer une intervention du design dans la durée. Nous le verrons par la suite, la question du financement, et d'un modèle économique viable de leur relation, demeure un élément clef de la difficulté à collaborer entre start-up et agences de design.

Pour contourner cette difficulté, nous avons donc envisagé l'incubateur dans lequel nous nous trouvions de façon plus globale, afin d'imaginer d'autres types de collaborations susceptibles de faire intervenir des start-up et le design, en y associant un mode de financement. Si la puissance publique et les fonds d'investissement sont apparus comme des acteurs de cet écosystème potentiellement mobilisables, nous avons choisi de nous intéresser plus spécifiquement à un troisième acteur, le grand groupe. Interpellés par le succès foudroyant de nombreuses start-up, souvent aux Etats-Unis, les grands groupes se sont en effet avérés être de plus en plus présents au sein de l'incubateur, s'inscrivant dans une véritable dynamique d'interaction avec les start-up qu'ils y côtoyaient et avec, manifestement, une volonté de faire émerger des innovations de rupture.



Bruno Aidan, Directeur du Data Innovation Lab d'Axa

Dans ce contexte, et après une première rencontre avec Bruno Aidan, Directeur du Data Innovation Lab d'Axa, et qui a accompagné cette réflexion en qualité de directeur de mémoire, nous décidions d'envisager notre travail plus spécifiquement sous l'angle de la relation entre start-up et grands groupes, en incluant le dispositif « d'incubation corporate » comme acteur à part entière de cette relation. Ce choix nous est apparu pertinent non seulement au vu des opportunités potentielles qu'il présentait en réponse aux problématiques de financement de l'intervention du design par la start-up, mais surtout au regard de la dynamique et des enjeux qu'il véhicule aujourd'hui. A ce stade de l'étude, nous avons par ailleurs l'intuition qu'il s'agirait aussi d'un enjeu pour le design. Enfin, ce choix d'investir plus spécifiquement la question de la relation entre start-up et grands groupes, et les interventions du design, a également été motivé par l'opportunité d'utiliser comme champ d'exploration la conception - ou (re)-conception - d'un programme « d'incubation corporate », que nous jugions encore à ses prémices, tout en constituant *a priori* un espace de valeur particulièrement intéressant à exploiter.

2 / TERRAIN D'ETUDE

Nous nous sommes installés au sein de l'incubateur Masséna, situé dans le 13ème arrondissement de Paris. Accueillant une trentaine de start-up, ce dispositif est un des incubateurs portés par Paris&Co, agence de développement économique et d'innovation de la Ville de Paris. La particularité de ce lieu tient dans le fait qu'il accueille également plusieurs programmes d'incubation portés en partenariat avec des grands groupes. Ces programmes dits « corporate » s'y sont développés depuis plus de deux ans afin de favoriser l'échange et les collaborations entre des groupes comme Renault, la SNCF, Alcatel Onetouch, JCDecaux ou encore AXA, et des start-up. Les six mois consacrés à ce projet se sont donc déroulés en partageant le quotidien de l'incubateur, des start-up qui y sont hébergées, et de nombreux grands groupes qui y sont régulièrement de passage.



Incubateur « Masséna » - Paris 13ème

3 / INTENTION ET DEMARCHE

Comme le cheminement que nous avons décrit l'indique, notre intention à travers ce projet a progressivement évolué pour nous intéresser, finalement, aux modes et champs d'intervention du design dans la collaboration entre start-up et grands groupes, en utilisant la conception d'un « incubateur corporate » comme champ d'exploration. Après avoir cartographié les principaux interlocuteurs de notre périmètre de recherche, notre démarche s'est construite en trois temps :



Illustration de la démarche de ce travail

1. Phase de compréhension :

Cette première étape aura été imaginée pour mieux appréhender le contexte de notre étude et en baliser le thème, à travers une meilleure compréhension des formes, des acteurs, des approches, des pratiques et des enjeux de l'innovation contemporaine. Elle abordera plusieurs tendances clefs propres aux contextes d'innovation de la start-up, puis du grand groupe. Notre démarche consistera ici à nous appuyer sur des éléments de littérature (revues scientifiques, articles de presse, vidéos, ...) et à les consolider et les illustrer régulièrement par des observations que nous aurons pu effectuer à partir de notre terrain d'observation.

La compréhension plus fine des start-up et des grands groupes nous permettra d'appréhender de manière plus profonde les interventions potentielles du design sur ces deux acteurs. Les éléments sur l'intervention actuelle du design dans ce contexte seront étudiés dans cette partie, à travers la littérature, mais également grâce à une série d'entretiens menés auprès de plusieurs agences de design et d'un designer intégré au sein d'un grand groupe.

2. Phase d'exploration :

Dans un second temps, nous déciderons de nous rapprocher un peu plus des situations concrètes et pratiques qui constituent le quotidien de cette relation entre start-up et grands groupes. Nous choisirons ainsi d'explorer l'incubation sous ses formes actuelles, et plus spécifiquement celle de « l'incubation corporate ». Ce travail nous conduira à étudier plus en profondeur les différents

parcours utilisateurs des parties prenantes de « l'incubation corporate ». Des interviews, des retours d'expériences et des observations nous permettront de dégager des caractéristiques ou des signaux faibles propres à chacun de ses acteurs, ainsi qu'à leurs inter-actions.

3. Phase de conception :

Sur la base des résultats de ce double travail de compréhension et d'exploration, nous déciderons de concevoir un programme d'incubation dédié à la relation entre start-up et grands groupes, en y intégrant le design.

Ainsi, en utilisant quelques outils de formalisation et de visualisation, nous ferons émerger des éléments de « découvertes » et « insights », pour imaginer un concept d'incubation spécifique, et en imaginer le contenu. S'agissant d'une conception itérative, nous mettrons en place des ateliers dédiés, avec des designers, pour expérimenter certaines composantes. Enfin, il s'agira d'identifier les perspectives de développement de ce programme, et les futures actions à mener pour achever sa conception, notamment avec le design.

PARTIE 1 : COMPREHENSION DES NOUVELLES FORMES D'INNOVATION ET DE LEUR LIEN AU DESIGN

1 / DES START-UP QUI DEPLACENT LES FRONTIERES DES MODELES ECONOMIQUES

Un état transitoire, fondé sur l'expérimentation, pour trouver un modèle économique

Avant toute chose, rappelons qu'une start-up n'est pas une entreprise en version « petit ». La start-up s'illustre par un état transitoire pendant lequel ses fondateurs vont tenter de passer d'une croyance à sa concrétisation. Cette croyance pourra se fonder sur une invention, une découverte scientifique ou tout simplement une idée nouvelle. La subtilité tiendra dans le fait qu'il n'y aura aucune certitude quant à l'adoption de cette idée par une audience, par des utilisateurs, et donc par un marché.



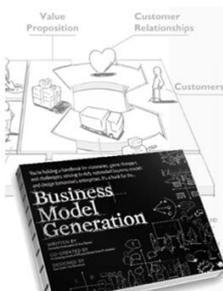
Couverture du livre d'Eric Ries - Lean Startup

Pour trouver et affiner ce modèle économique, les fondateurs de la start-up vont expérimenter en permanence leur offre auprès des utilisateurs, potentiels clients. Il s'agira de tester une fonctionnalité d'un produit, un prix, un usage, un mode de distribution, un taux d'adoption au service, un taux de renouvellement. Cette phase d'expérimentation intervient dans un contexte caractérisé par le fait que la start-up ne dispose que de peu de moyens, et doit donc agir rapidement, tout en devant faire face à une véritable inconnue quant à la présence ou non d'un marché potentiel. La force de la start-up sera alors son agilité, c'est-à-dire sa capacité à changer très rapidement de cap selon les résultats des expérimentations menées. Ainsi, plusieurs méthodes propres à ce phénomène d'agilité sont utilisées par les start-up. Nous pouvons notamment retenir l'approche du « lean start-up », concept popularisé par Eric Ries et qui est aujourd'hui un référent clef dans l'univers de la jeune pousse. En pratique, notre observation au sein de l'incubateur confirme l'utilisation de cette approche par une grande majorité des start-up. En les observant, nous noterons par exemple la présence dans chaque bureau de « tableaux de sprints » et autres supports caractéristiques des méthodes agiles.



Photo d'un tableau de sprint de bureau de start-up

Une autre méthodologie, étroitement liée à ces principes d'agilité, constitue une forme de référence et de pratique largement partagée dans la démarche des start-up, celle du « Business Model Canvas » d'Alexander Osterwalder. Formalisée par un canevas, cette approche permet de mener et partager une réflexion autour de la recherche et la construction du modèle économique, tout en adoptant une approche agile.



Couverture du livre d'Alexander Osterwalder

En pratique, nous observerons que cette approche aura favorisé un travail de la start-up, non plus uniquement sur le produit, la solution (comme ce fut longtemps le cas, notamment pour les projets les plus technologiques), mais bien davantage sur la notion de « proposition de valeur » et de « clients » ou « utilisateurs ».

Autre caractéristique intéressante de la start-up, la notion de « Minimum Viable Product » (MVP) (figure 1). Les approches du « Lean Start-up » et du « Business Model Canvas » amènent la start-up à simplifier en permanence son offre de manière à être en capacité à proposer très rapidement une première « valeur » à ses utilisateurs et les tester.



Figure 1 : illustration du Minimum Viable Product

Si en théorie, l'utilisateur (ou le client utilisateur) est placé au coeur du « lean start-up » et des méthodes agiles, il est intéressant d'observer qu'en pratique les choses ne sont pas forcément si évidentes. En observant pendant plusieurs mois, au sein de l'incubateur, le quotidien de start-up, nous pouvons constater qu'il est rare d'y croiser un utilisateur potentiel. Certes, une majeure partie des solutions proposées repose sur le digital, et la relation aux utilisateurs s'opère donc très souvent par les canaux numériques. Il reste cependant surprenant de constater que l'observation réelle du comportement de l'utilisateur semble peu présente, dans la pratique. En questionnant les start-up, nous observons que la relation à l'utilisateur n'est pas une chose évidente pour chacune d'entre elles. Si certaines ont su placer l'utilisateur au coeur de leur démarche, et interagir régulièrement avec lui, pour les autres, cette association naturelle de l'utilisateur semble loin d'être systématique.

De nombreux articles comparent les approches du « lean start-up » et celle du « design thinking ». Nous mentionnerons notamment les travaux de Robert M. Mueller et Katja Thoring⁴, dont les résultats conduisent à une fusion des deux approches pour construire un modèle appelé le « Lean Design Thinking », propice à l'exploration de nouvelles opportunités d'innovation (figure 2). Nous n'entrerons pas ici dans le détail de cette comparaison, pour nous intéresser davantage à un point particulier, commun à ces approches : la notion d'itération.

⁴ Robert M. Mueller and Katja Thoring: Design Thinking Vs. Lean Start-up: A Comparison Of Two User-Driven Innovation Strategies, 2012 International Design Management Research Conference

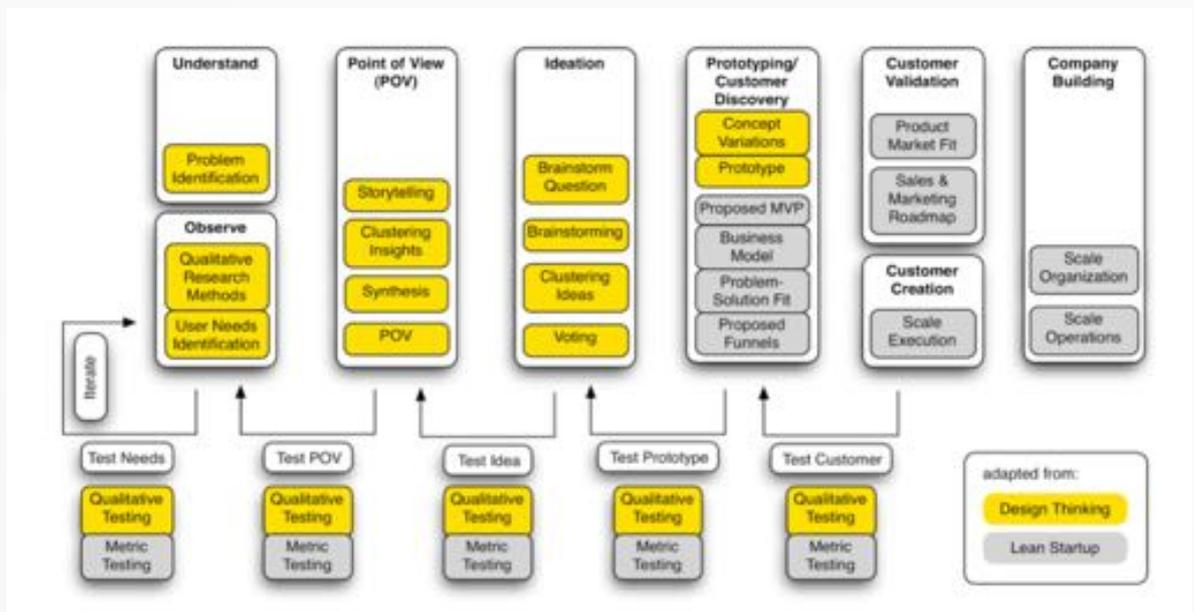


Figure 2 : illustration du Lean Design Thinking

Pour aborder ce point, il est intéressant d'évoquer également le concept d'effectuation. Issue des recherches de Saras Sarasvathy⁵, l'effectuation est abordée et enseignée en France notamment par Philippe Silberzahn, qui la décrit de la manière suivante : « *Le processus entrepreneurial est habituellement décrit comme suit: un entrepreneur visionnaire a une grande idée, il rédige un business plan irréprochable, lève de l'argent auprès d'un VC, crée son entreprise, rassemble une équipe et se lance, met son entreprise en bourse et se retire aux îles Maldives. La réalité est très différente: les entrepreneurs partent souvent avec une idée assez simple, voire pas d'idée du tout. Ils s'appuient sur les moyens dont ils disposent: leur personnalité, leur réseau de contact, leur savoir. Ils ne rédigent pas de business plan, mais inventent en cours de route, tirant parti des surprises. Ils n'étudient pas un marché, mais font des essais à coup de perte acceptable. Comment le sait-on? Eh bien en observant les-dits entrepreneurs. C'est ce qu'a fait Saras Sarasvathy, une chercheuse d'origine indienne et c'est de cette observation qu'est née l'effectuation.* »

Cette façon récente d'envisager la création d'entreprise - elle date d'une petite quinzaine d'année - présente des points communs avec une autre théorie, celle du « lean ». Ce point commun réside dans la notion d'itération. La différence majeure entre la création d'une entreprise « classique » et une start-up tient dans le fait que la première possède *a minima* une idée de ce que sera son marché, alors que la jeune pousse, par définition, ne sait pas à l'avance ce qu'est le marché. L'entrepreneur agira alors par une succession d'itérations qui lui permettront de tester des hypothèses, avec ses utilisateurs potentiels, de les observer, et d'en faire émerger de nouvelles idées. « Effectuation » et « design thinking » auront donc ici une démarche⁶ assez proche.

⁵ Saras Sarasvathy : <http://www.darden.virginia.edu/faculty-research/directory/saras-d-sarasvathy/>

⁶ Philippe Silberzahn : Innovation, effectuation et design thinking : <http://philippesilberzahn.com/2011/06/06/effectuation-design-thinking-role-des-utilisateurs/>

La notion d'itération au sein de la start-up est étroitement liée à une autre caractéristique de la jeune pousse: le pivot. Ce terme est utilisé pour illustrer le changement de cap qu'une start-up peut être amenée à opérer à l'issue d'un cycle d'expérimentations. Sur ce point, il sera intéressant d'étudier plus en profondeur le rôle de pivot que peut potentiellement jouer le design dans ce contexte.

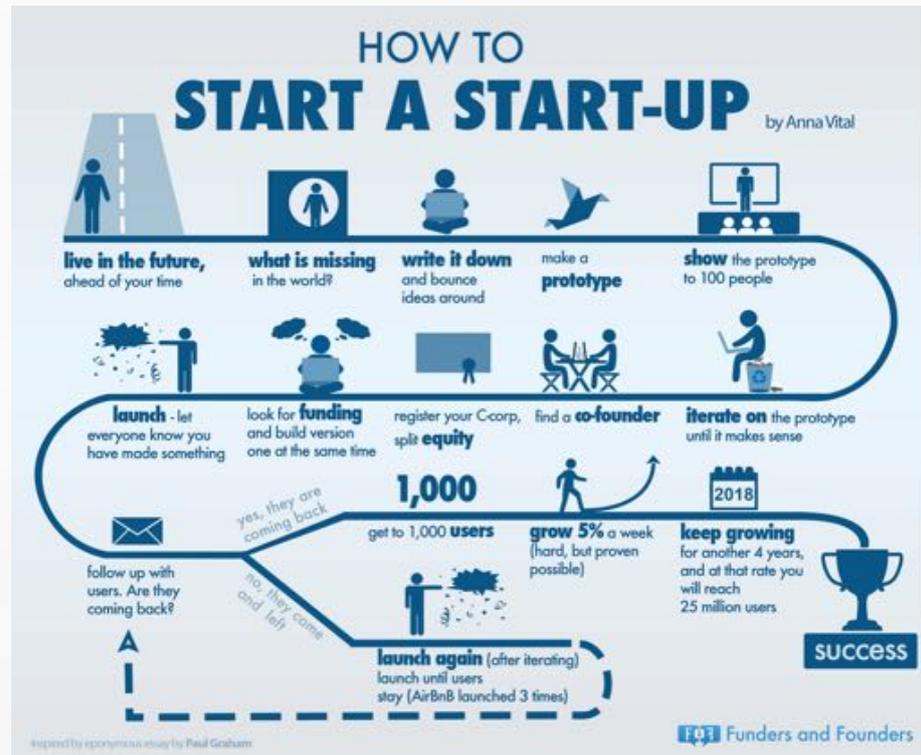


Illustration d'un parcours de la start-up - Source : FundersandFounder

Une prise de risque qui se partage avec l'investisseur

Un autre acteur est étroitement lié au concept de start-up, celui de l'investisseur. Pour développer et tester sa solution, la start-up a besoin d'un minimum de temps. Face à l'inconnue d'un potentiel marché, elle prend donc un risque de développer des solutions qui ne seront pas les bonnes, qu'il faudra adapter, modifier, repenser. Très souvent, ces solutions reposent sur des avancées technologiques qu'il aura fallu développer, pendant plusieurs mois, avant de pouvoir espérer pouvoir les commercialiser. Enfin, une solution nouvelle, souvent caractérisée comme une innovation de rupture, prendra du temps à être adoptée par le plus grand nombre. L'ensemble de ces éléments font que les dirigeants-fondateurs de la start-up ont besoin de pouvoir financer cette phase de développement qui caractérise la jeune pousse. L'investisseur privé s'affiche comme l'une des solutions à ce besoin de financement. Elle n'est évidemment pas systématique, mais plus le projet est risqué, plus l'investisseur sera le seul recours. Des aides publiques pourront jouer un premier relais, mais elles ne suffiront souvent pas. La banque, autre acteur du financement, ne saura que très rarement intervenir sur ce type de projets.

Au delà du partage du risque, l'ouverture du capital d'une start-up à des fonds privés est souvent liée à la nécessité de financer une croissance rapide. En effet, une grande majorité des start-up se développe dans le secteur du numérique, caractérisé par une forte concurrence internationale et une vitesse d'obsolescence des solutions importante. Dans ce contexte, pour assurer le développement de son projet, la start-up doit donc aller très vite, au risque de voir des concurrents se développer plus rapidement, et réduire ses chances de pouvoir proposer la solution sur laquelle elle travaille depuis plusieurs mois. Une notion de course contre la montre s'installe alors et incite les start-up à faire appel à des investisseurs pour accéder plus rapidement au marché.

Cette course a aussi un impact sur les typologies d'entreprises créées et leurs motivations. En effet, de nombreuses jeunes pousses se créent, en conservant à l'esprit, et ce dès le lancement du projet, une logique de revente. Cette démarche peut sembler assez curieuse, et assez éloignée des profils « entrepreneurs » propres aux entreprises « familiales » qui constituent une part importante des PME nationales. Ce phénomène est en partie lié à la nature même de l'investissement à risque (business angels et venture capitalists) ainsi qu'aux caractéristiques propres au digital et au développement des nouvelles technologies. Prenons l'exemple d'une start-up qui proposerait une nouvelle solution fondée sur une technologie qu'elle aura développée ou adaptée. Admettons que cette solution trouve un premier accueil positif du marché, par exemple à l'échelle nationale. Très vite, des solutions similaires risquent de se développer, au niveau national et international. L'une d'entre elles convaincra des investisseurs, qui lui permettront de se développer plus rapidement, pour ensuite être revendue à un acteur international, tel que Google, Microsoft, Apple et autre Facebook. Dans ce contexte, notre première start-up, n'ayant pu avoir les moyens pour investir dans son développement rapide, se retrouve concurrencée par un Google. Un modèle fondé sur le rachat de start-up par des structures plus établies à l'échelle internationale s'est donc installé, et constitue l'environnement de développement de la start-up, que nous devons prendre en considération.

C'est dans ce contexte aussi qu'intervient l'investisseur, dont il s'agira de bien comprendre le fonctionnement et les enjeux pour saisir plus finement ceux de la start-up. Il existe plusieurs acteurs de l'investissement dans les start-up. Le « business angel » interviendra souvent le premier, lors des premiers pas du projet. Il s'agit alors d'un investissement à titre individuel. Viennent ensuite des fonds institutionnels, les VC (venture capitalists). Nous n'entrerons pas dans le détail de ces différents fonds mais nous noterons que tous reposent sur une obligation de « désinvestissement », c'est-à-dire de nécessité de revendre à un moment donné les parts de capital de la start-up dans laquelle ils ont investi initialement. Cet élément a son importance puisqu'il participe également à la logique de revente des start-up à un moment donné de leur histoire.

Très souvent ces fonds ont une durée légale de sept ans. Ils ont donc pour obligation de revendre leurs participations à l'issue de cette période. Puisqu'il s'agira d'assurer le meilleur rendement possible aux particuliers ayant placé leur argent dans cet investissement à risque, le fonds d'investissement souhaitera une valorisation maximum de la start-up. Seules deux ou trois options s'offriront alors à la jeune pousse : soit une entrée en bourse qui permet aux dirigeants fondateurs de conserver partiellement leur entreprise, soit la revente de la société à un autre acteur, souvent un grand groupe. Dans les deux cas, c'est ainsi que les investisseurs initiaux revendent leurs participations. Un troisième cas de figure peut advenir avec le rachat des parts par un nouveau fonds d'investissement, mais cela demeure plus rare, et souvent au détriment de la société et de ses fondateurs.

Si elle peut paraître un peu éloignée de notre sujet, cette petite incursion dans l'environnement de l'investisseur nous a semblé importante puisqu'elle conditionne en grande partie l'histoire de la start-up, ses enjeux, son quotidien et ses choix. Nous verrons qu'elle a aussi un impact sur l'intervention du design auprès des start-up.

Start-up, un concept qui a évolué

Comprendre le concept de start-up, c'est aussi s'intéresser à son histoire. Plusieurs ouvrages se sont intéressés à ses récentes évolutions, ainsi que des articles⁷ comme celui de David Butler et Linda Tischler dans la revue FastCompany. Ainsi, l'histoire des start-up a été fortement marquée par le début des années 2000, et la bulle Internet, qui a vu émerger de nouvelles entreprises à forte croissance. A cette époque, de nombreuses start-up, les « dotcom », se sont vues en capacité à lever des fonds extrêmement importants sur un simple site web, dont le réel intérêt, ou en tout cas la démonstration de son adoption par un minimum d'utilisateurs, n'étaient pas encore validés. Ces situations ont conduit au crash de la bulle Internet dès début 2001, qui voyait donc la fin de l'ère des « dotcom » et autres start-up du « e-commerce ». Fort de cette expérience, une nouvelle génération de start-up est apparue, avec moins d'argent disponible pour les accompagner, et donc des approches différentes, dont celle du « lean start-up » et d'une réflexion construite, dès le démarrage, autour de la recherche d'un modèle économique. Cette nouvelle approche de l'entrepreneuriat est alors très bien illustrée par Steve Blank⁸, et son premier livre « The Four Steps to the Epiphany ». Il y défend l'idée qu'il n'est pas nécessaire de commencer son projet entrepreneurial avec des niveaux d'investissements élevés mais au contraire d'adopter une nouvelle approche fondée sur la recherche itérative d'un modèle économique. Il définit d'ailleurs la start-up comme une organisation temporaire conçue pour rechercher un modèle économique « répliquable » et « industrialisable ».

« Start-up, a temporary organization designed to search for a repeatable and scalable business model ».

Cette première approche décrite par Steve Blank, intégrant notamment le client-utilisateur et le développement agile des produits, a ensuite été consolidée par Eric Ries⁹, dont le livre « the Lean Start-up » est rapidement devenu une référence pour cette nouvelle génération d'entrepreneurs.

Le fait de commencer « petit » et de tester plutôt que de vouloir commencer très gros très tôt a fortement favorisé le développement de nouvelles start-up ces dernières années. Les nouveaux outils digitaux permettant de lancer très facilement un premier service web ou mobile ont également contribué largement à cette effervescence de nouveaux projets, tout comme l'apparition, en nombre, de structures d'incubation ou d'accélération, rattachées à des universités, des écoles, des structures publiques ou à des grands groupes. De nouveaux outils et une nouvelle façon d'aborder l'entrepreneuriat innovant ont favorisé le développement d'un nouvel écosystème de start-up, à l'échelle globale. Il sera d'ailleurs intéressant de noter que de nouvelles formes de financement se sont greffées à cet écosystème avec l'apparition des structures de crowdfunding, à l'instar de Kickstarter.

⁷ Article de **David Butler and Linda Tischler** dans FastCompany - « The start-up revolution is about to surge again - Février 2015 <http://www.fastcompany.com/3039882/the-startup-revolution-is-about-to-surge-again>

⁸ **Steve Blank** : <http://www.amazon.com/Four-Steps-Epiphany-Steve-Blank/dp/0989200507>

⁹ **Eric Ries** : <http://theleanstartup.com/>

Cette nouvelle approche de l'entrepreneuriat semble donc conférer une dimension d'une ampleur de plus en plus importante à cet écosystème de start-up. A titre indicatif, il se crée plus de 500 000 nouveaux projets par mois aux Etats-Unis, soit plus de 11 Millions de personnes qui développent une nouvelle structure, en marge de leur activité professionnelle, ou en ayant quitté leur poste pour cette nouvelle aventure. Au delà des chiffres, il s'agit d'une tendance également observée en France, ne serait-ce que dans l'incubateur où nous nous sommes installés plusieurs mois. Le volume de projets et de candidatures a considérablement augmenté ces dernières années, tout comme le nombre de structures pour les accompagner.

Face à un tel développement, se pose alors la question de la croissance de ces projets? S'il devient plus aisé de démarrer des start-up, toutes ne deviendront pas les futurs Dropbox ou Evernote. Combien de ces nombreux projets auront-ils la capacité à poursuivre leur développement? à « passer à l'échelle » ? Après l'agilité propre à la création et au lancement d'un projet de start-up, la notion de « scalabilité » deviendra alors une dimension clé. Nous l'aborderons dans le prochain paragraphe.

Une autre aspect important caractérise l'apparition de cette nouvelle génération de start-up: le fait d'apporter des solutions en rupture avec les modèles existants proposés par les industries traditionnelles. Les exemples de AirBnB ou de Uber en sont les plus représentatifs. Alors que les start-up de la génération « dotcom » se contentaient d'adopter les mêmes modèles économiques que les entreprises traditionnelles mais en leur appliquant le digital - l'exemple de la vente en ligne (sites e-commerce) en est la principale illustration - la nouvelle génération de start-up apporte des ruptures fortes dans les modèles économiques traditionnels, au point de devenir des concurrents de plus en plus sérieux aux industries classiques, dès l'instant où elles parviennent à trouver une répliquabilité importante à leur propre modèle économique. Nous abordons ici une autre notion clé de la start-up, la scalabilité.

L'enjeu, la scalabilité

Nous l'avons évoqué précédemment, au delà de l'agilité propre au démarrage d'une start-up intervient ensuite la notion de « scalabilité », c'est-à-dire la « capacité d'augmenter en quantité sans réduire en qualité ou en profit ».

S'il s'agit d'un enjeu majeur, il est cependant assez surprenant de voir que peu de dispositifs existent pour accompagner la start-up sur ce point. Différents écrits illustrent à la fois la difficulté et l'enjeu de ce passage à l'échelle. « Crossing the chasm », livre et théorie proposées par Geoffrey Moore¹⁰, illustre les principales raisons de l'échec du lancement de nouveaux produits technologiques innovants, qui après un succès d'estime auprès de premiers « early-adopters » peinent à rencontrer un marché plus large. Au delà du constat, Geoffrey Moore développe une théorie qu'il sera intéressant de conserver à l'esprit dans la suite de ce travail.

¹⁰ Geoffrey Moore, Crossing the chasm

Start-up et design, où en est-on?

Design et « business model »

La question du lien entre design et start-up est avant tout envisagée sous l'angle du lien entre design et entrepreneuriat.

De récents travaux menés par Laura Y. Mata Garcia¹¹ (Dipartimento di Design - Politecnico di Milano) se sont intéressés à la création d'une nouvelle entreprise, et plus précisément d'une start-up, à travers la culture du design. Outre l'analyse des similarités d'approches entre design et process entrepreneurial (figure 3), la contribution du design y est développée en termes de capacité à identifier et formaliser des opportunités entrepreneuriales. Sa proximité avec les démarches d'Osterwalder et Pigneur (2010) dans la conception du « business model canevas » y est illustrée, tout comme les nombreux points de ressemblance entre « l'innovation de modèle économique » propre à la nouvelle génération de start-up et la « design-driven innovation », chère à Roberto Verganti¹². L'approche par le « business model », centrée sur la proposition de valeur, révèle en effet une nouvelle forme d'innovation qui n'est ni poussée par la technologie (technology-driven) ni tirée par le marché (« market-pulled »), à l'instar des résultats de Roberto Verganti.

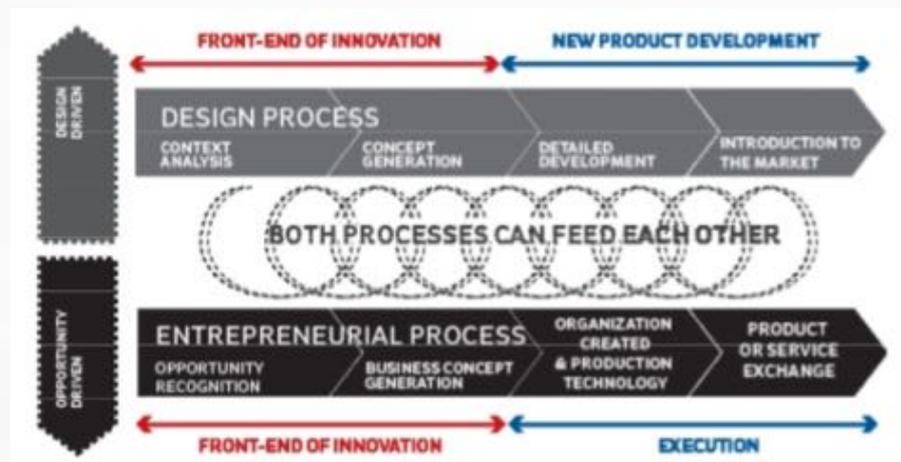


Figure 3 : illustration *Designing Entrepreneurship - Creating Enterprise Through Design Culture* - Thèse de Laura Y. Mata Garcia

Jusqu'à présent, le design a contribué à cette modélisation économique (« business modeling ») en produisant des outils de visualisation, à l'instar du Business Model Canevas (Shafer, Smith et Linder, 2005)¹³. Les designers interviennent également comme des facilitateurs de la modélisation économique grâce à des processus de visualisation de problématiques complexes, en les clarifiant, en visualisant des scénarii, en partageant l'information, en évitant la formation de silos d'information, ainsi qu'en permettant la fabrication de premiers prototypes. Enfin, le design a également contribué, de manière plus « classique »,

¹¹ Designing Entrepreneurship - Creating Enterprise Through Design Culture - Thèse de Laura Y. Mata Garcia - janvier 2011 à Mars 2014 - Dipartimento di Design - Politecnico di Milano

¹² Roberto Verganti : <http://www.designdriveninnovation.com/author.html>

¹³ Shafer, Smith et Linder, 2005 - The power of business models. Business Horizons P.202

à générer, développer et mettre en forme le contenu de modèles économiques et leur proposition de valeur (Den Ouden, 2012).

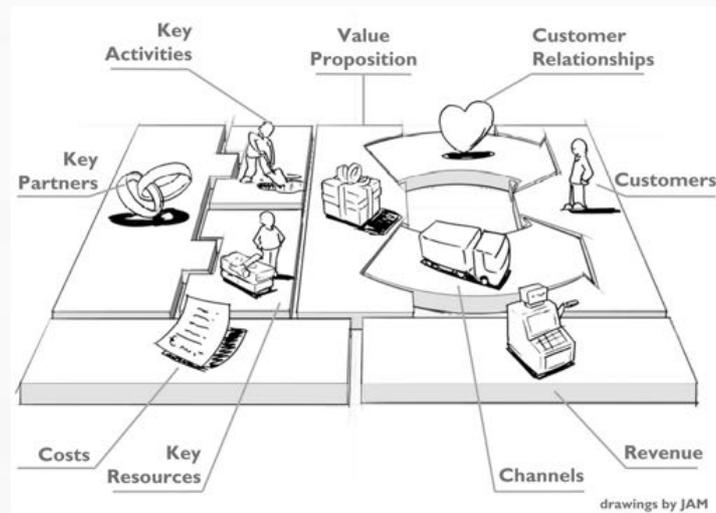


Illustration du Business Model Canvas

A travers différentes interviews menées auprès de la nouvelle génération de start-up digitales à succès (AirBnB, Slideshare, Instagram, ...), Laura Y. Mata Garcia¹¹ distingue deux phénomènes : des entreprises nées au 20^{ème} siècle qu'elle qualifie de « product-oriented design-driven firms », et des entreprises digitales du 21^{ème} siècle souvent créées avec des designers. Dans le premiers cas, l'entreprise est focalisée sur le produit et le designer est attendu pour donner forme à l'offre. Dans le second cas, les entreprises sont focalisées sur les services digitaux et le design joue un rôle de formalisation des concepts et des stratégies économiques (« business model »). Cette description envisage donc un déplacement du design dans la chaîne de valeur. Dans le premier cas, les entreprises « orientées produits » tendent à vouloir « créer » des opportunités entrepreneuriales, en adaptant leur offre au fil du temps. Dans le second, les jeunes start-up digitales tendent à vouloir « découvrir » des opportunités en s'attaquant à des problèmes tangibles existant et en agissant très vite pour être le premier à remplir ce besoin. Ces différences pourront également expliquer l'utilisation par les nouvelles start-up digitales de méthodes proches du « design thinking », d'un design orienté utilisateur (« user-centred design ») et dans une logique de « problem-solving ».

Dans ses travaux, Laura Y. Mata Garcia¹¹ émet l'hypothèse que le design peut également intervenir dans la phase amont du processus entrepreneurial, à savoir la génération d'idées et d'opportunités de « business ». Elle illustre ces différentes interventions du design par le schéma suivant (figure 4). Le design interviendrait alors dans un rôle « avancé » au sens « advanced design »¹⁴ (Celi, 2010), agissant au delà de l'objet en intervenant dans la création de valeur, bien en amont du développement du produit. Dans ce cadre, « le design jouerait un rôle de médiateur et de chef d'orchestre de cette génération de valeur, et ce pour chaque partie prenante du processus, et plus uniquement pour le consommateur final ».

¹⁴ Advanced design : http://www.academia.edu/1271579/The_Extended_Value_of_Design_An_Advanced_Design_Perspective

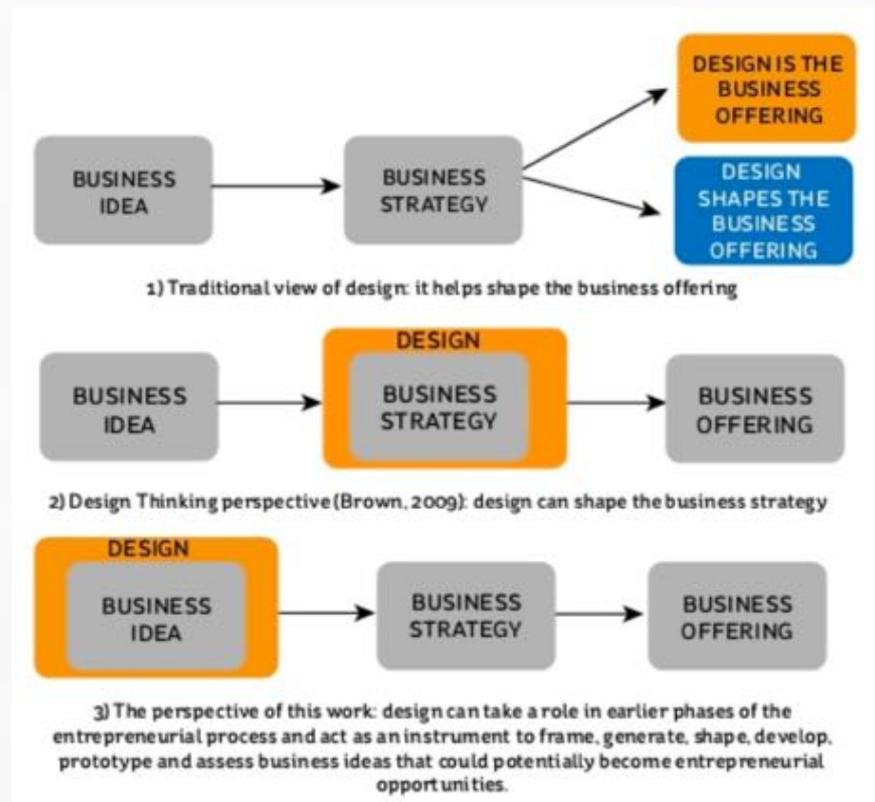


Figure 4 : illustration *Designing Entrepreneurship - Creating Enterprise Through Design Culture* - Thèse de Laura Y. Mata Garcia

Les observations que nous avons pu faire au sein de l'incubateur ne vont pas complètement dans le sens des hypothèses de Laura Mata Garcia. En effet, l'ensemble des start-up qui y sont accompagnées ont déjà une idée assez précise de ce qu'elles veulent développer. Elles ne sont donc pas à la recherche d'idées ou d'opportunités de marché, mais plutôt d'un accompagnement pour les développer plus rapidement. Cette potentielle intervention du design, au stade de la génération d'idées, sera peut-être plus pertinente dans le cadre de structure d'incubation accompagnant de très jeunes projets, pour lesquels l'entreprise n'est pas encore créée, à l'instar d'incubateurs d'écoles, pour accompagner leurs étudiants entrepreneurs, ou de certains accélérateurs (programme de coaching de quelques mois pour valider une idée).

Néanmoins, cette réflexion nous a intéressés dans la perspective de la relation entre la start-up et le grand groupe. Nous le verrons effectivement dans la seconde partie de ce document, l'une de étapes de la mise en oeuvre d'une collaboration entre une start-up et un grand groupe consiste à identifier et formaliser les opportunités de co-innovation. Il sera donc intéressant d'explorer en quoi le design pourrait contribuer à cette étape clef.

Les travaux de Laura Y. Mata Garcia évoquent aussi un design « médiateur et chef d'orchestre d'une répartition de la valeur entre les différents acteurs qui participent à sa formalisation ». Ce point nous semble intéressant pour la suite de notre travail, notamment dans le cadre des logiques « d'open innovation » entre start-up et grands groupes. Nous verrons que l'investisseur est également partie prenante dans le processus entrepreneurial. Différentes relations que nous

aborderons dans les parties 2 et 3, et pour lesquelles un rôle de médiateur sera sans doute utile.

L'autre remarque que nous pouvons faire à la lecture de la [figure 4](#) proposée par Laura Y. Mata Garcia¹¹ tient dans le fait que le designer serait susceptible d'intervenir dans chacune des phases identifiées : idée, stratégie et offre de la start-up. Les designers que nous avons eu l'occasion de rencontrer ont cependant insisté sur le fait que leur intervention ne consistait pas à définir la stratégie, mais bien à accompagner le dirigeant dans la formalisation de leur vision. Une intervention que la start-up n'attendra pas *a priori* de la part du designer, qu'elle envisage encore souvent, comme un design sur « commande », agissant en aval, uniquement sur l'offre. Sur ce point, un travail d'évangélisation semblerait donc nécessaire, ce que réussissent visiblement très bien les Etats-Unis en valorisant l'intervention du design, à travers des concepts comme le « design-driven start-up » et plus globalement le « design thinking ».

Les enseignements de l'atelier réalisé par Nicolas Buche¹⁵, dans le cadre de son mémoire IBD 2012, sont intéressants sur ce point. Il explique que *"le design comme moyen d'innover n'intéresse pas les start-up car elles ne sont pas intéressées par l'innovation en tant que telle. Les start-up mettent au point une proposition de valeur. Elles comprennent bien l'intérêt du design pour communiquer cette proposition de valeur une fois qu'elle est définie. Mais le design n'est pas perçu comme une compétence contribuant à l'exploration et à la mise au point de la proposition de valeur. Lorsque l'on dit de manière implicite que le "bon" design doit travailler sur le concept, cela effraie le dirigeant de la start-up. Le concept c'est lui. Il n'a pas envie de partager ce rôle. L'image du designer "star" ne favorise pas l'intégration du design dans les start-up »*.

« Design-led start-up »

Un récent rapport réalisé par le Design Danish Center¹⁶ (DDC) s'est intéressé aux nouveaux acteurs qui constituent et construisent le paysage de l'innovation contemporaine. Si l'intention des équipes du DDC, à travers un tour du monde de plusieurs mois, était de comprendre la place potentielle ou existante du design dans ce nouvel écosystème, il est intéressant d'y noter la description d'un « nouveau type de start-up ». Ainsi, le rapport décrit ces « nouveaux types de start-up comme les enfants de l'ère digitale ». Pour décrire ces nouvelles typologies de jeunes pousses, l'étude rappelle qu'elles sont nées avec le « design thinking » comme part intégrante de leur ADN », et avec comme première intention de développer de nouvelles solutions, plus simples à maîtriser et à utiliser dans un monde complexe. Le rapport les qualifie de « design-led start-up ». Il est intéressant de remarquer que cette qualification proposée par le DDC est issue du fait que pour cette nouvelle typologie de start-up, l'innovation est avant tout issue d'un problème, contrairement à de nombreuses start-up high-tech - qualifiée ici « d'anciennes » - , où l'innovation provenait souvent d'abord de la technologie, puis d'une réflexion bien plus tardive sur les problèmes auxquels elle pourrait apporter des réponses. Toujours selon cette étude, les « design-led start-up » peuvent être des entreprises hightech, mais la différence avec les précédentes tient dans le fait qu'elles démarrent leur activité avec le problème et utilisent ensuite la technologie pour apporter une solution. Nous voyons d'ailleurs émerger ici une conception du design, fondée sur la réponse à un problème (« problem solving ») et proche des fondements du « design thinking ». Nous verrons que d'autres approches du design, davantage fondées sur la créativité et une forme

¹⁵ Nicolas Buche : http://www.ensci.com/uploads/media/memoire_Nicolas_Buche.pdf

¹⁶ Danish Design Center : New Innovation Actors - Design and Technology in the Interest of Society - décembre 2014

de découverte issue du potentiel de la technologie - comme le décrit notamment Pierre-Damien Huyghe - est également envisagée et traitée dans un prochain paragraphe.

La complexité grandissante de notre société, couplée à l'apparition d'objets et de solutions de plus en plus sophistiquées et « intelligentes » risquent de conduire naturellement à une nécessité de simplification, presque intuitive, de leurs usages. Ainsi, le rapport du DDC met en avant le fait que pour tirer pleinement profit des possibilités grandissantes des nouvelles technologies, il devient de plus en plus crucial de concevoir des solutions que chacun peut maîtriser et utiliser. Il y voit ici un rôle majeur des « design-led start-up ».

Toujours selon l'étude, cette nouvelle génération de start-up est née « multidisciplinaire », avec une diversité de compétences, et avec le design, la connaissance de l'utilisateur et l'utilisation de technologies de pointe comme des éléments fondateurs. Enfin, ce nouveau type de start-up semble également se distinguer de sa précédente génération, par un ensemble de valeurs. Le développement de solutions open-source et l'accès partagé à de la connaissance et des ressources deviendraient ainsi plus importants que la croissance et la course aux revenus. Des efforts pour contribuer à une croissance plus soutenable et inclusive deviendraient également des valeurs plus importantes que par le passé, au sein de cette nouvelle génération de start-up.

Enfin, le DDC explique l'émergence de ce nouveau type de start-up comme la conséquence naturelle des ruptures digitales, et la capacité de ces jeunes projets à maîtriser et valoriser ces avancées technologiques fortes au profit du développement de nouvelles solutions.

Des dispositifs de soutien encore peu développés, en Europe, pour les « design-driven start-up »

Face à l'émergence de cette nouvelle génération de start-up et à l'importance qu'elle accorde au design, quelques structures de soutien dédiées émergent spécifiquement sur ce sujet, mais elles demeurent encore rares.

Ainsi, nous mentionnerons en premier lieu le Designer Fund¹⁷, un fonds d'investissement dédié à des start-up ayant un designer dans leur équipe de fondateurs. Au delà de l'investissement, le Designer Fund offre également du « mentoring » aux start-up sélectionnées et leur donne accès à son réseau de designers ayant développé une grande expérience dans des entreprises comme Google, Facebook ou Apple. Plutôt que de tenter de convaincre les entrepreneurs d'utiliser le design, l'idée de départ de ce programme lancé en 2011 était que les designers associés au projet puissent insuffler une culture du design dans l'entreprise dès sa création. Ce dispositif complémentaire des incubateurs et des autres fonds s'adresse essentiellement à des projets proposant des services digitaux.

¹⁷ <http://designerfund.com/>

Dans un registre différent, et dans des phases très amonts, certains accélérateurs de start-up et lieux d'innovation développent des programmes d'entrepreneuriat intégrant le design, à l'instar du School Lab au Numa (Paris). Différents ateliers de sensibilisation au design et à ses interventions dans le cadre du développement d'une start-up sont également déployés.

Enfin, il est intéressant de noter le développement d'incubateurs spécifiquement dédiés aux projets « hardware », à l'instar de l'Haxlr8r¹⁸. Nous remarquerons que le design y est intégré comme une composante à part entière.



Schéma de présentation du programme d'incubation Haxlr8r

¹⁸ <http://www.haxlr8r.com/>

2 / DES GRANDS GROUPES INTERPELLÉS PAR L'IMPACT DE L'ACCELERATION DES RYTHMES D'INNOVATION

La migration de la valeur

Depuis un peu plus d'une quinzaine d'année, le numérique transforme petit à petit, et parfois de façon violente, les industries traditionnelles, et en particulier les grandes entreprises. Les exemples les plus marquants sont caractérisés par les migrations de la valeur qui s'opèrent vers les grandes sociétés américaines, nées avec le numérique. Nous pensons bien sûr aux Google, Apple, Facebook et autres Amazon - désormais dénommées les GAFA - mais également aux nouveaux acteurs apparaissant dans le secteur de l'immobilier (Airbnb), de la mobilité (Uber), des médias (Netflix).

Cette migration de la valeur, illustrée par certains par le terme « ubérisation », en référence à la façon dont la start-up Uber a capté une partie de la valeur dans le secteur du transport, s'explique entre autres par le phénomène de « désintermédiation » proposé grâce aux nouvelles plateformes numériques. L'exemple du taxi et d'Uber n'est évidemment pas le seul. Ces migrations opérées par le numérique ont touché, et touchent, de nombreux secteurs d'activité. Le commerce, la musique, les médias, le tourisme ont été les premiers touchés, mais tous les secteurs sont désormais concernés.

Se sentant menacées, de nombreuses industries s'engagent donc dans des démarches nouvelles, à la fois autour du numérique et de l'innovation. Dans cette perspective, nous verrons que nombre de grands groupes mettent en oeuvre des programmes de « transformation numérique » et « d'open innovation ». Nous ne développerons pas davantage la notion de transformation digitale qui semble consister avant tout à adopter les outils numériques pour améliorer le fonctionnement de la société et sa relation avec les clients. En revanche, nous nous intéresserons aux démarches d'innovation ouverte, que nombre de grands groupes semblent vouloir désormais développer de façon opérationnelle, notamment auprès des start-up.

Open innovation, la 3ème vague ou le tâtonnement dans l'ouverture aux start-up

En 2003, Henry Chesbrough crée et diffuse le terme « open innovation » grâce à son ouvrage « Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology »¹⁹. Regroupant l'ensemble des pratiques qui organisent et mettent en oeuvre les activités d'innovation qui font appel à la fois à l'externe et à l'interne, l'innovation ouverte fait l'objet de nombreux travaux de recherche académique depuis plus de 10 ans.

Nous ne reviendrons pas ici sur ces travaux, mais nous remarquerons que « la multiplication des recherches portant sur l'externalisation de l'innovation est

¹⁹Henry Chesbrough - Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Harvard Business Press, 2003)

concomitante des pratiques d'open innovation dans le monde de l'entreprise »²⁰. Ainsi, comme le rappelle Romaric Servajean-Hilst²⁰, plus de dix ans après la création du concept par Chesbrough, « la question n'est plus de savoir si les entreprises doivent se lancer dans une démarche d'open innovation, mais plutôt de savoir quand ouvrir son innovation et quand la fermer²¹, dans quelle mesure²² et surtout comment ». Il est donc intéressant d'observer une évolution dans l'adoption des pratiques « d'open innovation ».

Trois vagues sont ainsi identifiées²³ : la première au début du 21^{ème} siècle, suite à la réussite du programme de Procter & Gamble Connect+Develop, la seconde au milieu des années 2000, et la troisième au début des années 2010.

C'est précisément cette dernière vague qui nous intéresse, puisqu'elle concerne la très grande majorité des entreprises. Dans un contexte de crise, et face aux menaces évoquées précédemment (migration de la valeur), ces entreprises ont cherché à redynamiser leur innovation. Pour autant, les études sur les pratiques menées par ces dernières révèlent à quel point la plupart d'entre elles ont opéré par tâtonnement²⁴. Ce phénomène s'observe de la même manière dans le rapport qu'elles entretiennent depuis quelques années avec les start-up. Ainsi, toutes les industries et services se sont lancés dans des démarches « d'open innovation » auprès des start-up, avec des pratiques toutes plus ou moins différentes. Certains ont débuté par des concours de start-up, d'autres par des structures d'incubation ou encore à travers des dispositifs de financement d'amorçage de ces start-up.

Dans son étude, Romaric Servajean-Hilst ²⁰ rappelle que « pour se lancer dans l'open innovation, il faut répondre à une multitude de défis qui se présentent de concert : définir son (ses) modèle(s) économique(s) et les impacts que peuvent avoir l'ouverture, identifier ses savoirs-clefs, les technologies à garder au secret et les domaines de développement sur lesquels il est possible d'échanger, adapter ses processus de gestion de l'innovation, les évaluer, en imaginer de nouveaux, identifier les organisations et les personnels impliqués... et faire évoluer la culture de son entreprise, voire de son écosystème d'affaires ». Par extension à ces principes, le même type de questions se pose pour les grands groupes qui souhaitent développer des collaborations avec les start-up. Ainsi, Olivier Ezratty²⁵, évoque une série de questions que se posent les grands groupes dans le cadre de leur stratégie d'ouverture aux start-up :

- Comment identifier les start-up intéressantes ?
- Faut-il (absolument) créer un incubateur ou un accélérateur de start-up?
- Quelles ressources seront nécessaires ?
- Quel accompagnement financier apporter aux start-up ?
- Comment intégrer les start-up avec les équipes internes? Comment créer rapidement de nouvelles offres ?

²⁰ **Romaric Servajean-Hilst** - <http://crg.polytechnique.fr/home/rshilst/FR> - S'engager dans l'open innovation - Fondations, démarche set grandes pratiques - Institut Open Innovation Octobre 2014

²¹ **Teppo felin and Todd R. Zenger**, "Closed or Open Innovation? Problem Solving and the Governance Choice," Research Policy, Open Innovation: New Insights and Evidence, 43, no. 5 (June 2014): 914–25.

²² **Manceau et al.**, Open Innovation What's behind the buzzword?

²³ **Kevin j. boudreau, Nicola Lacetera, and Karim R. Lakhani**, "Incentives and Problem Uncertainty in Innovation Contests: An Empirical Analysis," Management Science 57, no. 5 (2011): 843–63.

²⁴ **Oliver Gassmann, Ellen Enkel, and Henry Chesbrough**, "The Future of Open Innovation," R&D Management 40, no. 3 (2010): 213–21.

²⁵ **Olivier Ezratty**: <http://www.oezratty.net/wordpress/2014/nombreux-visages-innovation-ouverte-4/>

- Quelles compétences internes mettre en avant dans la relation avec les start-up? Comment adapter la culture interne au choc des cultures lié à l'association avec des entités externes, plus souples et rapides ?
- Comment bénéficier de retombées positives pour l'image de l'entreprise?

A la recherche d'agilité

Si les stratégies « d'open innovation » déployées par les grandes entreprises visent *a priori* à capter de nouvelles innovations issues de l'extérieur, un autre objectif, complémentaire, semble également visé dans l'ouverture aux start-up : la recherche d'agilité.

L'accélération des cycles d'adoption des technologies par les utilisateurs finaux, notamment à travers le numérique, a contraint les grands groupes à devoir réagir plus rapidement aux évolutions des usages et précisément à l'apparition de nouvelles technologies. En s'intéressant aux start-up, ils cherchent certes à acquérir plus rapidement les solutions qu'elles développent, mais ils s'intéressent également à leurs méthodes, à leurs pratiques. Ainsi, le caractère très agile de la jeune pousse devient un élément recherché par le grand groupe, à la fois pour être en capacité à collaborer avec les start-up qu'il détecte, mais également pour que ses propres équipes puissent s'adapter plus rapidement aux évolutions du marché et des technologies.

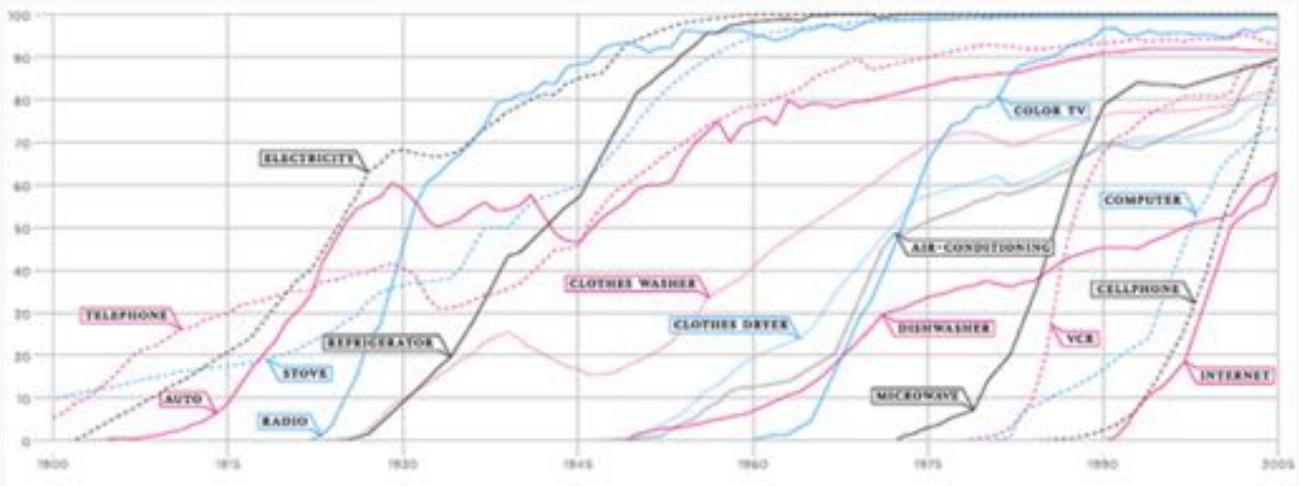


Figure 5 : Cycles d'adoption des technologies - Source : Derek Thompson, avril 2012

Ce schéma montre qu'il aura fallu plus de 60 ans pour que la voiture atteigne 80% de la population, quand il aura nécessité moins de 15 ans au téléphone mobile pour atteindre ce même seuil. Les cycles pour le smartphone et la tablette (non montrés ici) sont encore plus courts.

À ce titre, il est intéressant d'observer que de nombreux grands groupes parlent désormais de nécessité d'accélérer. En réalité, le véritable enjeu n'est pas tant qu'ils puissent accélérer mais qu'ils soient en capacité à réagir rapidement lorsque la situation le nécessite. C'est donc bien d'agilité dont il s'agit.

Le grand groupe cherche à apprendre de la start-up. Nous avons pu l'observer à de nombreuses reprises lors de notre séjour en incubation. Les grands groupes présents ne venaient pas à l'incubateur uniquement pour détecter des start-up, mais également pour les comprendre, apprendre de leurs façons de faire, de leurs méthodes. Contrairement aux formations classiques, il s'agit ici davantage d'un apprentissage par la pratique qui est recherché.

A titre d'exemple, nous avons pu participer à la mise en oeuvre et à l'animation de plusieurs « parcours expérientiels » de grands groupes parmi les start-up. Ainsi, le Groupe SNCF a développé un programme « vis ma vie de start-up » afin de permettre à ses salariés de se confronter à l'univers des jeunes pousses. Plusieurs expériences ont été testées, depuis la visite d'incubateurs à la participation à des jury de start-up, en passant par l'expérimentation de nouveaux lieux d'innovation comme l'Usine IO, le Welcome City Lab ou le iLab d'AirLiquide.



Visite de l'Usine IO par la SNCF - « Programme Vis ma vie de start-up » - février 2015

Vers un changement de culture et d'organisation

Si les démarches « d'open innovation », notamment auprès des start-up, semblent engagées depuis quelques années, un défi majeur demeure, celui du changement des cultures.

Outre le passage d'une culture « fermée » à une culture « ouverte », les problématiques de gestion de la confidentialité, la répartition des nouvelles fonctions dans l'entreprise, ou encore l'adaptation des politiques de ressources humaines aux personnes impliquées dans « l'open innovation », une autre difficulté majeure subsiste, celle de la culture interne qui favorise ou non l'ouverture²⁶.

Cet obstacle s'illustre principalement par le syndrome du NIH (not invented here)²⁷ qui incite certaines personnes ou équipes de l'entreprise à préférer

²⁶ Mortara and Minshall,
“How Do Large Multinational Companies Implement Open Innovation?”

²⁷ West and bogers,
“Leveraging External Sources of Innovation.”

réinventer des solutions existantes, mais externes, au seul motif qu'elles ne sont pas mises en oeuvre au sein de l'entreprise. Un véritable travail de sensibilisation et d'exemple par la pratique, avec le support de la hiérarchie, est donc nécessaire pour lutter contre cet obstacle. Nous avons pu observer ce phénomène au sein de l'incubateur dans le cadre de projets de start-up présentés à des équipes de grands groupes. Il est intéressant de noter que lorsque ces jeunes pousses étaient représentées par un « sponsor » interne grand groupe, reconnu pour son caractère innovant et ses réalisations passées grâce à des actions « d'open innovation », l'intégration et l'acceptation de ces start-up par l'organisation obtenaient un taux de succès beaucoup plus important. Nous verrons par la suite que ces « innovateurs internes », lorsqu'ils sont présents dans les grandes entreprises, joueront un rôle très important dans la relation entre les start-up et le grand groupe, et indirectement dans « l'incubation corporate ».

Nous verrons également par la suite que la mise en oeuvre de ces politiques « d'open innovation », pouvant être liée à « l'incubation corporate » (qui en est un outil), suppose un premier travail pour trouver les savoirs externes pertinents. Une fois cette sélection réalisée, une seconde étape consiste à intégrer ces savoirs. Celle-ci s'avère plus complexe car elle aborde précisément des questions de culture et d'organisation.

L'intégration des savoirs externes

Comme le rappelle Romaric Servajean-Hilst²⁸, « l'intégration des savoirs externes dans une entreprise qui les reçoit est un domaine peu abordé par les chercheurs s'intéressant à l'open Innovation »²⁸. Il précise également que si des travaux de sociologues de l'innovation se sont penchés sur cette problématique dans le cadre de l'innovation « traditionnelle »²⁹, les recherches sur « l'open innovation » portent moins d'attention à l'impact de la culture des organisations (dont le syndrome du NIH) et des compétences de son personnel sur cette phase de « l'open Innovation³⁰ ». Or, deux éléments essentiels sont mis en avant pour favoriser l'intégration de savoirs externes : la compatibilité des organisations et les interactions entre coopérateurs. On voit donc que les notions de complémentarités des cultures, des savoirs et des pratiques s'avèrent clefs pour réussir l'intégration. Nous l'observerons plus spécifiquement dans le cadre des collaborations avec des start-up, et de la nécessité d'envisager et d'évaluer ces complémentarités dès la sélection des projets.

« L'extension du domaine des partenariats » ou la complémentarité des organisations partenaires

Cette complémentarité des organisations passe par des compréhensions mutuelles. Les « parcours expérientiels » que nous avons pu observer précédemment, notamment avec la SNCF, s'inscrivent dans cette perspective. Cela passe aussi bien par des compréhensions des pratiques, des techniques que des relations interpersonnelles. Comme le soulève Romaric Servajean-Hilst²⁰, il a d'ailleurs été observé que « très souvent, des changements culturels sont nécessaires pour les entreprises qui s'engagent pour la première fois dans des collaborations d'innovation, surtout si elles ont connu des succès avec leurs

²⁸ West and bogers,
"Leveraging External Sources of Innovation."

²⁹ Akrich, Callon, and Latour,
"A Quoi Tient Le Succès Des Innovations?"

³⁰ West and bogers,
"Leveraging External Sources of Innovation."

précédents projets d'innovation fermée³¹. Il s'agit alors de passer du « not invented here », ou même « not selected here » lorsque l'idée vient d'un autre département, à une culture d'entreprise étendue, plus tolérante également à la prise de risque entrepreneuriale³² ».

Deux autres éléments déterminants interviennent dans le succès d'une coopération entre deux entités, notamment dans le cadre d'une stratégie « d'open innovation » : l'alignement et la stabilité des stratégies des entreprises engagées dans cette démarche ainsi que la compatibilité de leurs modèles économiques. Nous verrons dans la partie 2 que ces deux notions seront d'autant plus importantes dans le cadre d'une coopération entre une start-up et un grand groupe. En effet, par définition, la start-up cherche son modèle économique et construit sa stratégie. Il est donc difficile pour elle d'assurer une stabilité sur ces sujets. A l'inverse, un changement de stratégie opéré par le grand groupe partenaire est susceptible d'avoir des conséquences irréversibles pour la start-up qui aura investi sur ce partenariat. Si ces deux sujets s'avèrent clefs dans le cadre d'une collaboration sur le moyen ou long terme, il est à noter qu'ils ne sont que très peu abordés dans la recherche actuelle sur « l'open innovation ».

Les interactions entre les entités partenaires

Comme dans toute coopération, l'interaction entre les partenaires est un élément majeur de son succès. Si elle intervient dès la prise de contact, et donc dès la sélection des projets, cette interaction est surtout mise à l'épreuve lors de l'intégration du savoir externe. Si peu de travaux de recherche sur le choix des modes optimaux de collaboration n'ont encore été effectués, il s'agit d'un sujet qui revêt de plus en plus d'importance auprès des grandes entreprises, qui investissent davantage dans la gestion d'une relation, non évidente, avec ses partenaires, et notamment les start-up.

Ces sujets demeurent cependant abordés à travers des études de « bonnes pratiques ». Quelques ouvrages les recensent et des Think Tank, à l'instar des Clubs Open Innovation, développés à Paris, puis en France depuis quelques années, permettent de les partager, de manière plus ou moins formelles. L'Institut Open Innovation, créé en 2014 à Paris, a également pour vocation de les recenser.

Pour Romaric Servajean-Hilst²⁰, la bonne gestion d'un projet d'innovation ouverte en mode « partenariat » peut se représenter par la succession de quatre étapes successives, depuis la mise en contact jusqu'à la création de valeur conjointe :

1. Un dialogue indispensable
2. L'établissement d'une atmosphère de confiance
3. La construction du « goodwill »
4. La création de valeur³³.

³¹ **Dodgson, Gann, and Salter**,
“The Role of Technology in the Shift towards Open Innovation”;

³² **West and bogers**,
“Leveraging External Sources of Innovation.”

³³ **Helmut Traitler and L. Sam Saguy**,
“Creating Successful Innovation Partnerships,” Food
Technology 63, no. 3 (March 2009): 23–35.

Au delà de ces bonnes pratiques, l'articulation des différents mode de gestion des interactions au sein d'un projet « d'open innovation » demeure un sujet d'étude. Cette gestion devra d'ailleurs prendre en compte à la fois les différents moments clés du projet et le type de relations existantes entre les différents partenaires³⁴.

D'autres questions se poseront ensuite, notamment pour les grands groupes le plus avancés dans ces démarches, qui devront alors gérer leur portefeuille de collaborations, afin de pouvoir en gérer les coûts et les risques³⁵.

Enfin, nous avons vu que l'intégration de savoirs externes impliquait des ré-organisations au sein de l'entreprise. Remarquons également, qu'au delà des solutions externes, les nouveaux modèles économiques qui y sont déployés et adoptés obligent également les grands groupes à ré-inventer leur organisation s'ils souhaitent les intégrer.

Les objets archétypaux dans les projets « d'open innovation »

Enfin, nous constaterons, comme le relève Romaric Servajean-Hilst²⁰ « *qu'une recherche se développe également autour de l'utilisation des objets intermédiaires ou frontières pour gérer les interactions dans les projets d'innovation collaborative*³⁶. Ces objets, démonstrateurs, prototypes ou simulateurs facilitent les partages de connaissance et la créativité. Ils permettent également de résoudre les problèmes de conception et de valider des concepts innovants en permettant aux différents acteurs pouvant être impliqués dans un processus d'innovation (de l'expert au client final) de parler un langage commun. »

Nous voyons ici apparaître un rôle potentiel du design dans la gestion du projet « d'open innovation ». Mathias Béjean³⁷, intervenant dans le cadre du Master Innovation by Design de l'ENSCI-Les Ateliers, a eu l'occasion de nous faire part également de ce thème de recherche auquel il participe et la façon de caractériser ces « objets archétypaux » dans la phase d'innovation collective. Ces objets seront ici des éléments de langage ou de forme communs aux différents métiers autour de la table de l'innovation. Mathias Béjean explique que le « passage de la créativité individuelle à la créativité collective ne peut pas toujours se réduire à un modèle « conversationnel » ou « dialogique » ».

Notons d'ores et déjà que ces éléments influenceront les démarches que nous pourrions mettre en oeuvre par la suite (Partie 3) pour imaginer et expérimenter une intervention potentielle du design dans la formalisation du « dialogue » entre la start-up et les différents interlocuteurs du grand groupe.

³⁴ Romaric Servajean-Hilst,

“Stage of Development, Governance and Performance of Inter- Firm Innovation Cooperation: A Conceptual Model and Propositions,” in 22nd Annual IPSEERA Conference (presented at the 22nd annual IPSEERA conference, Nantes, France, 2013);

Wim Vanhaverbeke et al.,

“Exploring Open Innovation at the Level of R&D Projects,” in *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press (Oxford, England, 2014);

West and bogers,

“Leveraging External Sources of Innovation.”

³⁵ Dries faems et al.,

“Technology Alliance Portfolios and Financial Performance: value-Enhancing and Cost-Increasing Effects of Open Innovation*,” *Journal of Product Innovation Management* 27, no. 6 (2010): 785–96.

³⁶ Sihem ben Mahmoud-jouini et al.,

“Objects in Projects - On the Role of Physical Artefacts in Project

Management,” 2014 (presented at the EURAM 2014 (European Academy of Management) Conference, Valencia, Spain, 2014);

³⁷ Mathias Béjean, Maître de conférences, UPEC, Enseignant à l'ENSCI et chercheur associé de la Chaire TMCI, Mines ParisTech

Innovation de rupture versus innovation incrémentale, ou le rôle du design.

La différence entre start-up et grand groupe est souvent illustrée par une innovation de rupture qui serait propre à la première et une innovation incrémentale qui correspondrait au second. Ce passage de l'une à l'autre de ces innovations a été étudié par Geoffrey A. Moore³⁸ dont les réflexions sur les diffusions de différents modèles d'innovation ont eu un impact majeur sur les start-up « hightech ».

A travers leur ouverture aux start-up, et les différents mécanismes qu'ils mettent en oeuvre dans cette perspective, de nombreux grands groupes espèrent détecter et être les premiers à capter des innovations de rupture. Ainsi sont parfois opposées des logiques « d'évolution » (innovation incrémentale) et des logiques de « révolution » (innovation de rupture). Des travaux montrent aujourd'hui qu'une innovation « soutenable » ne consiste plus à être soit dans l'évolution, soit dans la révolution, mais d'être dans les deux à la fois. Les grandes entreprises auraient ainsi la nécessité de développer un « système d'innovation complémentaire » intégrant ces deux approches opposées. On parlera alors d'entreprises « ambidextres »³⁹, dont les capacités organisationnelles et individuelles à intégrer ces systèmes d'innovation opposés s'avèrent alors cruciales⁴⁰.

Un article publié par Don Norman et Roberto Verganti⁴¹ sur l'innovation incrémentale et de rupture, et les interventions potentielles du design, est particulièrement intéressant à double titre. D'une part, il démontre les différentes approches du design pour générer des innovations incrémentales ou de ruptures, mais il permet également d'aborder la question de la relation entre start-up et grands groupes, à travers une lecture croisée de cet écrit et des réflexions menées sur les cycles d'adoption des technologies (« Crossing the chasm »). Nous allons les détailler dans le paragraphe qui suit.

Revenons dans un premier temps sur l'article de Norman et Verganti et ses conclusions sur l'impact de la pratique du design dans l'innovation. Premier résultat de recherche explicité par Donald Norman, la méthode du design « centrée utilisateur » (dont il est un des fondateurs et vulgarisateurs) ne permet pas de générer des innovations radicales. L'article s'appuie sur le schéma suivant (figure 6) pour l'illustrer.

³⁸ **Geoffrey A. Moore** - Crossing the Chasm (1991, revised 1999 and 2014)

³⁹ **Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman** - Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma - Mai 2007

⁴⁰ **Ralph-Christian Ohr** - Evolutionary and Revolutionary Innovation - <http://timkastelle.org/blog/2012/08/evolutionary-and-revolutionary-innovation/>

⁴¹ **Norman & Verganti** - Incremental and Radical Innovation : Design Research Versus Technology and Meaning Change

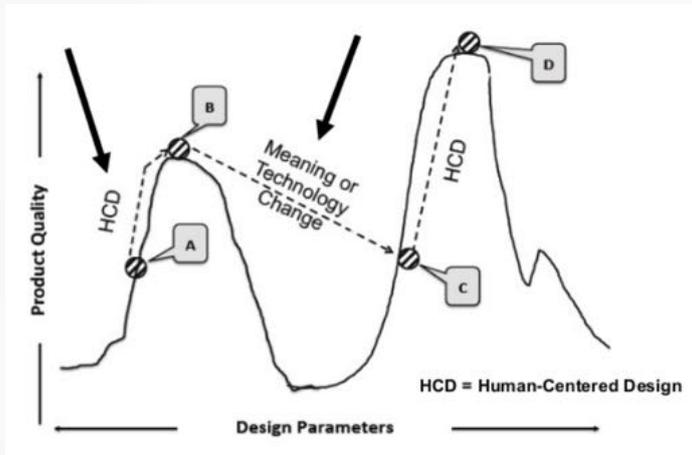


figure 6 : the hill-climbing paradigm applied to incremental and radical innovation

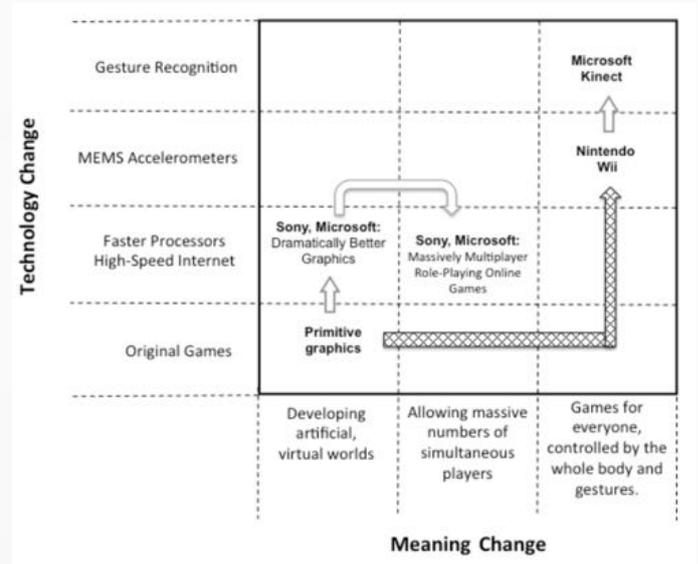


figure 7 : l'exemple de la Wii

source : Norman & Verganti - Incremental and Radical Innovation : Design Research Versus Technology and Meaning Change

Intitulé « the hill-climbing paradigm applied to incremental and radical innovation », le schéma s'explique de la manière suivante : prenons l'exemple d'une entreprise développant un produit localisé à un moment donné au point « A »; par l'intervention d'un design « centré utilisateur », le produit suivra une série d'innovations incrémentales pour gravir la colline, et atteindre le point « B ». Cette approche est jusque là classique lorsque l'on parle de design centré utilisateurs. C'est lorsqu'il s'agit d'envisager la seconde colline que la conclusion de Don Norman est intéressante. Il explique en effet que le passage à la seconde colline ne peut s'effectuer que par une innovation radicale, qui serait dans la quasi totalité des cas technologique. Ainsi, Norman complète son étude en précisant que le nombre de cas où l'approche centrée utilisateurs permet de changer de colline est quasiment inexistant. Associé à cette réflexion, Roberto Verganti apporte quant à lui la notion de « sens »⁴² dans le design, qui serait en mesure de générer de l'innovation de rupture. Ainsi, pour expliquer ce lien entre innovation technologique et celle liée au sens, Verganti présente plusieurs exemples dans son papier, dont celui de la Wii (figure 7).

Comme le résume Nicolas Minvielle, dans un article⁴³ consacré au sujet, « dans le cas de la Wii, le changement de sens proposé par Nintendo réside « simplement » dans l'application de nouvelles technologies au passage du « jeux pour experts » à un « jeux pour tous ». Ce changement de sens capitalise sur des innovations technologiques mais permet surtout une innovation radicale dans les usages et la relation à l'objet/service. »

⁴² Roberto Verganti - Design, meanings and radical innovation: A meta-model and a research agenda

⁴³ Nicolas Minvielle - Quand l'approche design classique ne permet pas l'innovation radicale <http://www.larevuedudesign.com/2012/04/11/quand-l-approche-design-classique-ne-permet-pas-l-innovation-radicale/>

Norman et Verganti concluent leur papier par une représentation des différentes approches du design au regard des typologies d'innovation visées, qu'ils nomment le « quadrangle de la recherche en design » (figure 8).

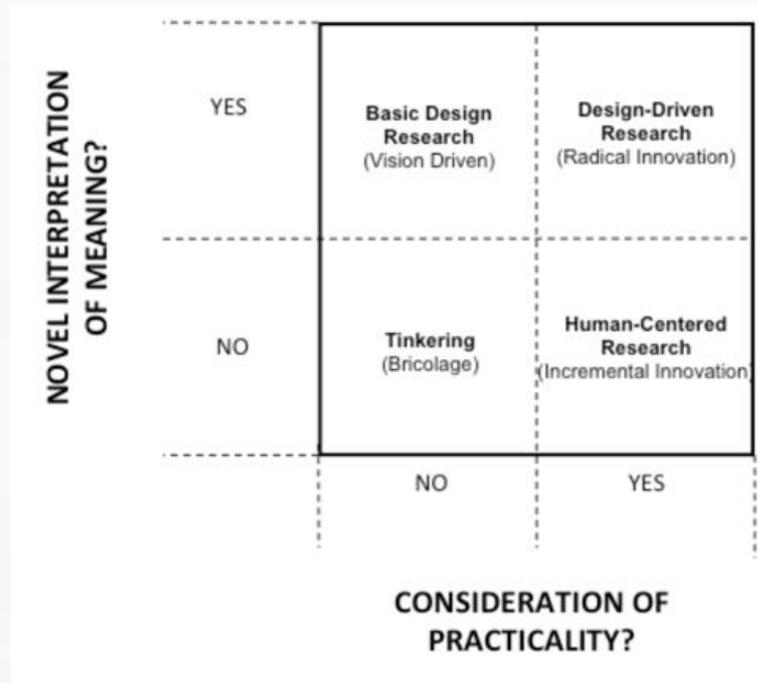


figure 8 : le quadrangle de la recherche en design -
sources : Norman & Verganti - Incremental and Radical Innovation

Ainsi le « quadrangle » illustre le fait que l'approche « human centered » ne permet que de générer de l'innovation incrémentale, alors qu'une véritable approche « recherche en design » permettrait de générer de l'innovation radicale, notamment au travers de travaux sur de nouvelles interprétations de sens.

Le « quadrangle » appliqué à « crossing the chasm ».

En s'appuyant sur cette étude, et en appliquant ses résultats au cycle d'adoption de technologies, plusieurs éléments intéressants sont abordés concernant l'intervention potentielle du design, sous ses différentes formes (en référence aux définitions proposées par Norman et Verganti dans leur « quadrangle »), dans la relation entre start-up et grands groupes.

Pour l'illustrer, nous reprendrons l'analyse de Greg Satell ⁴⁴, qui explique que les « early adopters », qui seront souvent les premiers utilisateurs de la start-up, sont en général enchantés par les nouvelles innovations qui leur sont proposées, et n'hésitent pas à le faire savoir autour d'eux. Ainsi, une première adoption s'installe. Intervient néanmoins un problème: le nouveau produit ne fonctionne pas forcément très bien, il n'est pas simple à utiliser et demeure assez cher comme de nombreuses innovations de ruptures tendent à l'être. De nombreuses personnes ne comprendront pas pourquoi dépenser autant d'argent pour un produit dont

⁴⁴ Greg Satell - A radical shift toward design - <http://www.digitaltonto.com/2011/a-radical-shift-toward-design/>

l'expérience finale n'est pas satisfaisante. Greg Satell explique alors que les entreprises qui parviendront à capter et satisfaire ces personnes seront celles qui commenceront à moins se préoccuper des fonctionnalités et fonctions du produit au profit de davantage d'interaction avec les utilisateurs. En d'autres termes, moins d'ingénierie et davantage de design.

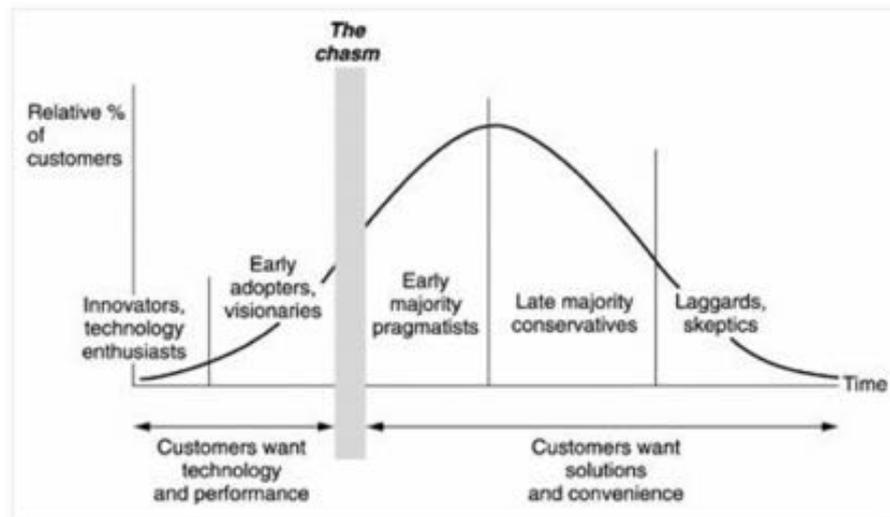


figure 9 : cycle d'adoption des technologies - source : Geoffrey A. Moore - Crossing the Chasm

Ralph-Christian Ohr⁴⁵ complète ce raisonnement en expliquant que l'innovation radicale attire les « early adopters » pour son caractère « nouveau ». Pour « franchir le gouffre » (figure 9) et toucher le marché de masse, l'innovation devra alors être optimisée en termes de besoins et d'expérience utilisateurs. Cela sera réalisé à travers des évolutions incrémentales, notamment en utilisant les méthodes du design centré utilisateurs. En se référant au modèle de Norman et Verganti explicité précédemment, lancer une révolution consistera donc à glisser sur une « nouvelle colline ».

A titre d'exemple, prenons le cas de l'entreprise Apple, dont les produits sont souvent perçus comme des pionniers parce qu'ils sont les premiers dans leur catégorie qu'un grand nombre de personnes est en mesure d'utiliser facilement. Il est intéressant de noter qu'Apple n'était pas la première entreprise à concevoir une solution de musique en ligne, un smartphone, ni même une tablette. Le groupe a par contre été l'un des premiers à avoir su utiliser le design pour les rendre facilement utilisables par le plus grand nombre, afin que ces potentielles innovations de rupture, par définition plus complexes à utiliser, deviennent, au contraire, des ruptures plus simples à utiliser que l'existant.

Ainsi, comme le conclut Greg Satell: « In short, they win not by innovation or even (to a certain extent) better engineering, but by design. »

⁴⁵ Ralph-Christian Ohr - Evolutionary and Revolutionary Innovation - <http://timkastelle.org/blog/2012/08/evolutionary-and-revolutionary-innovation/>

L'expérimentation stratégique, au coeur du potentiel d'innovation, et primordiale dans la mise en oeuvre de la rupture

Si l'innovation de rupture est de plus en plus recherchée que ce soit par la start-up ou le grand groupe, il n'en demeure pas moins que l'expérimentation reste primordiale dans sa mise en oeuvre. Nous verrons qu'il s'agit d'une des composantes clefs, voire l'objectif principal, recherchés à travers « l'incubation corporate ».

Comme le soulignent les travaux de Thomke⁴⁶ (2001 et 2003), l'expérimentation réside au cœur du potentiel d'innovation d'une entreprise. Le passage d'une innovation de produit à une innovation de « business model », que nous évoquions précédemment, se traduit en termes d'expérimentation par la notion « d'expérimentation stratégique ».

Comme le précise Jean-Marc Schoettl⁴⁷, l'expérimentation stratégique consiste à confronter l'idée de la stratégie de rupture à une partie du marché (géographique ou type de client) et peut s'assimiler à un test. Ainsi, la phase d'analyse est inadaptée et l'apprentissage provient de la mise en oeuvre effective, même à titre expérimental, de la stratégie. Le rôle de ces expériences est primordial dans la mise en oeuvre de la rupture, et il s'applique aussi bien aux grandes entreprises qu'aux start-up. Pour autant, cette démarche requiert une véritable capacité de remise en cause des pratiques existantes et de l'orthodoxie sectorielle.

La question de la relation entre start-up et grands groupes trouvera donc à travers ces expérimentations stratégiques un terrain d'action commun, pour lequel un dialogue, une vision, une compréhension et des pratiques communes devront exister. Un autre acteur sera susceptible d'intervenir, nous le verrons, dans cette relation entre la start-up et le grand groupe : le fonds d'investissement.

De récents travaux de Oussama Ammar⁴⁸ ont précisément étudié ces processus d'expérimentation stratégique du business model par l'analyse de l'approche des fonds d'investissement. Ils ont permis de mettre en perspective quatre moments clés de l'expérimentation stratégique qui sont : la conception, le cadre, l'organisation et le contrôle. Le croisement entre ces moments permet de construire une compréhension assez fine de la pratique d'expérimentation stratégique du business model par les fonds d'investissement et dévoile comment ces derniers pèsent sur la stratégie de leurs participations et interviennent dans la définition de scénarios de changement de leur business model.

Pour la suite de nos réflexions, et notamment pour la Partie 3 dédiée à la conception d'un « incubateur corporate » intégrant le design, nous retiendrons cette dimension essentielle de l'expérimentation stratégique, et ses moments clefs identifiés ici, susceptible de faire intervenir à la fois la start-up, le grand groupe et l'investisseur (fonds d'investissement). Nous observerons en quoi le design pourra également leur être utile.

⁴⁶ Stefan H. Thomke, <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6566&facInfo=pub>

⁴⁷ Jean-Marc Schoettl, La révolution à petits pas - Revue française de gestion 2009/7 (n° 197) - http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RFG_197_0163

⁴⁸ Dr. Ammar Oussama, « L'approche des fonds d'investissement dans l'expérimentation stratégique du Business Model », Humanisme et Entreprise 1/2014 (n° 316) , p. 47-66

Quand start-up et grands groupes se complètent grâce au design : le nouveau « corporate garage » ou la 4ème ère de l'innovation ?

Une autre forme d'innovation s'illustre depuis deux ans au sein des grands groupes, celle des « Corporate garage ». Ce concept est issu d'une publication de Scott D. Anthony (Harvard Business Review, 2012) dans laquelle il explique que l'innovation entre dans une quatrième ère, celle des « garages d'entreprises ». Après l'ère des inventeurs isolés dans leur laboratoire (Gutenberg, Edison, Wright...), l'ère des laboratoires d'entreprises et l'ère des start-up soutenues par des investisseurs, l'époque serait à l'association des grandes entreprises et des inventeurs isolés dans leurs garages : les garages d'entreprise. En France, Alcatel Lucent vient de lancer son Garage, Air Liquide s'en approche avec son iLab, et d'autres grands groupes qui misent de plus en plus sur les collaborations entre labs et entreprises, ouvrent des labs internes d'entreprise comme chez Dassault Systèmes, Renault, Airbus ou Safran.

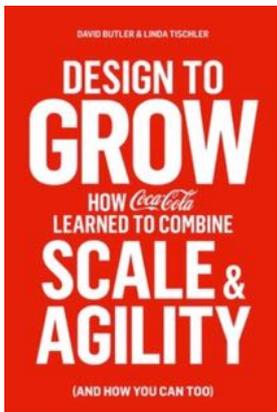
Le corporate garage conduit naturellement à la notion d'intrapreneuriat, un concept qui n'est pas nouveau dans le grand groupe, mais qui semble trouver aujourd'hui davantage d'écho en s'inscrivant dans la 4ème ère de l'innovation décrite par Scott D. Anthony. Comme le rappelle un article récent de Makery⁴⁹, elle est le fait, selon Scott D. Anthony, de tendances lourdes :

- La démocratisation de l'innovation et le développement d'un marché hyper compétitif soumettant les start-up aux mêmes exigences court-terme qui ont freiné l'innovation dans les grands groupes.
- Les grands groupes, inspirés par les start-up, développent « l'open innovation », recherchent des profils entrepreneuriaux et s'orientent vers des organisations hiérarchiquement plus horizontales et agiles.

Les impacts de cette nouvelle ère sont multiples, notamment en termes de ressources humaines et d'innovation. L'intrapreneuriat permet en effet de « combiner les ressources que seules les grandes entreprises peuvent mobiliser avec la créativité et la motivation que seuls les individus peuvent fournir » (Pryor et Shays⁵⁰).

S'appuyant sur cette nouvelle ère, David Butler⁵¹, Vice Président de l'innovation et du design du groupe Coca-Cola, a récemment publié « Design to grow ». Selon lui, la collaboration étroite entre start-up et grandes entreprises est un des fondements de cette nouvelle ère, et le design y jouera un rôle essentiel. Il permettra d'orchestrer et combiner la « scalabilité » et l'agilité recherchées respectivement par les start-up et les grands groupes pour leur permettre de répondre ensemble aux nouveaux enjeux d'innovation. Et selon David Butler, chacun y a un intérêt stratégique : le grand groupe étant actuellement dans une zone de risque forte, et les start-up n'étant pas dans une situation plus rassurante puisque la plupart d'entre elles échouent face à leur incapacité à « passer à l'échelle ».

Autant de sujets et de tendances qu'il s'agira de prendre en considération dans la conception d'un « incubateur corporate, par et avec le design ».



Couverture du livre de David Butler.

⁴⁹ <http://www.makery.info/2014/07/15/quand-les-entreprises-sinspirent-des-labs/>

⁵⁰ Pryor, A.K., Shays, E.M., «Growing the business with intrapreneurs», *Business Quarterly*, vol. 57, n° 3, 1993, p. 42.

⁵¹ David Butler: Design to grow - <http://books.simonandschuster.com/Design-to-Grow/David-Butler/9781451671827>

3 / RELATION START-UP / GRANDS GROUPES, UNE ENJEU PARTAGÉ PAR LES DESIGNERS

Le designer est l'un des experts externes susceptibles d'intervenir auprès des start-up dans le cadre des programmes d'incubation. Pourtant, il est assez rare de le croiser au sein de l'incubateur. Nous avons donc essayé de comprendre pourquoi, à la fois à travers des observations, des interviews et quelques expérimentations. Les éléments que nous avons abordés dans ce chapitre sont issus de plusieurs rencontres avec quatre agences de design et un designer intégré, questionnés sur leur relation aux start-up et aux grands groupes. Nous avons rencontré :

- Pierre Garner, Directeur de l'agence **Elium Studio**
- Claire Lapassat et Jean-François Gleyze, créateurs de l'**Atelier Universel**
- Christophe Rebours, directeurs de l'agence **inProcess**
- Matthew Marino et Denis Pellerin, co-fondateurs de l'agence **User Studio**
- Elise Prieur, **designer intégrée au sein d'EDF**

Start-up et agence de design, une relation assez récente, qui n'a pas encore trouvé son modèle économique

Les différentes agences que nous avons pu questionner sont de plus en plus sollicitées par des start-up. Le développement de services mobiles engageant un travail d'interfaces, mais également les objets connectés expliquent en partie cette appétence nouvelle pour le design.

Si l'intérêt de la part des agences de design à travailler avec des start-up est manifeste, la collaboration n'a pas encore trouvé son format idéal, et surtout son mode de financement.

La start-up disposant de peu de financements lors de son amorçage, il s'avère difficile pour l'agence de pratiquer des tarifs habituels, voire d'être rentable sur ce type d'accompagnement. En effet, non seulement elle doit baisser ses tarifs mais elle doit souvent consacrer deux fois plus de temps avec la start-up, qui contrairement au grand groupe ne dispose que de peu de ressources internes pour contribuer au projet.

Les motivations de l'agence seront doubles. D'abord, les projets de start-up représentent des potentiels de rupture souvent forts, qui s'avèrent très enthousiasmants et motivants pour le designer. Comme le précise Denis Pellerin, il s'agit souvent de « projets un peu fous, qui remettent beaucoup de choses en question, et qui constituent dans ce sens un terrain de jeu assez passionnant pour le designer ». Outre le projet lui-même, et l'investissement conséquent du designer, la contre-partie pour l'agence tiendra aussi dans d'image générée par le succès et la médiatisation des projets de certaines start-up accompagnées, à l'instar des prix CES de Las Vegas.

Pour accompagner ces nouveaux acteurs de l'innovation, il est intéressant de remarquer que les profils des designers ont également évolué, avec une culture technologique de plus en plus forte, notamment sur le digital.



Application Aura (Withings) ayant reçu une reconnaissance CES

Start-up, un design pour convaincre

L'une des motivations de la sollicitation précoce du design par la start-up repose sur le mode de financement auquel elle fait appel. En effet, pour poursuivre son projet, la start-up va devoir lever des fonds et convaincre des investisseurs. Elle sollicitera alors le design pour imaginer et concevoir un produit (ou un service) qui aura d'abord pour vocation de « séduire » et convaincre de futurs investisseurs. Il pourra s'agir de concevoir un démonstrateur dans le cadre d'une levée de fonds, ou encore un prototype suffisamment abouti dans le cadre d'une campagne de crowdfunding.

La fonction « design » est ici quelque peu détournée, mais il s'agit « peut être d'un moindre mal pour avoir ensuite la capacité de travailler plus sereinement sur le produit ». Ainsi, dans cette première phase, le rôle du designer consiste à accompagner l'entrepreneur dans la formalisation de son idée afin de la rendre attractive pour un investisseur. Autre illustration de cette utilisation « détournée » du design, certaines start-up ne se privent pas d'indiquer dans leur business plan le nom de l'agence de design choisie pour les accompagner (en citant ses références). Il est donc intéressant d'observer ici la place que le designer est susceptible de prendre dans le processus de financement de la start-up par des investisseurs.

Même si ce n'est pas forcément pour les « bonnes raisons », nous observons que la start-up sollicite ici le designer très tôt dans son cheminement. Cette évolution s'avère intéressante pour le designer qui pourra ainsi participer pleinement à la conception du futur produit, et non plus être sollicité uniquement à la fin du projet comme cela aura souvent été le cas jusqu'à présent. Notons également qu'à ce stade, l'entrepreneur ne sollicite pas le design pour l'aider à trouver des idées, mais au contraire pour être accompagné dans la formalisation des idées souvent très précises qu'il a déjà.

Les interventions du design auprès de la start-up

Parmi les start-up sollicitant l'agence de design, plusieurs constats ont pu émerger :

- nombre d'entre elles abordent leur problématique sous l'angle de la technologie, qu'elles maîtrisent en général très bien, mais autour de laquelle elles éprouvent des difficultés à associer un service,
- elles ont souvent une vision assez limitée, au delà du premier produit ou service envisagé,
- pour celles amenées à proposer une solution « hardware » (objet), elles éprouvent certaines difficultés à estimer le temps et le coût propres à ce développement spécifique, qu'elles sous-estiment très largement notamment en raison de « l'effet Kickstarter » (les montants généralement levés ne correspondent pas aux coûts réels du produit)
- elles connaissent souvent assez mal ce que requiert la conception d'un produit en BtoC. Elles pensent souvent qu'il leur faudra 6 mois quand en réalité il faut compter 18 mois minimum.

Les interventions du design prendront donc différentes formes, mais « il sera essentiel que la start-up ait une vision d'ensemble dès le début ». Comme le rappelle Pierre Garner de l'agence Elium Studio, « le designer aide l'entrepreneur à incarner sa vision auprès des utilisateurs. Le design n'est pas là pour apporter

la vision, mais pour accompagner le porteur de vision à la rendre la plus cohérente possible et à l'incarner à travers l'objet ou le service proposés ».

Pour Elium Studio, cela passe par un accompagnement lui permettant de proposer un produit le plus simple possible en termes d'usage et dans lequel la technologie ne doit pas apparaître, aussi bien visuellement qu'à l'usage.

Le travail du designer consistera alors à aider l'entrepreneur à « contextualiser » son offre, à « la penser par rapport à son environnement d'usage », et « l'incarner dans le produit ou le service ».



Bureaux Elium Studio

Une autre composante importante est évoquée, celle de la « séduction ». Pierre Garner rappelle que le premier rapport, le premier dialogue, à l'objet, et plus globalement au service proposé, demeure l'émotionnel. Ce point aura d'autant plus d'importance dans le cadre des campagnes de crowdfunding, et constitue également un élément clef pour convaincre des investisseurs, qui demeurent avant tout des utilisateurs potentiels du produit ou du service proposés.

Si l'accompagnement d'une start-up vers la découverte d'un usage pertinent de sa technologie est une intervention « classique » du design (au sens historique), une nouvelle typologie de besoins semble apparaître, à travers des solutions BtoB. En effet, face à la difficulté à lever des fonds suffisamment conséquents en France et à industrialiser une offre BtoC, de nombreuses start-up se sont positionnées sur des marchés BtoB. Dans ce contexte, le designer se voit régulièrement sollicité pour aider la start-up à mieux vendre et intégrer son offre au sein de partenaires comme les grands groupes.

Des pratiques, un potentiel et une nécessité de valorisation

Nous l'avons vu, plusieurs initiatives se sont développées aux Etats-Unis autour des « design-driven start-up » et des dispositifs de financement associés, à l'instar du Designer Fund. Les agences questionnées trouvent pour la plupart ces démarches intéressantes. Au delà des vérités sur le sujet, elles constatent l'efficacité des Etats-Unis à valoriser le design, un élément important pour sa

diffusion et son adoption par les différentes parties prenantes, que ce soient les start-up, les grands groupes et les dispositifs de financement (investisseurs, ...)

Pour Christophe Rebours de l'agence inProcess, « il n'y a pas de vérité sur la question de la relation entre start-up et design puisque tout demeure encore très expérimental ». Cependant, il remarque que « de nombreuses pratiques existent et qu'elles suggèrent un fort potentiel de développement et de collaboration ». Il s'agira désormais « de faire la démonstration du fait que ça marche et de prendre le temps de communiquer ». Dans cette perspective, cette complémentarité entre start-up et design constitue aujourd'hui un véritable enjeu d'expérimentation.

Start-up et grands groupes, un sujet à creuser

Les différentes agences rencontrées confirment que la question de la relation entre start-up et grands groupes est devenue un véritable sujet, pour lequel elles sont de plus en plus sollicitées, notamment par leurs clients « grands comptes ».

Si leurs interventions demeurent à formaliser, elles y voient déjà un rôle potentiel en tant que « facilitateur » de cette relation. « L'open innovation » suppose une évangélisation et un management du changement pour faciliter le succès de la collaboration entre start-up et grands groupes dans la durée. L'intégration du design suppose le même effort, et sans doute en lien avec la démarche « d'open innovation ». Dans cette perspective, l'idée d'accompagner la start-up par le design pour l'aider à mieux collaborer avec le grand groupe est perçue comme une démarche pertinente et intéressante. Il s'agirait presque d'une « stratégie de contournement » pour acculturer et valoriser l'impact du design au sein du grand groupe. Cependant, cette stratégie ne sera sans doute pas suffisante. Montrer l'impact du design dans la start-up et dans ses pratiques est une bonne piste pour l'insuffler ensuite dans le grand groupe, très ouvert et captif aujourd'hui aux démarches et à la culture de la start-up. Mais, parallèlement, il y a un véritable besoin de continuer à évangéliser et montrer l'impact du design dans l'organisation de l'entreprise. Sans ce travail, la start-up risque à terme de se démotiver et ne plus souhaiter investir du temps avec un grand groupe qui n'aura pas les mêmes codes et façons de travailler que les siens. Une double évangélisation est donc nécessaire, pour rapprocher les deux cultures.

Dans cette perspective, deux interventions du design pourraient être envisagées simultanément (selon certaines agences):

- l'une à travers une participation du design au sein du projet d'innovation lui-même, né ou développé par la collaboration entre la start-up et le grand groupe,
- l'autre pour faciliter la formation, la transition du grand groupe, et de la start-up, en termes « d'open innovation » (organisation, nouvelles pratiques, ... dont l'intégration du design).

Lors de nos échanges, certains designers ont également rappelé l'importance de la vision à long terme que devront adopter les grands groupes pour réussir leur collaboration avec des start-up. En effet, certains grands groupes recherchent des pistes à travers les start-up mais il leur est souvent difficile d'aller plus loin car ils conservent une vision trop « court-termiste » et ne voient dans la start-up qu'un trop petit marché. Pour tirer profit d'une telle relation, il faudra savoir penser à plus long terme, comme le fait la start-up, et avoir une vision globale très claire, de façon à déterminer avec quelle start-up il sera pertinent et cohérent de collaborer.

L'objet connecté, un changement majeur dans la relation entre design, start-up et grands groupes.

L'objet connecté représente un enjeu singulier dans le rapport susceptible de s'établir entre le design et la start-up, mais également dans le triptyque « start-up | design | grand groupe ». Des échanges particulièrement riches menés avec Pierre Garner nous permettent de mieux saisir cet enjeu. Rappelons qu'Elium Studio a développé une réelle expertise autour des objets connectés, notamment ces dernières années en travaillant avec des start-up comme Withings, mais également avec des grands groupes industriels. Son regard sur l'évolution de ces acteurs est particulièrement intéressant pour mieux appréhender, aujourd'hui, notre sujet.

L'objet connecté change la chaîne de valeur, y compris dans l'organisation du grand groupe.

L'objet connecté déstabilise les grands groupes, et illustre, par son arrivée, le fonctionnement « bloqué » de nombreuses organisations « classiques ».

Certains grands groupes orientent encore leurs innovations sous la seule autorité d'un « marketing incrémental » qui entre en jeu par une vision « marché » et trop rarement par « l'usage ». Au delà de l'objet connecté lui-même, ce sont les services associés et les usages qui génèrent de la valeur : « la valeur est déportée dans l'application ». Cette évolution implique un changement dans la chaîne de valeur propre au grand groupe. Ce ne sont plus les mêmes services (marketing) qui doivent être mobilisés en premier lieu, car leur approche « incrémentale » et « marché » (distribution, marge, prix, ...) demeure trop éloignée de l'usage.

A titre d'exemple, la réflexion menée par Elium avec Withings lors de la conception de son tensiomètre illustre parfaitement cette évolution des choses. Le premier réflexe était d'imaginer un produit propre au domaine médical, dédié à des personnes se rendant en pharmacie, qui serait donc vendu en un lieu de vente paramédical (pharmacie, ...) et dont il respecterait scrupuleusement les codes pour y être vendu. Plutôt que de penser le produit sous cet angle « marketing et distribution », le travail mené par Elium et Withings a consisté à d'abord penser « usage ». Ainsi, ils ont imaginé un produit qui ne serait plus spécifiquement vendu en pharmacie, mais dans des lieux comme la FNAC, ou Darty. Il y a eu à la fois une rupture d'usage et de technologie avec une place nouvelle à imaginer (dans les rayons, dans les circuits de distributions, dans la communication, ...) pour ce nouvel « objet service ». Formaliser cette nouvelle place illustre ici l'apport du designer.

Par une vision restreinte au produit, et à ses seuls attributs marketing, de nombreux grands groupes éprouvent des difficultés face à ces changements, et évoluent au détriment de l'utilisateur. En pensant uniquement en « gamme » et « segments clients », de nombreux industriels oublient de mener un travail de réflexion profond sur le véritable usage sous-jacent à l'ensemble des produits qu'ils proposent. L'industrie automobile pensera modèle 308, 309, 310 ... au lieu de penser « mobilité », et le fabricant de téléphone pensera modèle N911, N912, N913, ... tous fondés sur une approche purement incrémentale du marketing, en lieu et place des usages associés à ses smartphones. Pour l'automobile, le meilleur contre-exemple tiendra sans doute dans le concept de l'Espace, imaginé par Renault, qui a véritablement adopté une approche amont à partir de l'usage, et ainsi pu proposer une réelle rupture grâce à ce véhicule.

Souvent pris en exemple à juste raison, le succès d'Apple repose en partie sur une démarche adoptant une vision complètement tournée sur l'usage et non sur le produit. Apple ne propose qu'un seul smartphone, l'iPhone, le même pour tout le monde, quels que soient les segments marchés (jeunes, seniors, ...). Ce n'est que grâce au choix d'applications proposées que chaque utilisateur peut ensuite être pleinement pris en compte. En partant de l'usage que génère le téléphone et non le téléphone lui-même, le constructeur a très vite compris que la valeur était déportée dans ce que les applications pouvaient apporter. Et c'est grâce à cela qu'Apple a pris une longueur d'avance. Ce qui s'est passé avec la société de Steve Job illustre exactement ce qui est en train de se passer avec les objets connectés.

Pour cette raison, il semble y avoir un gros enjeu pour le design à se repositionner dans ce contexte : dans le cadre des nouvelles organisations que cela va générer au sein des entreprises (place du marketing face à la place du design), mais aussi dans la nouvelle relation que l'entreprise va devoir avoir avec ses utilisateurs, et ses partenaires (dont les start-up, au vu des applications qu'elles ont su proposer au sein de « l'écosystème » Apple).

Les objets connectés ou de nouvelles formes de sollicitation du design à travers les start-up.

Jusqu'à peu, le design en agence était sollicité très en aval des projets, avec des « briefs » très précis réalisés par le marketing. Aujourd'hui, illustration de cette évolution des choses, et de cette importance de l'usage amenée notamment par l'objet connecté, l'agence est sollicitée beaucoup plus tôt dans le processus de conception. Cette sollicitation en amont concernant l'objet connecté s'explique par le fait qu'il s'agit d'un concept par définition nouveau qui génère des espaces de valeurs encore peu appréhendés, qui remettent en question des usages, des logiques établies, tout en apportant des problématiques nouvelles de sémantique. Très sensibles à ce contexte, les start-up deviennent ainsi de nouveaux acteurs de cette chaîne de valeur, et sollicitent pour cette raison de plus en plus naturellement le design.

Le designer industriel pense « industrialisation », la start-up pas encore

Si certaines start-up semblent mobiliser l'agence de design, notamment lorsqu'il s'agit de concevoir de nouveaux objets connectés, nous avons pu constater que toutes n'étaient pas encore aussi averties. En observant et questionnant une petite trentaine de start-up présentes au sein de l'incubateur, nous avons pu nous apercevoir que pour une majorité d'entre elles, l'apport du design dans leur quotidien se résumait à une intervention, en aval, d'un « designer UX ». Pour mieux comprendre leur rapport à des interventions potentielles du design, nous avons organisé des rencontres entre deux d'entre elles, ayant exprimé des besoins spécifiques, et deux designers industriels de l'Atelier Universel.

Les deux rendez-vous que nous avons organisés avaient pour vocation d'étudier les interventions possibles de l'agence en réponse aux problématiques des deux start-up. Le souhait exprimé par la première consistait en une intervention de « design d'expérience utilisateur » dans le cadre du développement d'un service de mobilité porté par une application mobile, déjà en grande partie développée. La seconde start-up, plus en amont, développait un service visant à rapprocher les personnes âgées de leurs proches, à travers un objet connecté adapté à leurs usages. Le besoin exprimé par cette start-up consistait en un accompagnement dans la conception et le prototypage de cet objet. Nous n'entrerons pas ici dans

le détail de ces rendez-vous pour nous concentrer sur les principales observations que nous avons pu en tirer. Si des synergies assez naturelles se sont rapidement installées entre l'agence et les deux start-up, nous avons pu constater que le format de collaboration aura été plus complexe à mettre en oeuvre. En effet, nous avons pu observer que l'intervention du designer a été proposée pour construire une offre sur une base solide, nécessitant du temps pour mieux comprendre le contexte du projet et penser les solutions de manière stable et industrialisable. A l'inverse, les préoccupations des deux start-up, prises dans une sorte de course contre la montre, portaient davantage sur le souhait de construire rapidement une première version, sans se préoccuper de son caractère industrialisable (bien qu'elle ait déjà une vocation à être commercialisée à court terme).

Nous remarquons ici qu'il était difficile pour le designer d'intervenir sur ce type de projets dans ces conditions, face à des entrepreneurs n'ayant pas intégré cette nécessité de stabiliser certaines bases du projet. Nous touchons une caractéristique du « lean start-up » consistant à prototyper des solutions qui ne sont pas forcément stables pour tester des usages et des modèles, et définir ainsi la proposition de valeur pertinente. Une fois un premier usage validé, il apparaît souvent compliqué pour la start-up, prise par le temps et le manque de moyens, de décider de reconstruire sa solution de manière plus stable. Les start-up que nous avons pu rencontrer fonctionnent en versions, construisant la version 2, en enrichissant la version 1, et ainsi de suite, sans forcément avoir pu consolider la version initiale. Il s'agira d'une différence avec la notion de « maquette » que nous retrouverons notamment au sein des grands groupes, et qui consiste davantage en une version réduite de la solution finale. Il est d'ailleurs intéressant d'observer, dans ce contexte, le basculement de certains grands groupes sur ce point, lorsqu'ils se rapprochent des start-up et de leurs méthodes agiles.

Cette observation nous amène à considérer une autre distinction intéressante entre la start-up et le grand groupe, qui tient davantage à la façon dont chacun de ces deux acteurs procédera pour satisfaire ses utilisateurs. Nous avons tenté d'illustrer cette différence à travers la [figure 10](#).

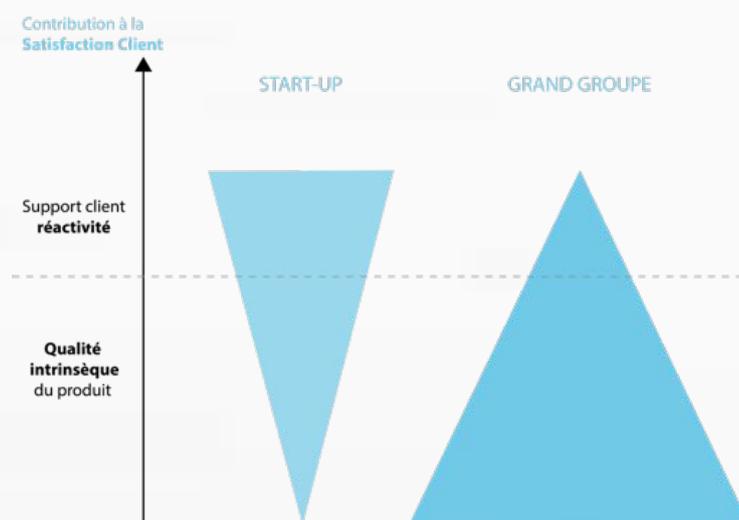
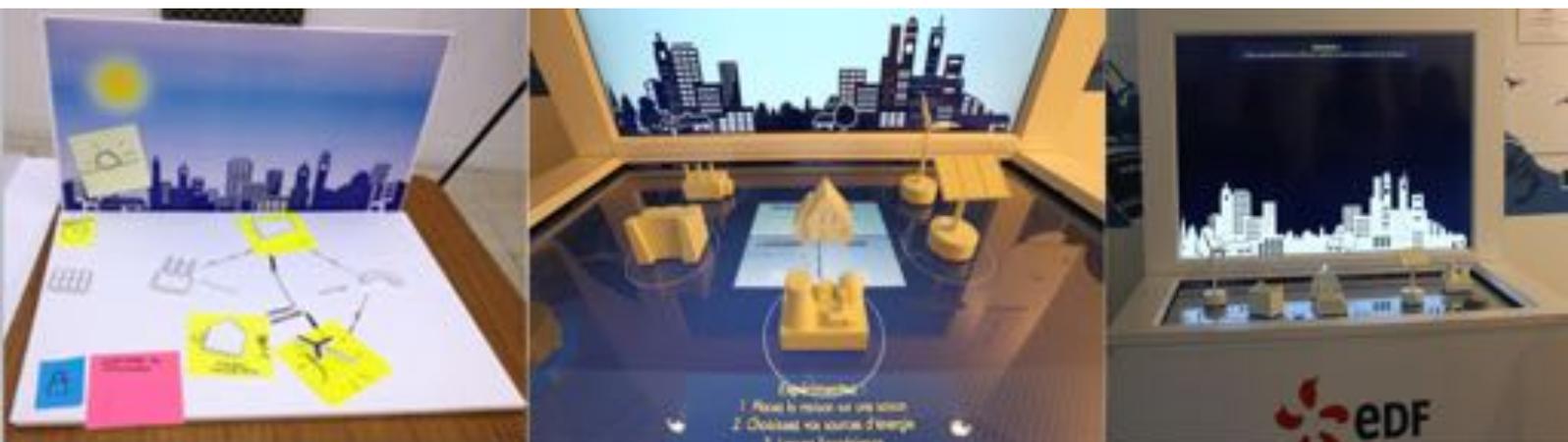


Figure 10 : Qualité intrinsèque du produit - différence entre la start-up et le grand groupe

La start-up qui ne dispose pas encore d'un produit à fort niveau de qualité intrinsèque (stabilité, solidité, ...) compense par une réactivité très grande pour améliorer son produit, directement auprès de ses utilisateurs (elle peut se le permettre car ils sont encore peu nombreux, et cela fait partie intégrante de son processus de conception). A l'inverse, le grand groupe proposera son offre sur la base d'un produit de grande qualité intrinsèque (son image de marque ne pourrait pas lui permettre le moindre défaut), mais en limitant son service après-vente, pour lequel il lui sera d'ailleurs plus difficile d'être réactif et proche de ses utilisateurs, au vu de leur volume.

Cette différence implicite, liée aux configurations mêmes des deux entreprises, est donc à prendre en compte dans les logiques de collaboration. Le designer industriel, intégré au grand groupe, pourra peut-être jouer sur ce point un rôle intéressant.

Pour mieux comprendre cette notion, ainsi que l'intervention potentielle du design dans la collaboration entre une start-up et un grand groupe, nous avons interrogé Elise Prieur, designer intégrée au sein d'EDF, et qui a pu travailler avec ePawN, une start-up de l'incubateur. La collaboration initiée par EDF avec ePawN est issue d'une démarche de design interne à l'électricien. Suite à différentes expérimentations pour définir le concept d'une nouvelle table interactive de démonstration, l'équipe d'Elise Prieur a identifié la start-up ePawN proposant une technologie d'interaction entre des objets physiques et un écran. A travers cet exemple de collaboration, plusieurs interventions du design ont été envisagées: de la définition du concept, à la problématique d'industrialisation, en passant par un design d'expérience utilisateurs. Coordonné par le designer intégré, ce travail a d'ailleurs fait intervenir conjointement différents acteurs, dont l'agence AF83. Le premier dispositif imaginé pour la biennale de Saint-Etienne devait offrir aux visiteurs la possibilité de construire et tester librement des systèmes électriques à l'échelle de la France, via une interface tangible conjuguant des écrans et la manipulation d'objets « communicants ».



Interface tangible EDF - ePawN - AF83 (Crédits images AF83)

Face au succès d'usage du dispositif, il s'agirait désormais de pouvoir proposer une solution de façon industrielle, en plus grand volume. Dans cette perspective, un accompagnement de la start-up dans la conception « industrielle » de sa solution pourrait s'avérer intéressant (sous réserve que cela représente un enjeu suffisamment important et stratégique pour la jeune pousse).

Comme le souligne Elise Prieur, le « designer industriel » est soucieux de « concevoir un produit qui a vocation à être industrialisé. Il détermine et pense son intervention en fonction des contraintes et de la destination finale du produit ». Il se préoccupera très tôt des conditions de fabrication, de transport ou encore de distribution, quand la start-up aura tendance à les sous-estimer ou les repousser au maximum. Cet enjeu de l'industrialisation est également abordé par Pierre Garner de l'agence Elium Studio. Sollicité par de nombreuses start-up souhaitant proposer des solutions sur la base d'objets connectés, il constate cette sous-estimation de la difficulté de conception industrielle.

Evidemment, des phases intermédiaires sont imaginées entre une solution conçue dans un premier temps pour tester des usages et des modèles économiques, indépendamment des contraintes industrielles, et un produit ensuite envisagé de manière plus stable, durable et intégrant des préoccupations d'industrialisation. Le propos est davantage ici de prendre en compte cette dimension suffisamment tôt, dans le projet de la start-up.

L'échelle de temps.

Le témoignage d'Elise Prieur nous a paru particulièrement intéressant de part son positionnement en tant que « designer intégré ». Son rôle d'interface entre des équipes internes, notamment composées de nombreux ingénieurs, et des agences de design externes permet de rassurer et de faire dialoguer plus sereinement les deux parties, interne et externe. Cet élément est très utile dans notre réflexion sur « l'incubation corporate » visant précisément à faire travailler de l'interne (grand groupe) avec de l'externe (start-up). De ses conseils, nous avons notamment retenu l'importance de travailler systématiquement en pensant à trois degrés d'échelle temps : le court-terme (CT), le moyen terme (MT) et le long terme (LT). Cette approche permet de construire une crédibilité dans l'entreprise. En intervenant sur le court-terme (par exemple par du design UX), il s'agira de répondre à des besoins immédiats, et ainsi gagner en crédibilité, et être plus facilement « accepté » lorsqu'il s'agira d'imaginer des tendances pour le long terme. Ce point fait écho à plusieurs réactions d'industriels que nous avons rencontrés (souvent ingénieurs) qui témoignent de la difficulté qu'ils éprouvent à faire travailler leurs équipes d'ingénieurs avec des designers, au prétexte que ces derniers apportent « souvent de nouveaux problèmes aux questions qui leur sont posées au lieu de répondre au besoin exprimé ». L'approche et le retour d'expérience proposés par Elise Prieur sont un premier élément de réponse intéressant, qu'il s'agira de tester.

Design sans le dire.

Dans nos démarches, nous avons nous-mêmes pu constater une certaine « défiance », ou en tout cas une difficulté à envisager l'intervention du design, dans les process de nos interlocuteurs « grands groupes ». Nous avons par exemple fait l'expérience de proposer une initiative concrète avec des start-up, en précisant, dans un cas, que nous y associerions des designers, dans l'autre, sans le préciser. Nous avons immédiatement constaté que le fait de parler de l'intervention de « designers » dans ce process apportait une certaine défiance. La réponse fut précisément : « l'idée me plait bien, mais par contre je ne vois pas trop ce que je vais pouvoir faire avec les designers ». Certes, il ne s'agit que d'un cas, qui ne doit pas être considéré comme une généralité, mais il est intéressant de le prendre en compte pour la suite de notre travail. S'il ne s'agira pas de faire intervenir « le design sans le dire », il pourra être intéressant de le valoriser en prenant les codes de nos interlocuteurs et en leur montrant qu'il peut aider à « dé-

risquer ». Nous avons en effet constaté que la principale préoccupation de nos interlocuteurs était de limiter leurs risques (ils en prennent un certain nombre en travaillant avec des start-up). L'évocation du design semble avoir pour effet d'augmenter leur niveau de perception du risque, sans doute par crainte qu'il ne les amène vers d'autres terrains. Comme l'exprimait Christophe Rebours lors de notre échange, un travail d'évangélisation demeure donc nécessaire.

PARTIE 2 : EXPLORATION DE L'INCUBATION, ET DE SES NOUVELLES FORMES

1 / INCUBATION, DES FORMES DIVERSES SELON LA MATURITE DES START-UP

Une incubation tournée vers l'amorçage.

L'incubateur est un regroupement de ressources et de compétences qui visent à accompagner des projets innovants dans leur maturation. Imaginés dès les années 1990 par la puissance publique, rapidement relayée par des initiatives privées, ces programmes d'incubation se sont intensément développés et enrichis ces dernières années, sous différentes formes.

Nous l'avons observé précédemment, le cycle d'une start-up correspond à plusieurs phases de maturité. Historiquement, les dispositifs d'incubation se sont intéressés à la phase dite d'amorçage des projets, entre l'idée, sa première validation et la mise en oeuvre d'un prototype. Des pépinières, puis des hôtels d'entreprises sont ensuite proposés pour héberger ces jeunes entreprises en phase de développement commercial.

Au vu du nombre croissant de création de jeunes entreprises innovantes ces dernières années, et face à la diversité de leurs profils, de nouveaux dispositifs se sont mis en place, complémentaires des incubateurs classiques, à l'instar par exemple des lieux de co-working et des accélérateurs.

Le schéma de la [figure 11](#) illustre le positionnement de ces différents dispositifs selon le stade de maturité des start-up. Si nous pouvons observer que les phases « amont » de la start-up se voient offrir de nombreux dispositifs d'accompagnement, cela semble être moins le cas pour les phases suivantes. Pépinières et hôtels d'entreprises sont présents, mais il ne s'agit plus d'accompagner les start-up, simplement de leur proposer de l'hébergement à des conditions avantageuses. Cela s'explique par le fait que les premières phases d'incubation consistent essentiellement à accompagner la start-up vers une levée de fonds qui lui permettra ensuite d'assurer son développement commercial.

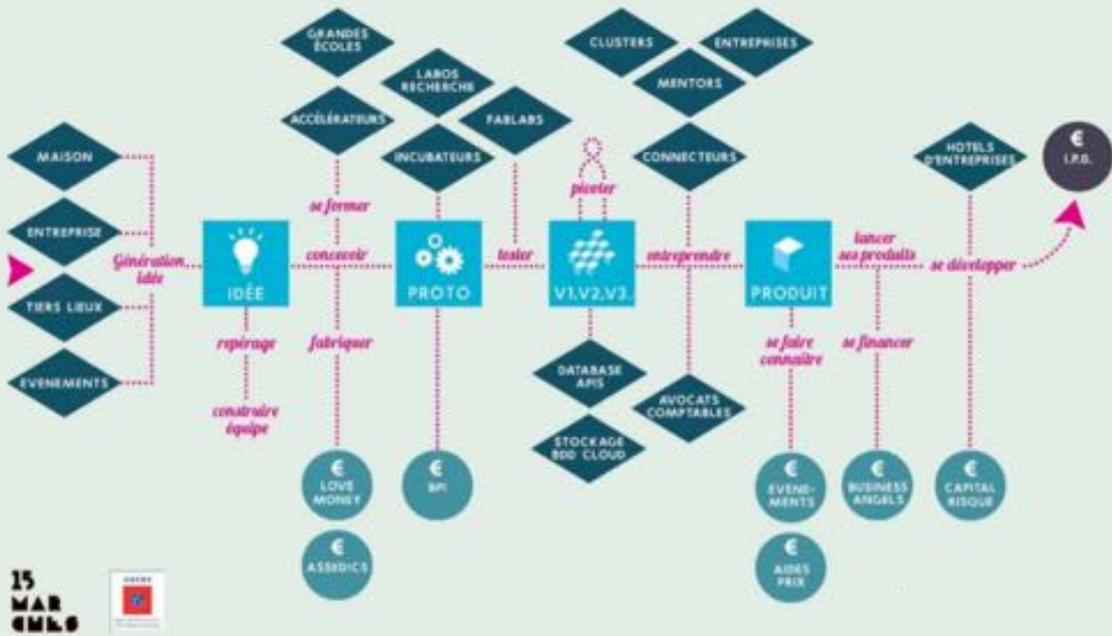


Figure 11 : Parcours de la start-up et dispositifs associés - Sources : « vers un lieu des mobilités - étude ADEME | 15marches

L'apparition d'une forme d'incubation dédiée à des start-up plus avancées.

Nous observerons cependant que quelques programmes se sont développés récemment en réponse à des besoins de start-up en phase plus avancée. C'est le cas par exemple des programmes « incubation décollage » proposés par Paris&Co, dispositifs dédiés à des start-up de plus de deux ans, ou encore un programme comme le « Partechshaker » proposé par le fonds d'investissement PartechVenture. Les besoins exprimés par les start-up à ce stade de maturité seront alors essentiellement de deux ordres : lever des fonds à plus grande échelle et développer davantage de partenariats commerciaux, notamment avec les grands groupes. C'est précisément dans cette perspective que les incubateurs « corporate » ou « industriels » se sont développés et tendent à se structurer.

2 / INCUBATION CORPORATE: CONTEXTE ET CARTOGRAPHIE DES ACTEURS EN JEU

Le contexte.

Les dispositifs permettant de faciliter la collaboration entre start-up et grands groupes se sont largement développés ces dernières années. Plusieurs formats existent, mais de plus en plus de grands groupes français ont choisi des programmes d'incubation dits « corporate ». La mise en oeuvre progressive de ces initiatives dans le cadre de Paris&Co illustre cette évolution.

Pour éviter toute confusion, nous ne parlons pas ici des incubateurs internes aux grands groupes qui se sont développés il y a quelques années avec certaines difficultés⁵². Nous envisageons un dispositif, dont le nom n'est d'ailleurs peut-être pas le bon, ou mériterait d'être retravaillé, qui s'est installé progressivement dans le paysage de l'innovation, notamment à Paris.

Le format d'incubation dont nous parlons s'illustre essentiellement par une initiative née fin 2011 à l'issue d'un partenariat entre la structure d'incubation publique « Paris Incubateurs » et le Groupe Renault. A l'époque, le Groupe Renault avait réfléchi depuis plusieurs mois à la mise en oeuvre d'un dispositif d'incubation interne pour accueillir et accompagner quelques start-up, dans ses murs. Très vite, il s'est aperçu que s'il s'agissait de développer son écosystème de start-up, il y avait peut-être d'autres solutions. Outre le coût et le développement d'une expertise spécifique, l'idée de créer une structure d'incubation interne n'était pas forcément la meilleure réponse à apporter aux besoins des quelques start-up visées. Elles risqueraient en effet de se retrouver isolées dans les murs et les process du grand groupe, quand au contraire elles recherchaient l'ouverture, l'agilité et un maximum d'opportunités de rencontres. Par ailleurs, puisque l'objectif de l'industriel était avant tout de développer sa relation aux start-up, il s'avérait peut-être plus utile d'amener ses équipes à aller à la rencontre de start-up dans des lieux d'incubation et d'innovation dédiés, plutôt que l'inverse.

Parallèlement, Paris Incubateurs, structure d'incubation de la Ville de Paris, alors établie depuis une quinzaine d'années, accompagnait dans ses murs plus de 150 start-up. Outre les locaux dédiés, son offre consistait en une incubation « classique » apportant accompagnement et conseil aux start-up sélectionnées, notamment en termes de mises en relation avec des investisseurs. Un dispositif qui pourrait se résumer à une sorte de « hub d'innovation », optimisant les opportunités de rencontres pour les start-up. Si la démarche vis-à-vis des investisseurs était bien rodée (organisation de pitchdays, de rendez-vous qualifiés entre des start-up et des fonds, ...), elle l'était beaucoup moins avec des grands groupes. Il ne s'agissait sans doute pas de l'attente principale des start-up, mais de premiers besoins étaient exprimés, tout comme une difficulté à trouver les bons contacts dans les grands groupes. Pour répondre à ce besoin, l'équipe de Paris Incubateurs s'est donc employée à démarcher de nombreux grands groupes pour leur présenter des start-up. Des sessions de rencontres ont ainsi été organisées à l'incubateur entre quelques jeunes pousses et les grands groupes intéressés. Très vite, un enthousiasme en termes de collaborations potentielles

⁵² **Philippe Méda** - Dix raisons pour lesquelles votre incubateur interne va échouer en moins de deux ans <http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/strategie/dix-raisons-lesquelles-incubateur-interne-va-echouer-en-moins-ans-10456>

était palpable entre start-up et grands groupes, mais rien de très concret ne s'opérait au delà du rendez-vous. Les équipes de l'industriel, malgré leur intérêt, retrouvaient leurs process, leurs objectifs, leurs problématiques à court terme, et la start-up demeurait assez éloignée de leurs préoccupations quotidiennes. Pourtant, de véritables synergies et potentiels de collaborations semblaient avoir été identifiés entre plusieurs start-up et des grands groupes. Peut-être manquait-il alors un cadre spécifique pour formaliser cette collaboration et la piloter?

C'est fort de ce double constat que la rencontre entre Paris Incubateurs et Renault a conduit à l'idée de lancer un programme d'incubation, en partenariat, dont l'objectif serait de faciliter les collaborations entre un nombre déterminé de start-up et l'industriel, grâce à un cadre d'incubation et pendant une durée déterminée. Ainsi, en décembre 2011, l'incubateur «mobilité connectée » monté en partenariat par Paris Incubateurs et Renault lançait le recrutement de sa première saison de start-up. Concrètement, il s'agissait alors de « sourcer » et « sélectionner », les cinq start-up les plus pertinentes en réponse aux thèmes et aux besoins exprimés par Renault pour leur proposer une incubation d'un an, au sein même de l'incubation Paris Incubateurs. Ainsi, ces start-up pourraient bénéficier d'une offre d'incubation « classique » de Paris Incubateurs et du soutien du Groupe Renault dans la perspective de projets de collaboration.

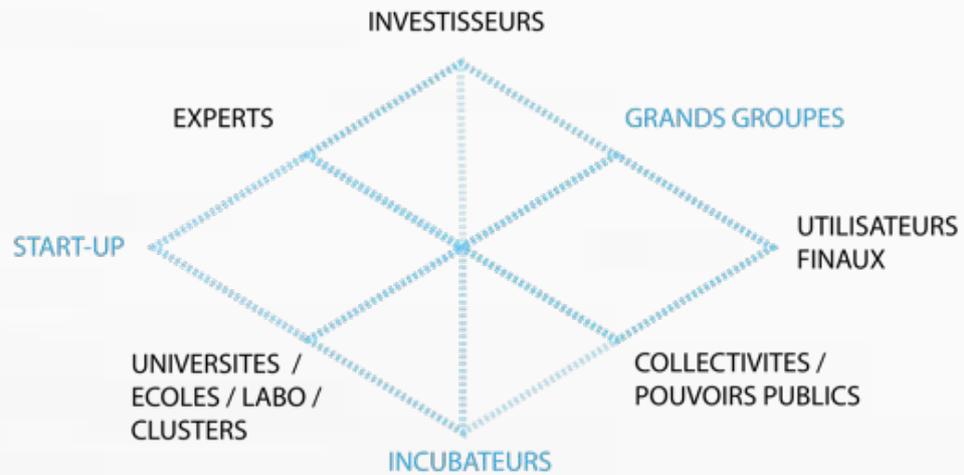
Très vite une implication importante du groupe a permis de sélectionner quatre start-up parmi plus de cinquante candidatures, et une équipe interne, composée de « mentors » dédiés à chaque start-up, s'est mobilisée. Comme toute nouvelle initiative, certains projets ont très bien fonctionné, d'autres moins, mais une dynamique était lancée et permettait de tester les approches de la collaboration start-up/grand groupe, pour les faire évoluer.

Renault donnait l'exemple et d'autres industriels français intéressés par la démarche décidaient alors de mettre en oeuvre leur propre programme en partenariat avec Paris Incubateurs. Ainsi, JCDecaux, SNCF, Airliquide, Alcatel OneTouch, AXA ou plus récemment GDF Suez lançaient leur propre dispositif sur un modèle similaire, en partenariat avec Paris Incubateurs, devenu depuis Paris &Co.

Avec des noms et des formes peut-être un peu différentes, d'autres structures ont pu développer des schémas d'incubation proches. L'exemple de Paris&Co a davantage vocation, ici, à illustrer et comprendre l'émergence de ce nouveau format d'incubation à travers son histoire récente.

Les acteurs en jeu et leurs liens.

Observer l'incubateur, c'est aussi comprendre son écosystème et les différents acteurs qui y inter-agissent. Le schéma suivant illustre cette cartographie des acteurs, dont les liens à l'incubation sont décrit ci-après.



Cartographie des acteurs de l'écosystème « incubateur »

L'idée n'est pas ici de décrire de manière exhaustive le rôle, l'intention et les échanges opérés par l'ensemble de ces différents acteurs. En voici le principaux :

Le rôle de la collectivité dans « l'incubation corporate »

Dans la continuité de nombreux incubateurs mis en oeuvre dans le cadre de politiques publiques, quelques dispositifs « d'incubation corporate » sont aujourd'hui portés par des structures en lien avec des politiques territoriales, à l'instar de Paris&Co en Ile-de-France.

Nous avons questionné ces structures pour mieux comprendre leurs intentions dans de telles démarches. Leurs principaux objectifs demeurent la création d'emplois sur le territoire, à travers l'animation et le développement de son écosystème d'innovation. Soutenir des start-up dont le potentiel suscite l'intérêt de grands groupes est une façon de réduire son risque d'échec et donc d'augmenter ses chances de créer de l'emploi. Par ailleurs, le coût de l'incubation est fortement porté par la puissance publique. Développer des partenariats avec des industriels est donc aussi une façon pour elle de partager ces coûts. D'un point de vue « start-up », nous avons pu observer que certaines d'entre elles restaient soucieuses de pouvoir être accompagnées par un dispositif en lien avec la puissance publique afin de pouvoir bénéficier d'un positionnement « neutre ». En effet, les modèles privés reposent généralement sur une prise de participation au capital de la start-up. Ce positionnement « public » semble également représenter, pour certains, un rôle de « tiers de confiance » dans la relation de la start-up avec le grand groupe.

Les fonds d'investissement

Les investisseurs, qu'ils soient Business Angels ou Venture Capitalists (VC), sont des acteurs très présents dans l'écosystème de l'incubation. Plus des trois quarts des start-up de l'incubateur dans lequel nous nous sommes installés ont été accompagnées par des investisseurs pour assurer leur amorçage, puis leur croissance. Nous observons donc que les investisseurs sont régulièrement présents dans les couloirs de l'incubateur, parfois dans le cadre de jury de sélection de projets, dans le cadre de session de « pitchday » ou tout simplement à l'occasion de rendez-vous individuels organisés par l'incubateur avec quelques start-up cibles. Outre un outil de sourcing pour l'investisseur, nous avons pu également observer que l'incubateur constituait une forme de filtre pour le fonds d'investissement. Certains investisseurs émettent d'ailleurs le souhait de s'installer en incubation pour être au plus proche des projets.

Les experts

L'accompagnement des start-up fait appel à de nombreux experts externes. Il pourra s'agir d'avocats, de consultants en finance, ressources humaines ou marketing. Des coachs en stratégie, notamment en termes de modèles économiques, sont également associés, tout comme d'anciens entrepreneurs, apportant leur retour d'expériences. Si les designers sont de plus en plus sollicités par les start-up, ils demeurent encore assez peu présents au sein même de l'incubateur. Ce dernier pourra alors jouer un rôle de « hub » pour connecter de manière pertinente les start-up à cet écosystème d'experts.

Les utilisateurs finaux

Comme évoqué précédemment, les « utilisateurs finaux » des solutions développées par les start-up incubées sont finalement très peu intégrés dans cet écosystème. En quelques mois d'incubation, nous avons effectivement pu croiser de nombreux investisseurs, de nombreux grands groupes, de nombreux experts, de nombreux développeurs, mais jamais d'utilisateurs finaux. Nous noterons cependant la présence des dispositifs d'expérimentation (« living lab ») de la Ville de Paris, très liés à l'incubation, qui permettent de tester une solution innovante en « grandeur nature » sur le territoire parisien, directement au contact des utilisateurs.

Le grand groupe

Comme nous l'avons constaté, lors de nombreuses réunions internes dans plusieurs grands groupes, la question de l'incubateur soulève des interrogations, des points de vue variés ou des stratégies différentes à adopter vis-à-vis de la start-up, ... A l'issue de ces réflexions, et au vu de ce qui se dégage chez les groupes les plus expérimentés sur le sujet, l'agilité recherchée à travers les start-up demeure le point central de la démarche du grand groupe.

Au delà de cette agilité, l'open innovation repose sur la capacité à développer et animer un écosystème de partenaires, dont des start-up. Nous observons que l'utilité d'un incubateur, aux yeux de nombreux grands groupes, réside dans sa capacité à fédérer son écosystème de start-up et à le formaliser, aussi bien en termes de lieu que d'espace temps.

L'idée de pouvoir tester de nouvelles solutions, et y être associé, demeure évidemment une autre attente forte du grand groupe à travers l'incubation.

La start-up

Nous avons questionné de nombreuses start-up à l'incubateur pour comprendre leur motivation à rechercher des collaborations avec des grands groupes. Conscientes que le développement de partenariats et la commercialisation de leur solution auprès d'un grand groupe prennent un temps considérable, elles recherchent dans un premier temps :

- à gagner en crédibilité, et convaincre plus facilement d'autres partenaires dont les investisseurs.
- à accéder à des marchés et des utilisateurs plus nombreux : expérimenter des solutions pour les faire évoluer et les adapter, et prévoir ensuite une montée en puissance à plus grande échelle.
- à bénéficier du support du grand groupe: fabrication, distribution, communication, expertise, financement

L'intérêt pour les grands groupes devient important pour des start-up exerçant aussi bien en BtoC qu'en BtoB. En effet, nous avons pu observer ces dernières années une certaine difficulté pour les start-up françaises proposant des solutions en BtoC à convaincre des investisseurs pour des montants importants, nécessaires au développement de leur offre (communication, marketing). Pour faire face à cette problématique, de nombreuses start-up BtoC ont ainsi migré vers des modèles BtoBtoC afin d'utiliser le grand groupe pour atteindre plus rapidement un marché d'utilisateurs plus important, à défaut de pouvoir les atteindre directement.

L'incubation corporate, un outil d'open innovation au sein d'un écosystème plus global.

En observant les différents points de rencontre entre start-up et grands groupes, nous nous sommes aperçus que de nombreuses initiatives étaient mises en place, et étaient susceptibles d'interagir avec « l'incubation corporate ». Pour mieux visualiser et comprendre cet ensemble, nous avons tenté de les identifier et d'en faire une cartographie (figure 12). Cette représentation est construite en réponse aux enjeux des grands groupes vis-à-vis de la start-up, que nous avons classés en trois catégories : « l'exploration », « l'expérimentation », l'« investissement ».

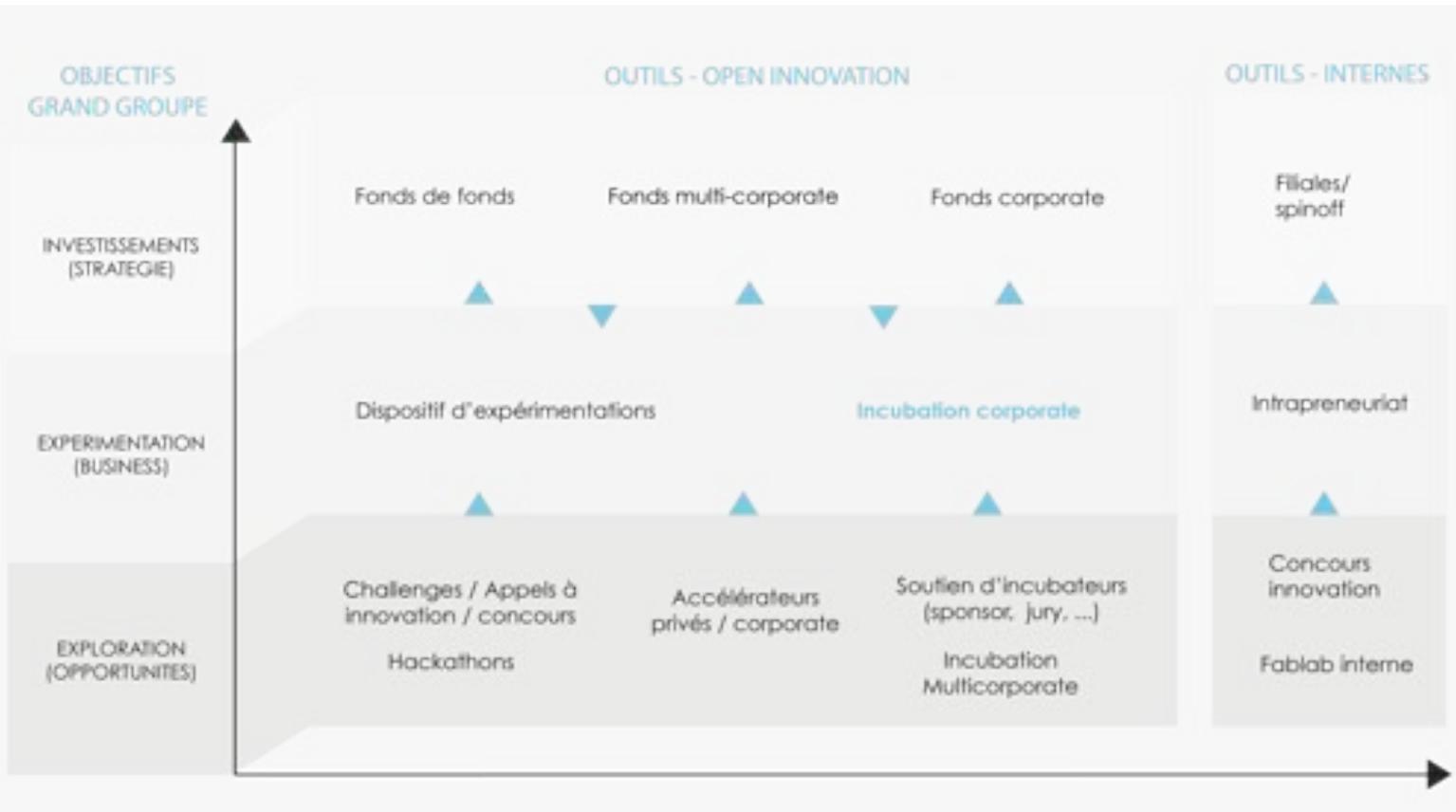


Figure 12 : Cartographie des dispositifs d'open innovation

La phase d'exploration correspond à toutes les actions d'ouverture auprès de l'écosystème pour rencontrer des start-up, détecter des projets, des idées, des talents, des pistes de collaborations. Il s'agira alors de rencontrer un maximum de projets, pour favoriser notamment les phénomènes de sérendipité, et être en capacité à détecter et tester très tôt des tendances, des technologies, des modèles économiques ou des usages émergents. Parmi les dispositifs associés à ces démarches, nous retrouverons par exemple des hackatons ou des appels à innovations, le soutien d'incubateurs existants de façon à participer à leur jury de sélection ou encore la présence au sein d'incubateurs « multicorporate », dispositifs réunissant plusieurs acteurs d'un secteur (par exemple le Welcome City Lab, dédié au tourisme, ou le Tremplin, dédié au sport). Les accélérateurs liés directement ou indirectement à des grands groupes sont également des dispositifs qui répondent à ces objectifs d'exploration.

La phase « expérimentation » du schéma correspond aux initiatives que le grand groupe envisagera de façon beaucoup plus sélective avec des start-up avec lesquelles il imagine des collaborations potentielles (co-conception, partenariat, ...). On trouvera alors des dispositifs d'expérimentation et les « incubateurs corporate ».

Une dernière « phase » est envisagée, celle des projets qui deviendraient soit stratégiques pour le groupe, soit pour lesquels le groupe perçoit un potentiel de développement important (logique d'investisseur). On trouvera alors l'ensemble des dispositifs d'investissement, dont les « corporate ventures ».

Nous voyons que des liens et des flux naturels existent entre ces différents dispositifs. Un projet de start-up identifié lors d'un hackathon pourra se voir offrir ensuite une « incubation corporate » ou directement une expérimentation avec le grand groupe en question, voire un investissement, si l'expérimentation stratégique est concluante. Nous remarquerons que les phases d'investissement peuvent également intervenir très tôt, à travers notamment les logiques d'accélérateur.

Cette représentation non exhaustive illustre les différents dispositifs « d'open innovation » avec des start-up pour un grand groupe. Il est intéressant de noter l'apparition ou la présence depuis quelque temps déjà de dispositifs d'innovation internes respectant des logiques assez similaires (dernière colonne du schéma). Des concours internes, des fablabs et autres lieux d'innovation internes aux grands groupes se développent en effet en réponse à cette première phase d'exploration. Des dispositifs d'intrapreneuriat⁵³ ou d'excubation⁵⁴ permettent ensuite à certains projets d'être accompagnés à l'instar d'une incubation, avant d'aboutir à la mise en place d'un spinoff ou d'une nouvelle « business unit » au sein du grand groupe. A titre d'exemple, le Groupe GDF-SUEZ dispose d'un « incubateur corporate » en partenariat avec Paris&Co, ainsi qu'un dispositif d'excubation, avec la présence de deux projets internes au groupe au sein de l'incubateur Paris&Co.

Une relation inversée

Nous avons pu observer que la relation entre start-up et grands groupes n'était pas celle que l'on peut imaginer entre une entreprise « classique » (PME, PMI, ...) et un grand groupe. Le rapport de force qui s'installe régulièrement entre le grand groupe et la PME, régi par une relation de type « client / fournisseur » est tout autre lorsqu'il s'agit d'une start-up. Cette dernière n'intéressera pas le grand groupe pour la qualité intrinsèque de son produit, de son offre, mais davantage pour le potentiel qu'ils représentent. Il s'agira donc davantage d'établir des partenariats.

Comme l'observe Romain Lavaux⁵⁵, General Partner au sein du fonds d'investissement Partech Venture, une forme de besoin réciproque s'est installée entre start-up et grands groupes ces dernières années. L'industriel aura besoin de l'agilité et des innovations de la start-up, qui elle aura souvent besoin du grand groupe pour grandir plus rapidement, et « passer à l'échelle ». Pour autant, nous observons que ce nouveau type de relation n'est pas encore pleinement établi chez l'ensemble des acteurs, notamment au sein des grands groupes.

A travers les dispositifs « d'incubation corporate » que nous avons pu observer, il n'est pas rare de constater que de nombreux « référents » de la start-up au sein du groupe conservent encore cette logique de client/fournisseur, et auront tendance à « auditer » la solution de la start-up comme ils audient celle d'un fournisseur classique. Ainsi, une collaboration peut s'arrêter très vite puisqu'elle n'est pas envisagée avec les bons critères, c'est-à-dire ici sous l'angle de la qualité intrinsèque de la solution au détriment de son potentiel et des expérimentations « stratégiques » qui pourraient être envisagées.

⁵³ intrapreneuriat

⁵⁴ excubation

⁵⁵ Romain Lavaux : <https://www.youtube.com/watch?v=0f8ybx6OHRy>

Nous avons observé que des ateliers de formation ou de sensibilisation étaient organisés de plus en plus régulièrement par les grands groupes, pour installer progressivement cette nouvelle forme de relation avec des partenaires extérieurs, à l'instar de la SNCF et son programme « vis ma vie de start-up ».



Ancienne start-up de l'incubateur Masséna et son robot.

Pour l'autre acteur de la relation, la start-up, certaines incompréhensions persistent également. Il est en effet intéressant de remarquer que nombre d'entre elles s'imaginent pouvoir commercialiser très rapidement leur offre au grand groupe avec qui elles discutent. Pourtant, leurs solutions sont encore bien loin de pouvoir répondre aux critères du grand compte, en termes de qualité et de stabilité des offres, mais également en termes de capacité de l'entreprise à assurer la livraison de ces offres à grande échelle (documentation de produits, industrialisation, capacité de production, fonds propres de l'entreprise, ...).

Ces écarts de compréhensions réciproques mènent donc encore souvent à des frustrations, qui rendent difficile la collaboration recherchée.

4 / INCUBATION CORPORATE: LES PARCOURS UTILISATEURS ET CE QUE L'ON OBSERVE

Les « parcours utilisateurs » des trois principaux acteurs.

Pour mieux comprendre « l'incubation corporate » dans laquelle nous avons évolué quelques mois, nous avons tenté d'en identifier les grandes étapes, et ce qui les caractérise. Cette première formalisation repose sur les pratiques que nous avons pu observer au sein de Paris&Co, avec ses partenaires industriels. Il s'agira sans doute de démarches différentes dans le cadre d'autres structures, mais il s'agissait surtout ici d'avoir un point de départ à notre étude, pour pouvoir en comprendre les différents parcours utilisateurs, et potentiellement les faire évoluer.

Nous avons distingué les points de vue de trois acteurs clefs intervenants dans « l'incubation corporate » : la start-up, le grand groupe et l'incubateur (son équipe opérationnelle). Nous préciserons également les typologies d'interlocuteurs propres à chacun de ces intervenants, au fil du process d'incubation.

Enfin, nous aborderons ces parcours sous deux critères :

- le niveau d'investissement en temps et ressources
- la niveau de qualité de l'expérience

Pour nous placer en situation réelle, nous avons effectué l'exercice en retraçant les parcours réalisés par :

- Wayz-up, jeune start-up de la saison#2 de l'incubateur Renault
- l'équipe de la « Stratégie après-vente et voiture connectée » de Renault
- l'équipe de Paris&Co en charge de l'incubateur « Mobilité connectée », en partenariat avec Renault.

Cette mise en situation nous a permis d'illustrer les parcours comme montré dans le schéma (figure 13) suivant.

PARCOURS DES UTILISATEURS PRINCIPAUX DE L'INCUBATEUR CORPORATE

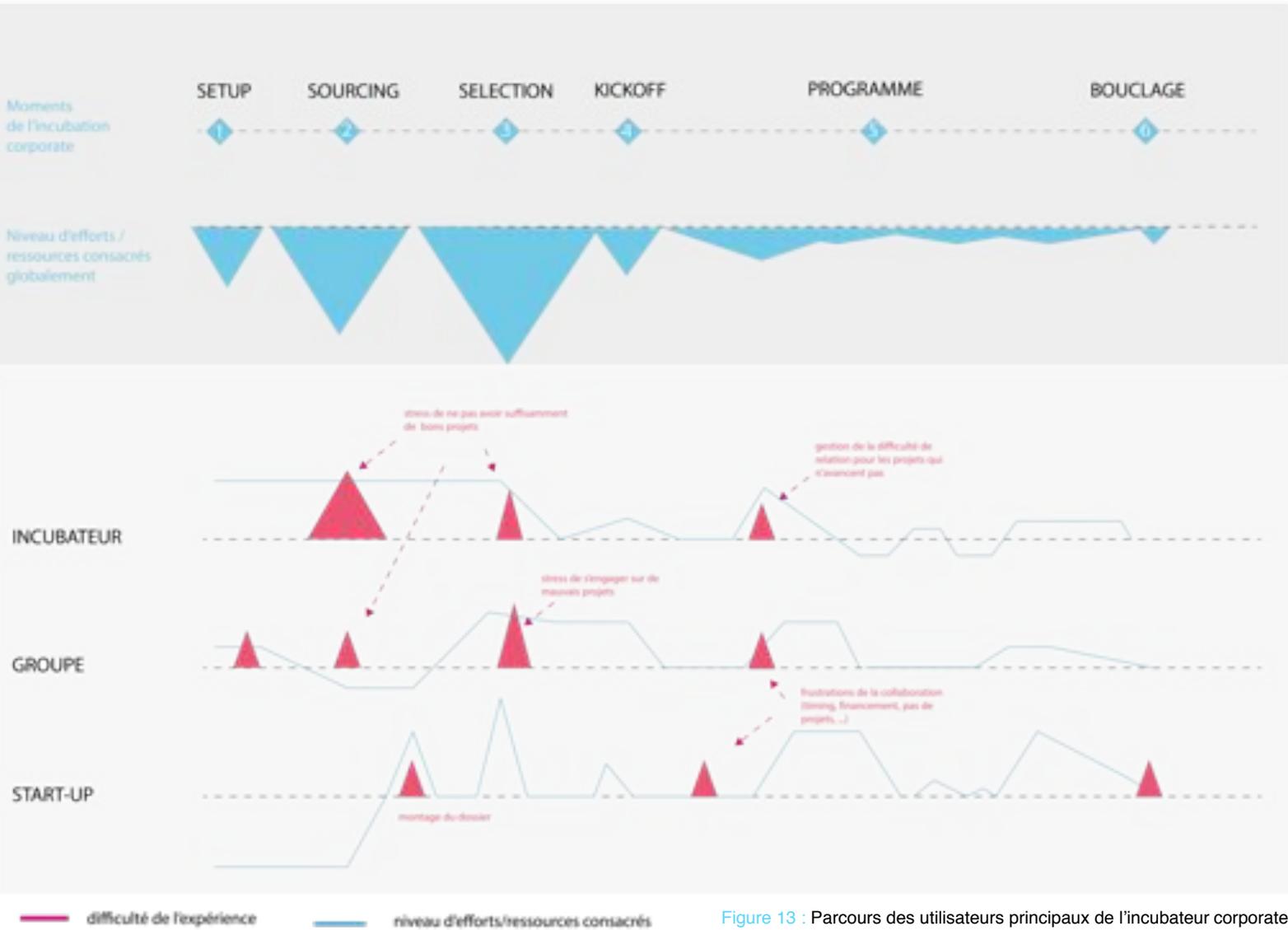


Figure 13 : Parcours des utilisateurs principaux de l'incubateur corporate

Le paragraphe suivant décrit précisément chacun des moments clefs. Nous remarquons d'ores et déjà à la lecture de ce diagramme l'effort considérable porté aux phases de « sourcing » et de « sélection », au regard du programme lui-même. Ces deux phases sont d'ailleurs celles qui représentent les expériences les moins « agréables » à la fois pour l'incubateur et le grand groupe. Des pics de « frustrations » s'installent ensuite pendant le programme selon la nature des collaborations.

Ce que nous observons pour chaque étape.

« Setup » : la clarification des objectifs

La phase de préparation d'un dispositif de type « incubation corporate » correspond à un travail mené entre l'incubateur et le grand groupe. Il s'agit d'aligner les objectifs de l'incubation, d'en déterminer le thème, le contenu, le type de start-up ciblées, ainsi que le process commun qui sera mis en place.

Nous avons pu observer que les objectifs des grands groupes demeuraient, à ce stade, assez variés, et pour certains encore flous. S'agissant d'une démarche nouvelle, avec de nouveaux acteurs, ce dispositif est souvent envisagé de manière exploratoire, en tout cas lors de la première saison d'incubation. Pour certains, il s'agira d'une première étape pour initier des démarches avec des start-up sans avoir véritablement d'objectifs de collaboration. Pour d'autres, il s'agira de communication ou de management du changement, à travers ce programme.

Nous observerons par exemple que la définition d'une thématique n'est pas forcément simple. S'agit-il d'être très large au risque d'être sollicité par des start-up beaucoup trop éloignées des préoccupations du grand groupe ou au contraire d'être suffisamment précis afin de mobiliser les start-up susceptibles d'apporter des innovations et des réponses concrètes aux besoins du groupe? Il s'agit souvent d'un mixte de ces deux approches. La première ouvrant des perspectives en termes de créativité et d'innovation à moyen/long terme, la seconde permettant d'engager des collaborations à court terme, de façon très concrète mais souvent avec un degré de rupture moindre, et un risque de voir la start-up devenir un simple fournisseur.

Cette étape requiert donc un accompagnement spécifique pour aider le grand groupe à clarifier ses objectifs, et ainsi mettre en place les dispositifs les plus adaptés. Cette clarification demeure essentielle pour éviter des frustrations par la suite, aussi bien pour les futures start-up partenaires, que pour les équipes du grand groupe.

Nous avons pu observer également que les objectifs d'un grand groupe pouvaient évoluer tout au long d'un programme d'incubation. Ainsi, à titre d'exemple, l'un des groupes observés avait pour objectif initial, et affiché, de saisir l'opportunité d'un tel dispositif pour amener ses équipes à être confrontées aux pratiques des start-up (agilité, expérimentations, ...) afin de les faire évoluer dans leurs propres façons de faire. En contrepartie, les start-up du programme se voyaient offrir l'accès à des données pour tester leur solution, voire l'accès à un marché plus large. L'objectif du groupe était donc clairement associé à une préoccupation d'ordre managérial, avec la start-up comme alibi ou outil de ce changement recherché. L'idée d'imaginer des solutions nouvelles, avec et grâce à la start-up, n'était pas, à ce stade, clairement envisagée comme un objectif premier du programme. Quelques mois après le lancement de l'incubation, de premières collaborations concrètes se sont mises en place presque naturellement entre des équipes du grand groupe et des start-up, dont l'une a finalement abouti à un investissement en capital de la part du groupe. Fort de ces premiers retours d'expériences, les objectifs du grand groupe vis-à-vis de l'incubation ont donc évolué, passant d'un outil de management, en un véritable dispositif d'innovation.

Sélection: du pitch à la recherche de complémentarité

Le Pitch ou l'art de la narration.

Le pitch est très certainement l'un des mots qui caractérisera le plus la période d'incubation d'une start-up. Ce format très spécifique consistant à présenter son projet et tenter de convaincre de son intérêt suit en effet l'entrepreneur depuis sa sélection au sein de l'incubateur jusque sa sortie. La première rencontre avec l'incubateur consiste en cet exercice de présentation de son projet pour convaincre et défendre sa candidature. Ensuite, une fois sélectionné, ce sera devant des investisseurs, à de nombreuses reprises, puis devant des clients potentiels, des partenaires, dont les grands groupes.

Le travail d'accompagnement de l'incubateur portera en grande partie sur la construction de ce « pitch », et cette façon de raconter l'histoire du projet, et son devenir, devant différents interlocuteurs. Il s'agira d'adapter régulièrement le contenu et les formes selon les interlocuteurs visés et les objectifs recherchés (investisseurs, partenaires commerciaux, partenaires publics, ...). Un véritable travail d'itération se met donc en place pour modifier, alimenter, enrichir ces « objets de communication » au gré des réalisations, des retours des précédentes expériences, ...

Comme l'illustrent les quelques visuels proposés (figures 14), l'exercice s'apparente presque à une performance théâtrale, visant à expliquer, convaincre et séduire un jury, des investisseurs ou des partenaires. Outre le contenu du projet, la dimension humaine et la qualité de l'équipe porteuse sont très largement observées à travers cet exercice.



Figure 14 : Photos d'un comité de sélection de start-up au sein de l'incubateur Masséna (pitch start-up et jury)

Ainsi, l'incubation propose des formations au pitch (ateliers sur le langage non-verbal, démonstrations, formats, contenus, compréhension des cibles et de leurs enjeux, ...).

Les objets « supports » de ces présentations sont très généralement des présentations powerpoint mais on notera également la présence de vidéo, et de nombreux supports visuels et imagés. Nous avons pu remarquer que les projets en capacité à effectuer des démonstrations, rapides, de leur solution développaient un potentiel de conviction généralement plus important.

Souvent scénarisé, le pitch est un exercice complexe puisqu'il vise à la fois à « faire rêver » sur la base d'une croyance et d'une incertitude forte, à expliquer des concepts nouveaux parfois complexes, tout en devant convaincre du caractère très réaliste et rassurant du projet. Il vise essentiellement à convaincre. S'agissant de projets risqués, avec une inconnue considérable, la part d'irrationnel demeure importante dans les décisions qui peuvent être prises. La forme et la capacité à construire et à raconter une histoire qui marqueront les interlocuteurs sont donc des éléments clefs.



Photos d'ateliers de formation/sensibilisation au sein de l'incubateur Masséna

Une histoire qui circule, qui évolue et qui se transmet

Si pour une start-up le pitch demeure le point de départ d'une relation avec l'incubateur, avec l'investisseur ou avec le futur grand groupe partenaire, nous avons observé que cet exercice allait au delà de la performance réalisée à un moment déterminé. En effet, les différents interlocuteurs ciblés par un pitch vont devoir prendre des décisions, notamment quant à la poursuite de la collaboration avec la start-up en question. Très souvent, cette décision ne se prendra pas par ces seuls interlocuteurs. Ils solliciteront en effet leurs équipes internes, leur hiérarchie, des partenaires, ... et ce en dehors de la présence de la start-up. Ce sont donc eux qui restitueront les éléments du pitch à leur environnement, et deviendront potentiellement les « ambassadeurs » (ou pas) de la start-up. A titre d'exemple, l'investisseur ayant assisté au pitch devra en faire part à ses associés pour décider d'aller plus loin ou pas, l'équipe de « l'incubateur corporate » devra présenter le projet à ses partenaires industriels, eux mêmes devront « vendre » (ou pas) le projet en interne, les chargés d'affaires de structures de financement de type BPI (Banque Publique d'investissement) devront également « défendre » (ou pas) le projet devant leur direction pour décider de lui attribuer un financement. Nous observons donc ici qu'au delà du moment de

« représentation » propre à la performance du pitch, il s'agit d'un « objet » qui va ensuite circuler, naviguer entre différentes mains; une parole, une histoire, un concept qui seront portés par d'autres pour s'en faire les relais. Et les décisions qui seront finalement prises à l'issue de ce pitch dépendront donc davantage de la capacité de ces interlocuteurs « intermédiaires » à convaincre de l'intérêt du projet que de leur propre conviction.

Cette dimension observée ici fait naturellement écho aux concepts des « objets archétypaux » évoqués dans la première partie de ce document, et le rôle, aujourd'hui théorique, que le design peut y avoir.

Au delà du pitch, la recherche de complémentarité

Dans le cadre de « l'incubateur corporate », si le pitch permet à la start-up de tenter de convaincre le grand groupe de la sélectionner, il demeure très difficile pour le « jury » de se décider sur une éventuelle collaboration à l'issue de ce simple exercice. Nous avons pu en effet observer dans le cadre de certains programmes que des start-up avaient été sélectionnées sur la base d'un pitch très convaincant mais avaient ensuite éprouvé de nombreuses difficultés à installer une collaboration avec le groupe. Il peut arriver en effet que l'idée et la solution proposées par la start-up soient considérées comme très pertinentes au moment du pitch pour ensuite se voir remises en question, quelques semaines plus tard, à l'issue d'une expertise plus approfondie par des équipes du grand groupe. La start-up se retrouve alors sélectionnée dans un programme d'incubation pour lequel la collaboration recherchée semble avortée après quelques semaines seulement. Le simple filtre du pitch aura peut-être par ailleurs écarté des start-up n'ayant pas réussi l'exercice alors qu'elles étaient potentiellement de très bons candidats à l'incubation et à une potentielle collaboration avec le grand groupe en question.

« Kickoff » : un top départ à formaliser

Les « kickoff », réunions de lancement de programme, constituent un moment assez singulier puisqu'il s'agit du lancement officiel du programme. Il est intéressant d'observer qu'il pourra prendre différentes formes selon les groupes. Certains souhaiteront largement communiquer sur cette rencontre à la fois vers l'extérieur et en interne. Cette communication est importante pour les start-up car elle leur assure une visibilité et une crédibilité supplémentaire aux yeux de potentiels autres partenaires ou investisseurs. Elle l'est tout autant en interne dans le groupe car elle permettra de positionner le programme comme un outil d'innovation du groupe et facilitera ensuite les rencontres qui pourront être organisées entre les équipes « métiers » et les start-up sélectionnées. Cette communication, appuyée par la direction, institutionnalise le programme et offre un cadre de collaboration reconnu, formel, avec des start-up.



Photos des kickoffs des incubateurs AXA (à gauche) et Renault (à droite)

Nous observerons d'ailleurs que cette rencontre mobilise généralement de nombreuses directions du groupe, visiblement intéressées par la démarche et la rencontre avec les start-up sélectionnées. A titre d'exemple, les kickoffs des programmes Axa, Sncf ou encore Alcatel Onetouch ont mobilisé entre 80 et 100 personnes.

Le kickoff constitue donc une forme de session de présentations respectives entre les start-up sélectionnées et les équipes du groupes, et permet ainsi d'initier de premiers échanges. Si nous avons pu observer que les formats de ces rencontres variaient selon les groupes, nous pouvons constater que cet événement demeure un moment clef pour partager officiellement les objectifs du programme et initier de premiers contacts. Il sera donc intéressant de réfléchir plus en profondeur à la conception et aux éléments clefs de cette rencontre. Nous remarquerons également qu'un moment plus informel et convivial est parfois imaginé pour favoriser les rencontres à cette occasion: tours de pistes en Twizy avec Renault, visite de la Gare St Lazare et de la cellule de crise de la SNCF, ...

Nous avons pu constater que plusieurs rendez-vous étaient initiés à l'occasion de cette rencontre. Les marques d'intérêt des « métiers » du groupe sont exprimées à cette occasion, tout comme celles des start-up à l'égard de certaines directions du groupe. Il s'avère donc important de capter des pistes de collaboration potentielle à ce stade, pour être en mesure de les valoriser par la suite. Peut-être faudra-t-il imaginer un outil de collecte de ces informations, de visualisation et de restitution à cet effet.

Le programme: en ordre dispersé

La principale difficulté d'un programme corporate par rapport à une incubation « classique » tient sans doute dans le fait que nous passons d'un jeu à deux acteurs (l'incubateur et la start-up) à un triptyque (incubateur - start-up - grand groupe).



Figure 15 : passage du binôme au triptyque

Si la relation entre start-up et incubateur semble installée, elle demeure plus complexe entre les start-up sélectionnées et le grand groupe. Nous avons pu observer que l'incubateur jouait alors un rôle d'intermédiaire pour aider le grand groupe dans la construction de cette relation. Cependant, si différents rendez-vous ou échanges informels sont organisés entre l'incubateur et le grand groupe pour piloter cette relation, les choses demeurent encore assez peu formalisées.

Nous avons pu constater que plusieurs approches et organisations avaient pu être testées. Leur principal point commun tient dans la désignation d'un « pilote »

du programme au sein du grand groupe, qui deviendra l'interlocuteur principal à la fois des start-up, de l'incubateur et des métiers du groupe sollicités. La désignation de « mentors » pour accompagner chaque start-up a également été testée mais elle s'avère moins concluante. En effet, si la start-up est très jeune et qu'elle a effectivement besoin d'un mentor pour progresser et s'adapter aux besoins du groupe, le « mentor » en question n'aura généralement que peu de temps pour l'accompagner et n'y verra pas un impact immédiat sur son activité quotidienne. A l'inverse, une start-up plus avancée et susceptible de proposer des solutions à court terme mettra son « mentor » dans une position assez délicate puisqu'il sera potentiellement le client de la start-up à court terme. Nous avons pu constater qu'une relation de client - fournisseur s'installait alors, avec un mentor qui progressivement occupait une position d'auditeur de la solution plus que d'accompagnateur. Nous voyons donc que les interventions du grand groupe et les rôles attribués aux personnes impliquées dans le programme ne pourront pas être les mêmes selon la maturité des start-up accompagnées.

Le succès d'une collaboration repose énormément sur des composantes humaines. Puisqu'il s'agit d'envisager une collaboration entre l'équipe d'une start-up et celle d'un grand groupe, il faut naturellement qu'une forme d'affinité et de complémentarité s'installe entre les deux parties. Par ailleurs, nous avons remarqué que la notion de confiance entraine également fortement en jeu. La start-up devra faire confiance au groupe, mais l'équipe du grand groupe aura surtout besoin d'être rassurée dans la capacité de la jeune pousse à développer ce qu'elle promet. Nous avons remarqué que le fait d'aborder la relation sous l'angle d'une première collaboration très concrète, à court/moyen terme, répondant à un besoin du grand groupe, permet notamment de passer cette étape, de gagner la confiance, et d'envisager par la suite d'autres types de collaborations à plus long terme.

Nous constaterons également que pour les start-up les plus avancées, le succès de la collaboration avec le grand groupe dépendra fortement de leur capacité à susciter l'intérêt d'une équipe « métiers » pour une collaboration à court ou moyen terme. Plusieurs collaborations se sont ainsi mises en place, donnant lieu à des expérimentations, puis des contrats commerciaux, et dans certains cas à des investissements de la part du groupe.

Cependant, nous avons pu observer certaines difficultés ou points de frottement dans cet aspect spécifique de « l'incubation corporate » que nous décrivons dans le paragraphe suivant.

Grand groupe, des difficultés à mobiliser et impliquer des ressources humaines

Nous avons pu observer qu'une difficulté majeure exprimée par le grand groupe tient dans sa capacité à mobiliser des ressources humaines internes pour accompagner les start-up sélectionnées, et s'investir dans ces collaborations potentielles.

La principale difficulté tient notamment dans le temps passé à devoir convaincre les autres équipes internes de s'impliquer dans un projet de collaboration avec une start-up. Ces rencontres ne semblent en effet pas s'inscrire dans un processus propre à l'entreprise et constituent donc des projets annexes, qui ne sont sans doute pas considérés, à leurs yeux, comme prioritaires. Par ailleurs, nous avons noté, lors de certains rendez-vous, des formes de flottement lors des premières rencontres, sans doute dues à un manque d'alignement de objectifs, des attentes et des intentions de chaque partie. Un travail de formalisation des rencontres entre la start-up et les métiers du groupe semble donc opportun.

L'échelle de temps est également une notion régulièrement abordée pour faciliter une meilleure projection de la collaboration. Quelques équipes nous ont fait part de leur difficulté à s'impliquer dans les projets en raison d'un manque de projection dans le temps. Il semblerait important à leur yeux de définir une échelle de temps de la collaboration, fixant des objectifs et des échéances afin d'organiser leur allocation de ressources. Ce séquençement permettrait également de mettre en place une forme de « tempo » à la relation avec la start-up. Ce point nous a semblé extrêmement important afin de pouvoir donner du rythme et une vision à la collaboration entre la jeune pousse et les équipes « métiers » du groupe.

Une autre difficulté à mobiliser des équipes internes tient dans le syndrome du « not invented here ». Ce point évoqué en première partie a effectivement pu être constaté comme un frein à plusieurs collaborations, et ce malgré la volonté de la direction du groupe de favoriser les échanges avec les start-up en question.

L'expérimentation: des moments clefs à formaliser

L'une des étapes clef et recherchée à travers « l'incubation corporate » demeure la phase d'expérimentation de la solution de la start-up dans le contexte du grand groupe. Même si cette phase n'est pas systématique, nous avons pu constater qu'elle posait quelques difficultés.

- clarification du format et des apports respectifs des deux partenaires.
- difficulté à définir et mettre en oeuvre le protocole d'expérimentation (différence entre le POC (Proof of concept) consistant souvent en une simple validation technique et une véritable « expérimentation stratégique » d'un business model ou d'un usage)
- processus difficilement itératif: difficulté à itérer différents tests et modes d'expérimentation
- l'utilisation et la valorisation des résultats de l'expérimentation pour la phase suivante

Pour autant, l'expérimentation demeure une demande de plus en plus présente au sein des directions « innovation » des grands groupes. A titre d'exemple, la responsable du dispositif TGV Lab de la SNCF nous a confirmé cet intérêt prioritaire. Tout comme le Directeur Innovation d'Alcatel Onetouch, soucieux de faire évoluer des expérimentations historiquement très orientées sur la technologie vers une approche axée avant tout sur la compréhension de nouveaux usages.

Des frustrations réciproques

Si « l'incubation corporate » participe au développement des collaborations récentes entre start-up et grands groupes, nous avons pu observer qu'elle générerait encore quelques points de frustration que nous résumons ici :

- le décalage temporel entre la start-up et le grand groupe
- les perceptions différentes de l'investissement dans la relation
- la question du financement: expérimentation, prestation, co-développement
- l'écart ou l'asymétrie en termes d'attentes respectives de l'un vers l'autre



Photos de cinq start-up de l'incubateur Masséna (programme Social Good Lab) - Crédit L'Express

Bouclage du programme

Nous avons pu observer qu'il s'avérait difficile de formaliser la fin d'un programme d'incubation, à l'instar de son lancement à travers le « kickoff ». Des collaborations n'auront pas forcément eu lieu avec chacune des start-up, d'autres seront peut-être en cours d'élaboration à la fin du programme, et les équipes du grands groupes et de l'incubateur sont généralement déjà concentrées sur le recrutement de nouveaux projets.

Pourtant, il nous semble important de pouvoir formaliser cette étape :

- afin de valoriser les collaborations mises en oeuvre et leurs résultats au sein du grand groupe. Cette démarche montrera l'exemple et facilitera l'implication des équipes pour de futures collaborations
- afin de prendre en compte les points ayant moins bien fonctionné et proposer des pistes d'amélioration.

Un travail sur la formalisation de ce bouclage (workshop, démo, événement, ...) sera donc opportun, tout comme la façon de gérer l'après-incubation, et le lien conservé notamment avec les projets initiés.

PARTIE 3 : CONCEPTION D'UN PROGRAMME D'INCUBATION CORPORATE INTEGRANT LE DESIGN

Pour appréhender la façon dont le design peut, ou serait susceptible, d'intervenir dans la relation entre start-up et grands groupes, nous avons choisi d'effectuer ce parcours assez dense, mais nécessaire tant le sujet est complexe, à la fois sur la base de la littérature disponible concernant les deux acteurs clefs de notre sujet, mais également à travers une immersion et une compréhension fine du dispositif d'incubation, un des outils au coeur de cette relation. Nous avons systématiquement questionné l'intervention, existante ou potentielle, du design dans ce contexte.

Sur cette base, nous avons souhaité re-concevoir un programme « d'incubation corporate » qui s'inscrirait au mieux dans le contexte et les enjeux identifiés, en réponse aux besoins de l'ensemble des parties prenantes. Notre intention est également d'y formaliser et d'y tester des interventions du design, et de montrer en quoi il peut contribuer efficacement au développement de la relation entre start-up et grands groupes, à travers cet « incubateur corporate » revisité.

Il s'agit donc de l'objet de cette troisième et dernière partie, qui abordera quatre phases :

- 1/ Synthèse et formalisation des découvertes et insights clefs
- 2 / Concept et formalisation des composantes de l'incubateur revisité
- 3/ Expérimentation à travers l'organisation de deux workshops
- 4/ Synthèse et perspectives de développement

1 / ELEMENTS DE DÉCOUVERTE ET INSIGHTS

Il ne s'agit pas ici d'effectuer une synthèse de l'ensemble des résultats de compréhension et d'exploration que nous avons abordés précédemment, mais simplement de faire émerger les points saillants sur lesquels nous nous sommes appuyés pour initier la conception de notre incubateur de nouvelle génération. Ainsi, nous avons souhaité mettre en exergue et représenter trois éléments de découverte spécifiques :

- la proximité de positionnement entre « l'incubation corporate » et le design
- le rôle étendu de « plateforme d'intermédiation » que « l'incubateur corporate » est implicitement amené à jouer
- les quatre moments fondateurs d'une « incubation corporate »

Nous illustrons ces trois points dans les paragraphes suivants.

« Incubateur corporate » et design: une proximité de positionnement

Orchestrer un dialogue

A travers notre exploration, nous avons découvert des similitudes entre les positionnements respectifs de « l'incubation corporate » et de l'agence de design. Nous pensons en particulier au rôle « d'accompagnateur » de l'innovation, de « médiateur » entre différentes disciplines, ainsi qu'à une sollicitation commune à la fois par les grands groupes et les start-ups. La [figure 16](#) illustre ces similarités dont nous nous sommes inspirés pour la conception de notre programme, et l'intégration du design. Nous nous sommes appuyés notamment sur le fait que le design est de plus en plus sollicité par les grands groupes pour les aider à travailler avec des start-up, et ce de plusieurs façons : accompagnement de l'industrialisation de l'offre de la start-up pour une meilleure intégration dans le groupe, méthodologies (agilité, expérimentations, ...), capacité à impliquer des équipes variées (« design thinking » : dialogue entre « faisabilité / désirabilité / viabilité », ...).

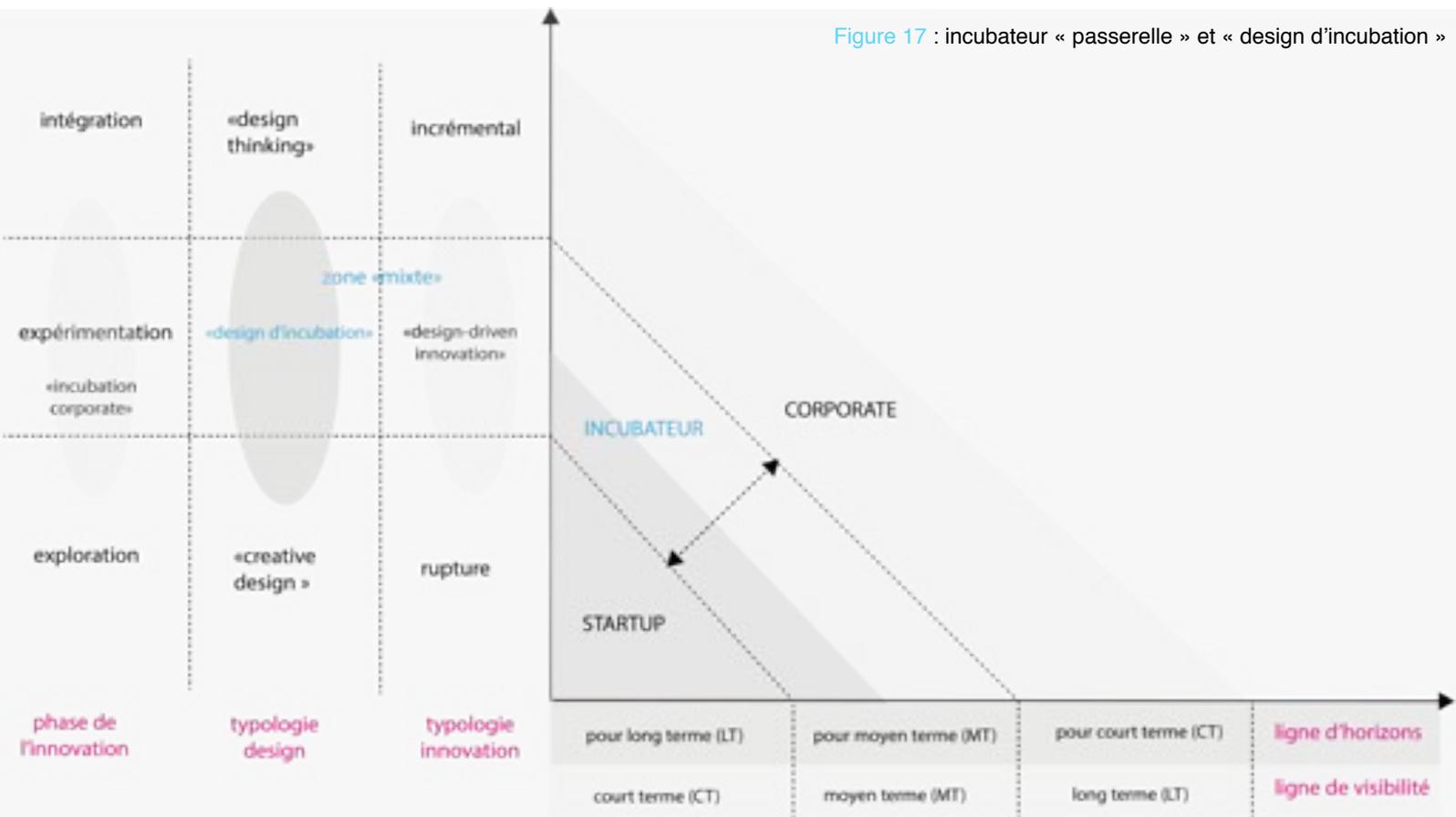


Figure 16

Créer une passerelle entre les innovations de « rupture » et « incrémentales »

Pour rapprocher start-up et grands groupes, nous avons observé que l'incubateur était amené à faire « cohabiter » et « converger » différentes typologies d'innovation. Il joue en effet un rôle de passerelle entre l'innovation de rupture (de la start-up) et l'innovation incrémentale (du grand groupe). De façon analogue, les travaux de Norman et Verganti nous ont montré que ce rôle que pouvait également être joué par le design (« design-driven innovation »).

Ainsi, la [figure 17](#) tente de représenter cette notion d'intersection (« zone mixte ») et de « passerelle » que seront susceptibles de jouer simultanément l'incubateur et une certaine forme de design entre les innovations de rupture (start-up) et des innovations incrémentales (grand groupe). Concernant ce que nous avons appelé ici un « design d'incubation », il s'agira d'être en capacité à mobiliser les deux typologies de design identifiés dans notre recherche, selon les situations :

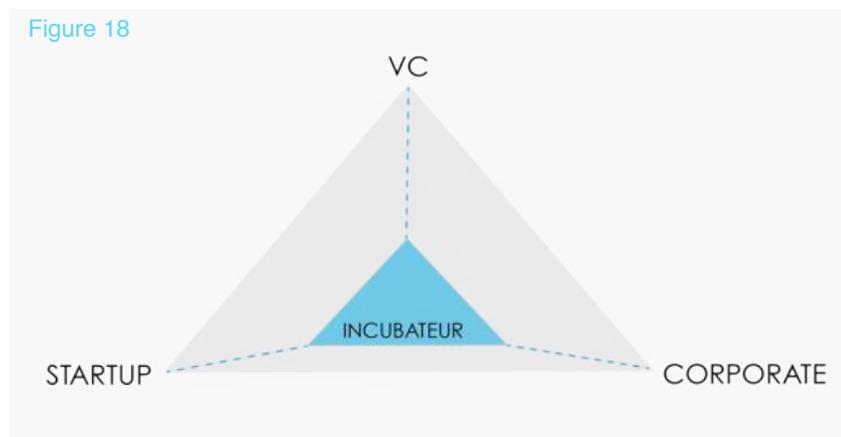


1. un design répondant davantage à une logique de « problem-solving » que l'on retrouvera souvent dans des innovations incrémentales, et donc beaucoup utilisé par les grands groupes. Il se rapprochera essentiellement des approches du « design thinking »
2. un design faisant davantage appel à une forme de créativité, d'inventivité et dont l'approche sera plus en phase avec les notions d'effectuation, de découverte, et de rupture. Il s'agira souvent d'un design que l'on retrouvera davantage auprès des start-up.

Dans la [figure 17](#), nous avons souhaité également faire apparaître une autre dimension importante: celle de la temporalité. Plus exactement, nous pourrions distinguer une ligne de visibilité et une ligne d'horizon. Ainsi, la start-up aura souvent une ligne de visibilité (trésorerie) pensée à court terme avec une ligne d'horizon (impact de ses innovations) envisagée à long terme. A l'inverse, le grand groupe pensera ses innovations sur le court terme, mais aura une visibilité économique à long terme. Pour concilier davantage les projets des start-up et des grands groupes, il sera donc important, dans notre programme, de maintenir un équilibre entre ces différents horizons de temps. Il s'agira sans doute de mixer des projets à horizons court, moyen et long terme, tout en proposant un « tempo » et une visualisation temporelle partagée, pour chacun d'entre eux.

« Incubateur corporate » : un rôle étendu d'intermédiaire

Si un rôle d'intermédiaire entre start-up et grands groupes est clairement attribué à « l'incubateur corporate », nous avons pu constater que d'autres acteurs intervenaient dans cette relation, en particulier l'investisseur et l'utilisateur final, souvent oublié. Nous avons constaté qu'un premier triptyque start-up/grand groupe/investisseur partageait des intérêts communs à développer des collaborations. Pourtant, malgré les nombreuses initiatives menées dans ce sens, nous avons perçu une difficulté à dialoguer réellement, en observant parfois une forme d'incompréhension de l'un vers l'autre, de méfiance, voire de défiance. Nous avons pu observer que l'incubation jouait un rôle potentiel d'intermédiaire, voire d'entremetteur entre ces différents acteurs. Ces réflexions nous ont donc amenés à imaginer étendre le rôle d'un « incubateur corporate » en le positionnant comme une véritable « plateforme d'intermédiation », entre les trois acteurs clés que sont la start-up, le grand groupe et l'investisseur. Nous avons volontairement souhaité replacer l'investisseur dans cette relation car il est apparu comme essentiel dans le circuit d'innovation, et l'économie associée, que suppose, à terme, la relation entre start-up et grand groupe. La [figure 18](#) illustre ce positionnement.



A travers cette représentation, nous constatons que l'incubateur joue un rôle dans chacune des relations respectives entre start-up, grand groupe (corporate) et investisseurs (VC). Nous déciderons donc d'intégrer ce rôle spécifique au sein de notre programme.

L'idée que l'incubateur puisse également intégrer l'utilisateur final comme quatrième acteur dans ce système nous a paru essentielle, et différenciante. Il sera sans doute difficile d'imaginer un dispositif l'intégrant immédiatement, mais nous le garderons à l'esprit pour l'introduire dans une évolution possible du programme. Ainsi, la [figure 19](#) illustre ce rôle potentiel, dont nous nous inspirerons par la suite.

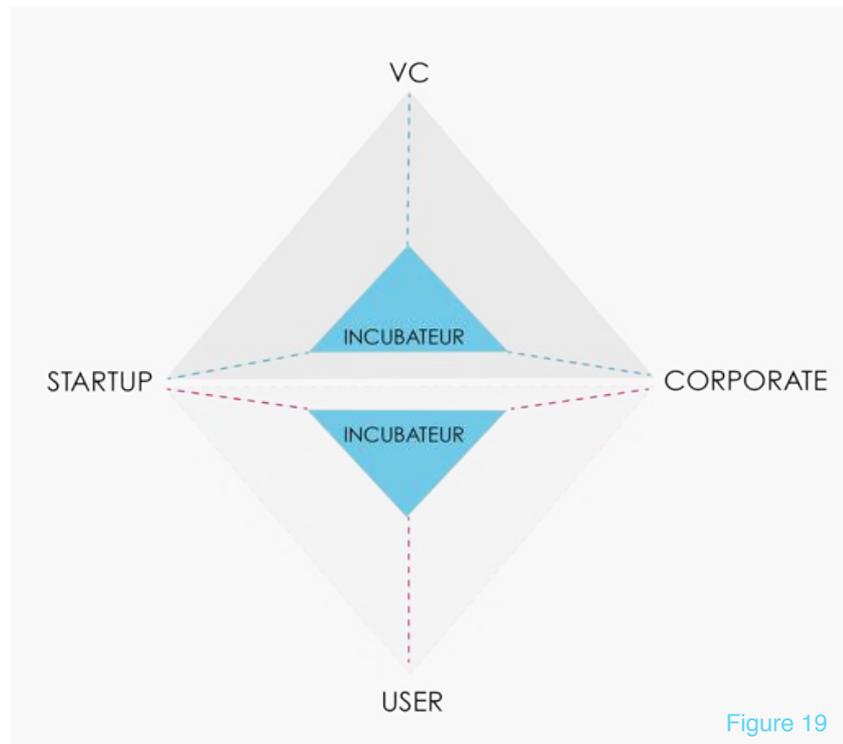


Figure 19

Nous remarquerons également la symétrie installée ici entre l'investisseur (VC) et l'utilisateur final (USER). En effet, dans sa progression, la start-up va en permanence devoir convaincre à la fois des investisseurs et des utilisateurs. Il s'agira pour elle de mobiliser quelques utilisateurs (« early-adopters ») dans un premier temps, pour convaincre l'investisseur sur cette base, et ensuite acquérir un nombre d'utilisateurs plus conséquent (grâce à la levée de fonds opérée auprès de l'investisseur). De façon similaire, un « jeu » s'établira également avec le grand groupe. L'investisseur attendra souvent que la start-up parvienne à convaincre un premier grand groupe pour intervenir. Ce dernier souhaitera atteindre les utilisateurs finaux « early adopters » à travers la start-up, pour comprendre leurs usages, quand la start-up cherchera au contraire à atteindre des utilisateurs en plus grand nombre (« mass market ») à travers le grand groupe. Ce « jeu » d'interdépendances constitue une dimension importante qui a également participé de nos réflexions lors de la conception de notre programme (paragraphe suivant).

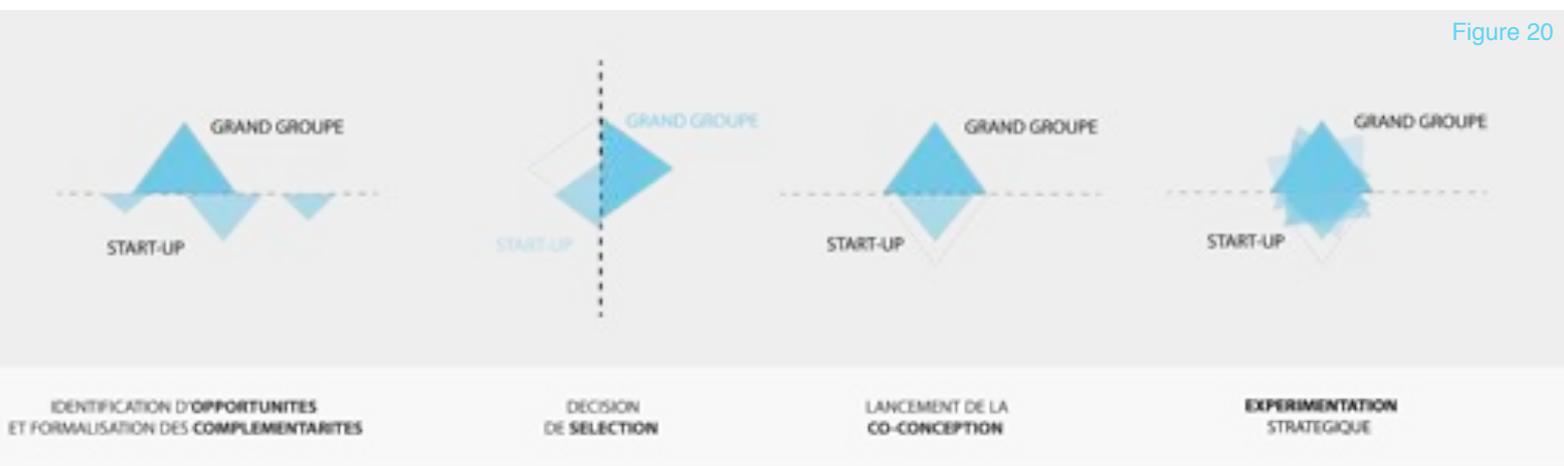
Nous remarquerons que la place de l'utilisateur est essentielle dans ce dispositif car sans elle, il sera difficile d'imaginer une expérimentation, coeur de notre programme d'innovation.

« Incubateur corporate » : quatre moments fondateurs

Ce que traduisent les parcours utilisateurs et l'intention profonde de « l'incubation corporate »

En croisant les réflexions menées et décrites dans les deux premières parties de ce document (« compréhension » et « exploration »), nous avons tenté de comprendre qu'elle était l'intention principale et fondamentale d'un dispositif tel que celui de « l'incubation corporate ». Si de nombreuses motivations sont envisagées selon les acteurs, il nous est apparu que la principale demeurait l'idée de pouvoir réellement profiter de la complémentarité de la start-up et du grand groupe pour co-innover. Favoriser et accompagner cette co-innovation constituent donc des dimensions fondamentales, sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour la conception de notre programme.

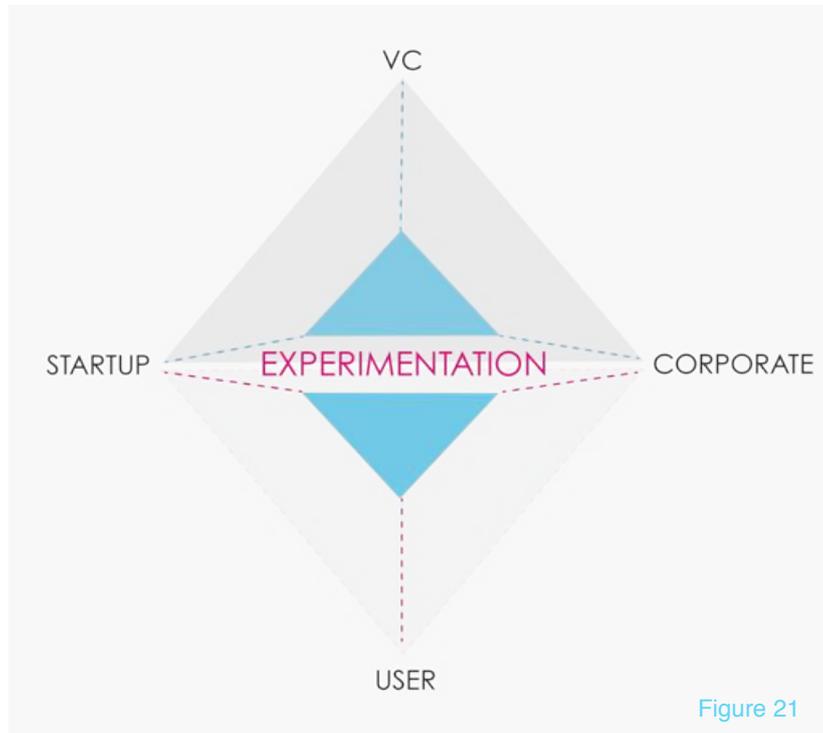
Pour comprendre plus spécifiquement sur quoi cette co-innovation reposait, nous avons utilisé les résultats de l'analyse des parcours utilisateurs de « l'incubation corporate » actuelle pour faire émerger quatre moments clefs illustrés par la [figure 20](#).



Si des efforts spécifiques s'avèrent essentiels dans les premières phases de la co-innovation (identification des opportunités, formalisation des complémentarités, décision de sélection des projets pertinents et co-conception), il ne faudra pas oublier que l'objectif d'un tel programme sera la mise en oeuvre d'une expérimentation stratégique de la solution co-développée.

L'expérimentation stratégique au coeur du dispositif

Cette phase d'expérimentation fera intervenir d'autres acteurs, dont les utilisateurs potentiels de la solution, mais également les investisseurs qui attendront souvent les résultats de cette étape pour éventuellement accompagner financièrement la start-up. La [figure 21](#) illustre et complète cette réflexion, dont nous nous inspirerons, là aussi, pour la phase de conception de notre programme.



2 / CONCEPT ET FORMALISATION DES COMPOSANTES CLEFS DE L'INCUBATEUR

Concept stratégique: la « co-incubation start-up / grand groupe par le design ».

Nous avons observé que « l'incubation corporate » s'était construite autour de la start-up, comme une extension de l'incubation « classique », avec ses codes et ses process. Nous avons constaté que le grand groupe avait lui aussi besoin d'être accompagné dans ses démarches d'open innovation, et précisément avec les start-up. Enfin, nous avons fait émerger dans le paragraphe précédent la notion de co-innovation, fondatrice de l'intention initiale de « l'incubation corporate ». Sur ces bases, nous avons donc envisagé notre nouvel incubateur non plus comme un dispositif pour la jeune pousse, mais bien à la fois pour la start-up et le grand groupe, simultanément.

Nous avons donc souhaité élargir le concept « d'incubation corporate » tel qu'il existe aujourd'hui à celui de « **co-incubateur** ». La co-incubation d'une start-up et d'un grand groupe, pour les accompagner dans leurs projets de co-innovation.



Figure 22

Cela consistera à « incuber » deux acteurs a priori très éloignés dans leurs approches, leurs enjeux, leurs cultures (nous l'avons vu dans ce travail) pour les aider à faire converger leurs complémentarités et les faire dialoguer. Complémentarités, convergence et dialogue seront d'ailleurs des notions qui guideront la formalisation de ce programme. Si start-up et grands groupes seront les deux « utilisateurs » de l'incubation, nous déciderons d'y associer l'investisseur et, à terme, l'utilisateur final comme évoqué précédemment.

La [figure 22](#) illustre ce positionnement fondé sur une évolution du rapport entre le start-up et le grand groupe: depuis la mise en relation (étape à laquelle s'arrête souvent « l'incubation corporate » actuelle), la formalisation de projets communs, jusqu'à la consolidation de la co-innovation par l'intervention des investisseurs (VC) et l'adoption par les utilisateurs (Users).

Nous l'avons vu précédemment, nous pensons que le succès de cette co-innovation entre start-up et grands groupes reposera sur une capacité à établir des passerelles entre des cultures et des pratiques différentes, mais surtout entre des typologies d'innovation différentes (rupture versus incrémentale). Des

passerelles pour lesquelles le design (« d'incubation ») jouera un rôle fondamental.

Ainsi, le positionnement de notre incubateur pourra s'illustrer de la manière suivante (figure 23) :

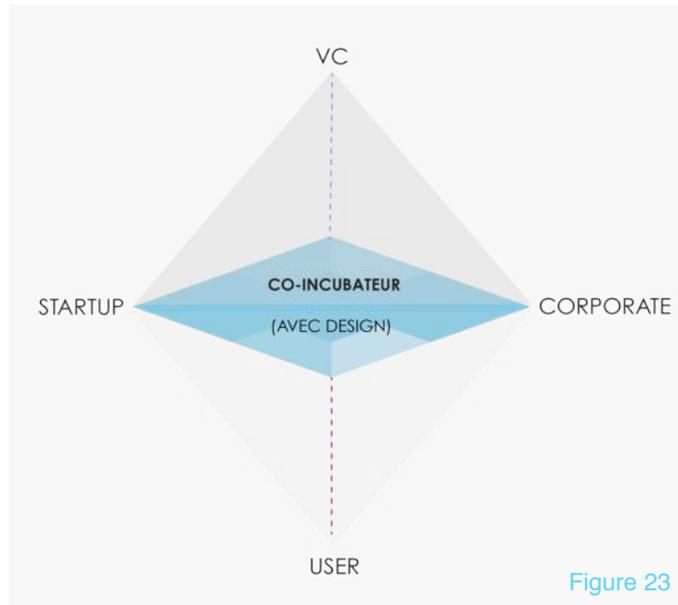
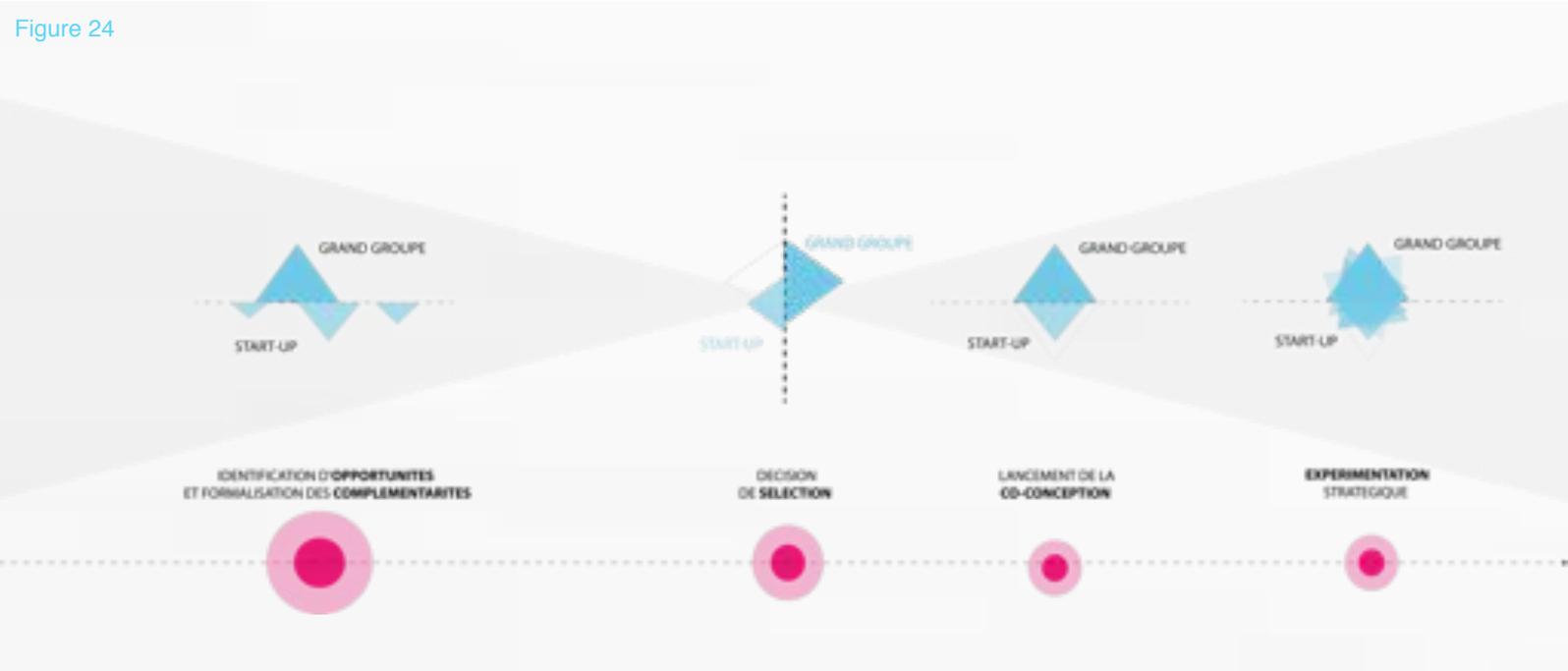


Figure 23

Les principales fonctions de ce « co-incubateur » (figure 24) consisteront alors à :

- identifier des opportunités de collaboration entre des start-up et le grand groupe et à formaliser leurs complémentarités
- aider le grand groupe à prendre les décisions de collaborer (sélection collaborative des projets)
- favoriser le lancement opérationnel de la collaboration (co-conception)
- accompagner la mise en oeuvre d'expérimentations stratégiques



Tout au long de ce process (figure 24), pour lequel nous voyons se dessiner une notion de convergence dans un premier temps (filtrage des projets de start-up) jusqu'à un point de décision (sélection), pour ensuite s'ouvrir à nouveau (projet de co-innovation), le co-incubateur (accompagné par le design) sera à la fois l'animateur, le médiateur, le chef d'orchestre de ces démarches.

Conception du programme et de ses éléments clefs

Evolution des réflexions

Sur cette base, nous avons imaginé ce nouveau programme de co-incubation en formalisant son process. Les figures 25, 26, et 27 illustrent l'évolution de nos réflexions, avant de pouvoir proposer un dispositif détaillé (figure 28) dont les phases sont décrites ci-après. Un visuel plus complet et grand format (figure 28 - bis) est proposé dans les pages suivantes.

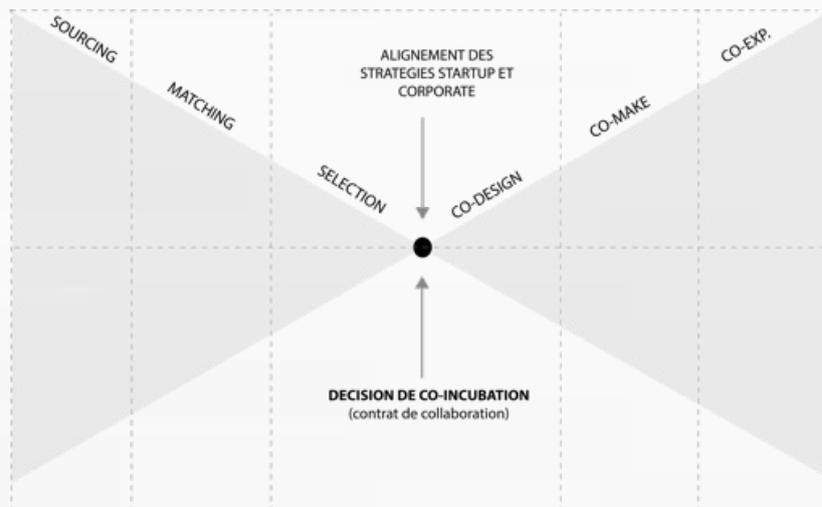


Figure 25 : Illustration de l'évolution de nos réflexions pour la mise en oeuvre du process de co-incubation - Phase 1 : découpage des étapes clefs du programme

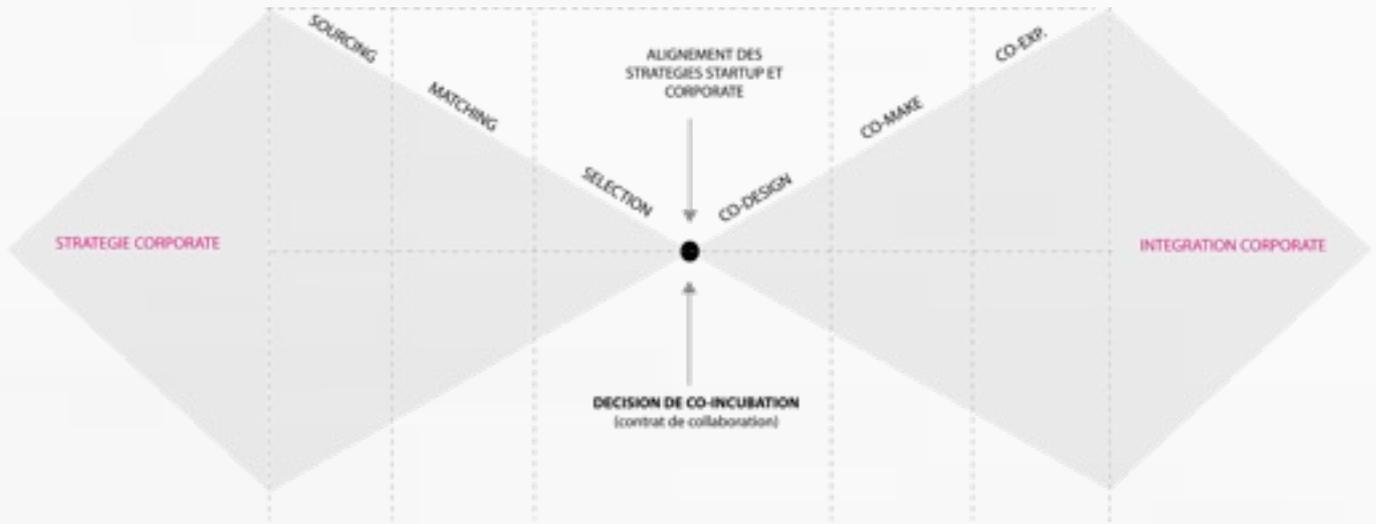


Figure 26 : Illustration de l'évolution de nos réflexions pour la mise en oeuvre du process de co-incubation - **Phase 2** - intégration des phases amont et avale : identification des axes stratégiques du grand groupe pour mise en oeuvre du programme et réflexion quant aux stratégies (et organisation) en termes d'intégration des futures co-innovations au sein du groupe.

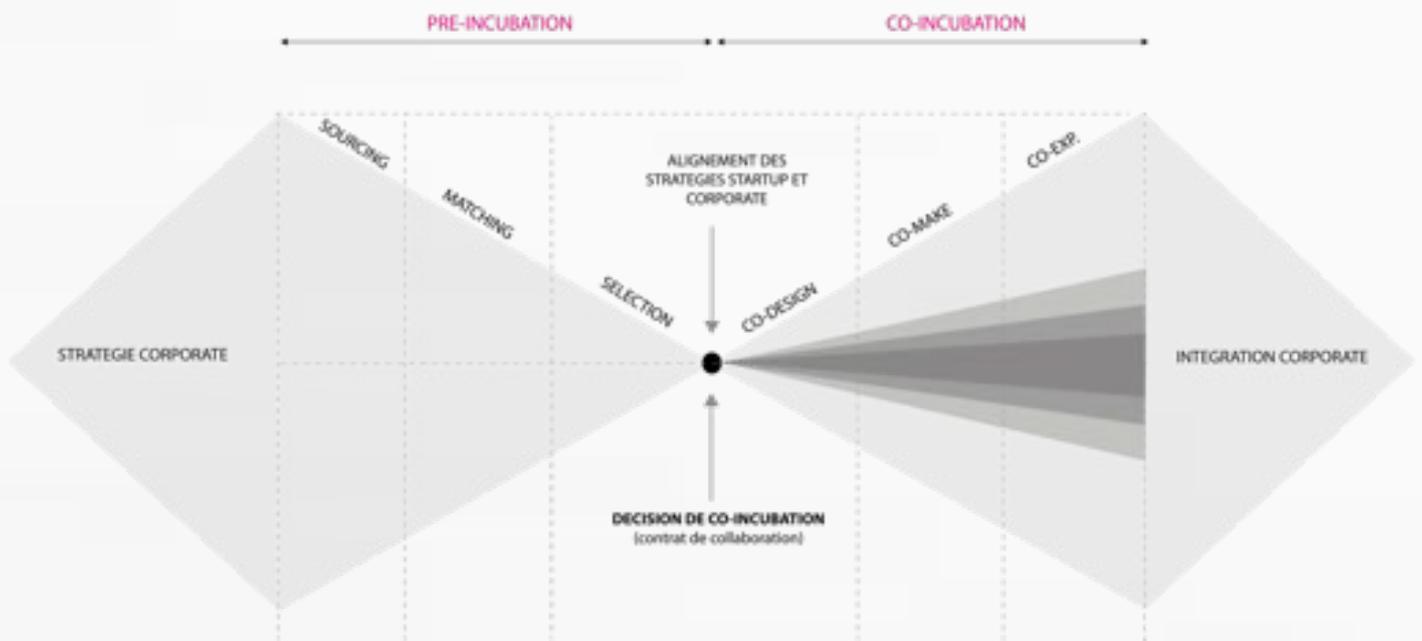


Figure 27 : Illustration de l'évolution de nos réflexions pour la mise en oeuvre du process de co-incubation - **Phase 3** - définition des phases amont et avale (pré-incubation et co-incubation) et illustration du caractère itératif de la co-innovation (depuis le co-design jusque la co-expérimentation).

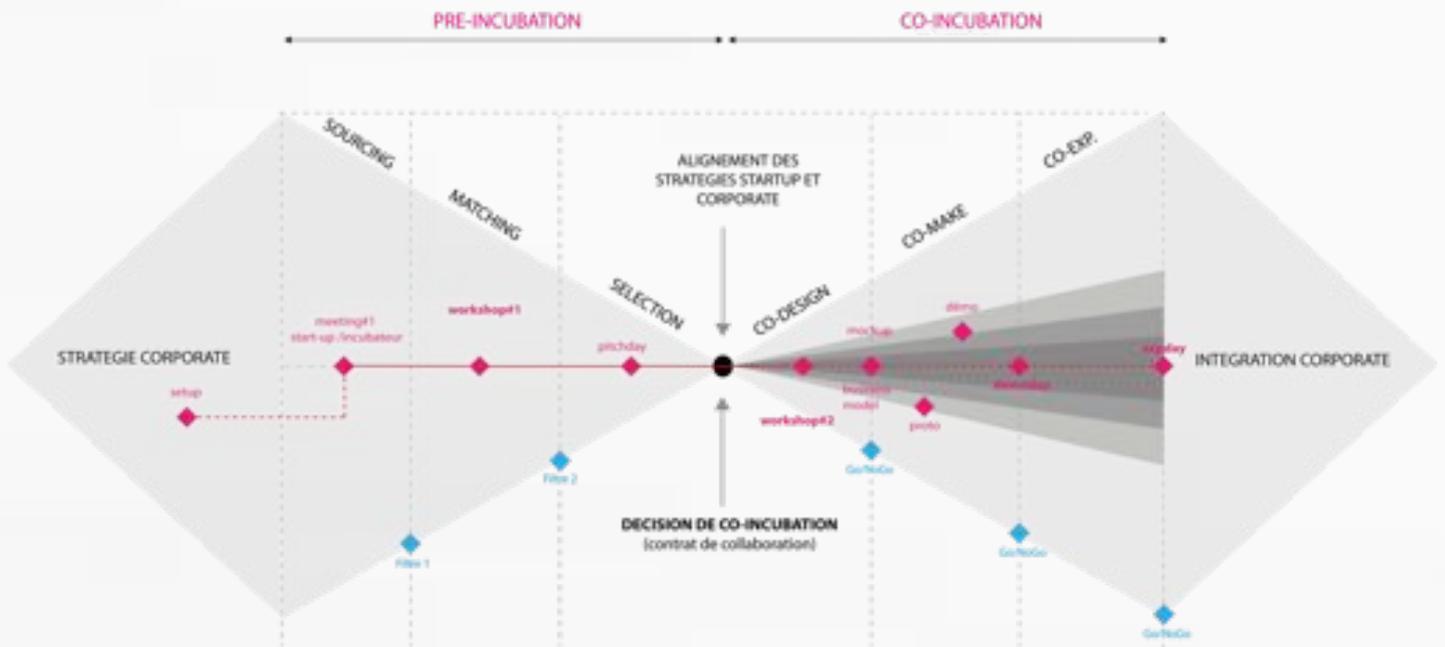


Figure 28 : Illustration de l'évolution de nos réflexions pour la mise en oeuvre du processus de co-incubation - Phase 4 - process détaillé intégrant les étapes, les jalons, les outils. (format large et intégrant les acteurs visible en figure 28-bis)

Programme détaillé

Le programme est conçu en deux phases :

- la première, « pré-incubation » vise à faire converger des projets « sourcés » par l'incubateur, selon les enjeux du groupe, vers une collaboration.
- la seconde, « co-incubation », s'adresse aux pistes de collaboration retenues, et vise à densifier et construire cette co-innovation.

Etapes de « setup » et de « sourcing »

Nous avons conservé les phases de « set-up » et de « sourcing », premières étapes nécessaires à l'établissement d'une rencontre entre des start-up et le grand groupe. Nous avons cependant enrichi la phase de « setup » à l'aide d'un outil de type « Setup Canevas » permettant de définir et de partager plus facilement les enjeux et les objectifs du groupe à travers cette incubation. Ce canevas, une fois rempli, facilitera la phase de « sourcing ». Pour limiter les ressources (temps du grand groupe) allouées au « sourcing », nous privilégierons un « sourcing » au fil de l'eau réalisé par l'incubateur. En lieu et place d'appels à candidatures annuels, il s'agira pour l'incubateur d'être en mesure de détecter ou de recevoir naturellement des candidatures de start-up et d'assurer un premier filtre pour le groupe. Cela supposera donc de prévoir une plateforme web permettant à chaque start-up de décrire sa proposition de valeur et son souhait de collaboration avec le ou les grands groupes, dont le programme et les objectifs de collaboration seront également indiqués. Outre un gain en temps et la

possibilité de concentrer les ressources du groupe sur les phases suivantes du programme, cette plateforme web permettra d'assurer une visibilité aux programmes, et de constituer une base de start-up potentiellement candidates à d'autres futurs programmes. Par ailleurs, il s'agira également de fournir à la start-up un outil de type « Value Proposition Canevas » afin de faciliter la prise en compte de sa candidature et de sa proposition de valeur pour le groupe.

Etapes de « matching » et de « sélection »

S'il s'agit de permettre au grand groupe d'économiser des ressources sur la phase de « sourcing », ce sera notamment pour en consacrer davantage aux phases de « matching » et de « sélection ». En effet, nous pensons que le succès de la future co-incubation dépendra fortement de cette phase. La phase de « matching » devra donc permettre de faire se rencontrer des équipes du grand groupe et les start-ups filtrées lors du sourcing, afin de les amener à identifier et formaliser des opportunités de collaboration. Nous proposons que cette rencontre se fasse dans le cadre d'un workshop dédié, « workshop#1 » impliquant une équipe de designers et animée par l'incubateur. Sur cette base, les projets de collaboration les plus pertinents feront l'objet d'un accompagnement pour préparer leur présentation dans le cadre d'un « pitchday » devant la direction du groupe, qui décidera des projets à soutenir pour une co-incubation. Puisqu'il s'agit bien de co-incubation, la présentation sera celle d'un binôme regroupant la start-up et l'équipe du grand groupe associée. Ce sera donc le projet commun, et ses différents scénarios qui seront présentés, et non plus uniquement le projet de la start-up, comme le prévoient les dispositifs actuels.

Nous voyons ici qu'il s'agit d'impliquer le grand groupe dès le début du processus pour ré-équilibrer le rapport de force et installer plus sereinement le contexte de collaboration. A travers cette implication, il s'agira également de répondre aux objectifs sous-jacents des grands groupes visant à former leurs équipes aux approches agiles, par la pratique. Dans cette phase de préparation du «pitchday », l'incubateur et les designers associés au « workshop#1 » seront évidemment impliqués dans le travail d'accompagnement de la formalisation de la présentation du projet de chaque binôme (livrable du workshop). Notons qu'il sera intéressant d'associer des investisseurs (externes ou ceux du fonds corporate du groupe) lors de ce pitchday. Les projets sélectionnés lors du pitchday seront donc officiellement intégrés au sein du programme de co-incubation. Il s'agira de formaliser cette incubation par un contrat entre les différentes parties prenantes, intégrant les objectifs de la collaboration, son cadre, les accords de confidentialité, ... Sur cette base, nous entrerons dans la phase de co-incubation à proprement parler.

Lors de l'analyse des parcours utilisateurs, nous avons remarqué que la phase de sélection des projets (pitchday) constituait une étape assez « complexe » en termes d'expérience vécue par le groupe. La phase de pré-incubation que nous avons imaginée devrait permettre d'améliorer cette étape en rendant la décision plus simple. Un travail complémentaire, par exemple avec l'aide du design, pourra consister à concevoir un outil d'aide à la décision collective pour le grand groupe, lors de ce pitchday.

Etapes de « co-design », de « co-make » et de « co-exp »

L'objectif de la co-incubation sera la mise en oeuvre d'une « expérimentation stratégique ». Pour cela, nous avons découpé la période d'incubation en trois phases. La première consistera à faire collaborer les deux parties pour affiner les scénarios de collaboration imaginés lors du premier workshop. Pour cela, nous pensons qu'il sera important d'organiser un nouveau workshop (« workshop#2 »), comprenant la start-up, l'équipe du grand groupe associée à ce projet, l'incubateur, mais également des designers ainsi que l'intervention d'un expert en conception de « business model ». Il s'agira en effet de travailler à la fois sur la proposition de valeur et les usages qu'elle adresse. L'objectif sera de formaliser des livrables qui faciliteront la suite du process notamment en termes de décision. Il pourra s'agir de mock-up de la solution envisagée, avant d'imaginer une phase de co-développement technique, d'une proposition de modèle économique commun, d'un planning de la collaboration, de scénarios d'expérimentation, Ce découpage et les livrables intermédiaires permettront de « dé-risquer » chaque phase et ainsi la prise de décision pour faciliter l'avancement du projet. Les livrables proposés par le design (dont par exemple des « mock-up », prototypes, ...) participeront de ce « dé-risquage ». Ainsi des étapes de « go/no go » seront prévues entre chacune des trois phases.

Pour la phase de « co-make », il s'agira essentiellement d'un travail de développement de la solution afin d'aboutir à un prototype ou un démonstrateur. Selon les besoins, l'intervention du designer sera proposée à travers l'incubation, et dans la continuité du workshop proposé. De même, un soutien spécifique pourra être envisagé pour la phase d'expérimentation (« co-exp »).

Si la phase d'expérimentation devra être envisagée de façon itérative (succession de tests et non pas dans une logique binaire de « succès/échec »), cette dernière étape sera importante puisqu'elle constituera la fin du programme d'incubation. Un travail de formalisation, valorisation et diffusion des résultats de cette expérimentation devra donc être imaginé, par exemple à travers un « démoday » où l'ensemble des partenaires seront invités, dont les investisseurs susceptibles d'intervenir pour accompagner la start-up dans la phase suivante, celle de l'intégration de la solution au sein du groupe, ou tout simplement de son déploiement à plus grande échelle.

Il s'agit ici des moments clefs de notre dispositif. Pour les formaliser davantage, il s'agira désormais de tester chacune de ces phases avec des projets concrets afin de les affiner, enrichir, modifier. Au vu du temps disponible, nous n'avons pas pu expérimenter chacune de ces phases dans le cadre de ce projet. Nous avons donc choisi de nous concentrer sur les deux workshops proposés dans ce dispositif. En effet, il nous a semblé que l'identification et la formalisation des scénarios de collaboration constituaient les fondements de la co-incubation. Les expérimentations que nous avons menées, en associant des designers, et qui font l'objet de la prochaine partie, ont donc été montées dans cette perspective.

3 / EXPÉRIMENTATION À TRAVERS L'ORGANISATION DE WORKSHOPS ASSOCIANT DES DESIGNERS

Expérimentations et conception itérative

Pour tester certaines briques de ce concept de « co-incubateur » associant simultanément start-up et grands groupes, tout en sollicitant l'intervention du design, nous avons choisi d'organiser deux workshops.

A travers ces premières expérimentations, nous avons décidé de tester l'intervention du design sur plusieurs composantes de notre programme :

- identification et formalisation d'opportunités de collaboration entre une start-up et un grand groupe (workshop de co-design)
- identification et formalisation d'opportunités d'expérimentations stratégiques entre une start-up et un grand groupe (workshop d'expérimentation)
- formalisation d'un pitch investisseur (pitchday)

Plus globalement, il s'agissait surtout d'expérimenter une première intervention concrète du design dans ce programme pour comprendre, et co-construire sa contribution à l'échange entre la start-up, le grand groupe et l'incubateur. A travers cette expérimentation, il s'agissait également d'observer les situations utiles à la poursuite de la conception de notre co-incubateur intégrant le design.

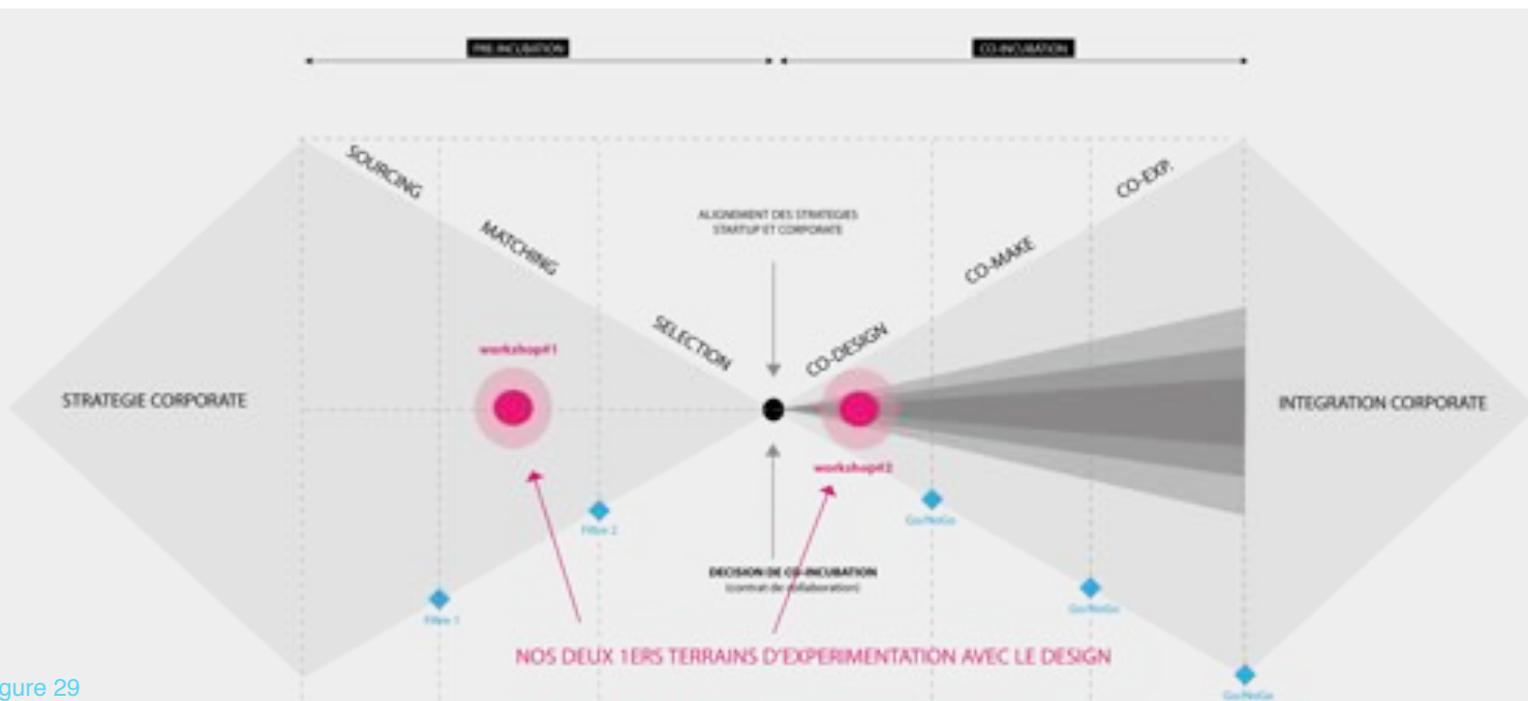


Figure 29

Des expérimentations menées avec l'agence User Studio

Pour mettre en place ces expérimentations, nous avons travaillé avec Denis Pellerin et Matthew Marino de l'agence User Studio. Dans le cadre de notre travail d'exploration, nous avons été amenés à rencontrer l'équipe de User Studio qui travaillait sur un programme d'accompagnement de start-up, de type Boot Camp, en collaboration avec une consultante experte en « business model ». Il nous a donc semblé intéressant de solliciter cette double compétence « design / business model » pour expérimenter cette intervention dans le cadre spécifique de notre co-incubation entre start-up et grands groupes. Ainsi, deux workshops ont été organisés, auxquels nous avons associé des binômes start-up/grands groupe.

workshop #1 :

- la start-up Zenweshare et le Groupe AXA

workshop #2 :

- la start-up Apila et le Groupe Renault
- la start-up ePawn et le Groupe Alcatel Onetouch
- la start-up Géovélo, associée au Groupe SNCF (non présent).

Organisation et déroulement des workshops

Les workshops ont consisté à mobiliser chaque binôme start-up/grand groupe pour les accompagner selon le stade d'avancement de leur collaboration (identification d'une opportunité de collaboration, co-design d'une première solution, scénarisation d'une expérimentation, ...).

Concrètement, chaque journée a été imaginée en fonctionnant par des séries de plusieurs « sprints » de environ 1h chacun, alternant entre des réflexions sur l'usage à travers les parcours utilisateurs et le « business model ». La première des démarches des designers a consisté à proposer un outil de visualisation pour amener les équipes à décrire le parcours utilisateurs de la solution de la start-up (dans le contexte préalablement identifié avec le grand groupe). Cet outil aura été à la fois le support de discussion entre les parties prenantes et le fil conducteur du workshop.

Le fait d'organiser les workshops avec plusieurs binômes sur une même session aura permis de prévoir des moments de « plénières » et présenter les avancées des projets aux autres équipes afin d'obtenir leurs premières réactions à chaud (regard extérieur). Dans la méthode proposée et expérimentée par les designers, une troisième journée de travail est envisagée, mais « en chambre », uniquement entre les designers et le coach en business model. L'objectif de ce troisième temps est de formaliser l'ensemble des éléments ayant émergé du workshop pour constituer un livrable. Les deux jours du workshop consistent donc ici à accompagner le binôme start-up/grand groupe dans sa collaboration et sa co-innovation, mais également à collecter un maximum d'informations pour pouvoir ensuite restituer cette première étape à travers un livrable. Celui-ci pourra prendre différentes formes selon les projets, les objectifs et les stades d'avancement de la collaboration. Ainsi, il pourra s'agir de formaliser une présentation pour convaincre d'autres membres de l'équipe du grand groupe (direction, métiers,

investisseur interne, ...), un investisseur ou encore des partenaires potentiels du projet. Pour les projets les plus avancés, il pourra s'agir de formaliser les « mock-up » de la solution avant de décider de passer à une phase de co-développement. Enfin, il pourra également être question de formaliser les scénarios d'une expérimentation stratégique.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne détaillerons pas le contenu des projets, mais nous avons retranscrit leur contexte ainsi que les intentions des workshops respectifs dans les pages qui suivent.

Workshop #1 - Zenweshare / AXA

Dates : les 16 et 17 mars 2015

Designers : User Studio - Denis Pellerin et Matthew Marino

Coach en business model : Myriam Prot-Poilvet

Incubateur : Nicolas Bellego

Start-up : Zenweshare (interlocuteurs présents : les deux co-fondateurs)

Grand Groupe : AXA (interlocuteurs présents : responsable « open innovation » et responsable « stratégie »).



Activités de la start-up : Solution facilitant les transactions sur les plateformes de consommation collaborative en regroupant les évaluations reçues par ses utilisateurs sur d'autres sites internet.

Contexte de la collaboration : incubateur AXA - Smart Data

Intention de l'expérimentation : accompagner le binôme start-up / grand groupe dans l'identification et la formalisation d'une opportunité de collaboration pouvant donner lieu à une expérimentation, en impliquant à la fois des designers, un coach en business model et l'incubateur.



Workshop « Zenweshare / Axa » mars 2015 - avec User Studio

Workshop #2 - Apila / Renault

Dates : les 13 et 14 avril 2015

Designers : User Studio - Denis Pellerin et Matthew Marino

Coach en business model : Myriam Prot-Poilvet

Incubateur : Nicolas Bellego

Start-up : Apila (interlocuteurs présents : les deux co-fondateurs)

Grand Groupe : Renault (interlocuteurs présents : chef de projet stratégie voiture connectée + responsable stratégie investissement)

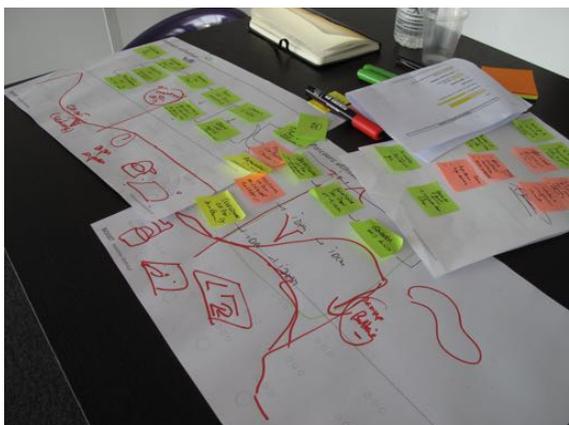
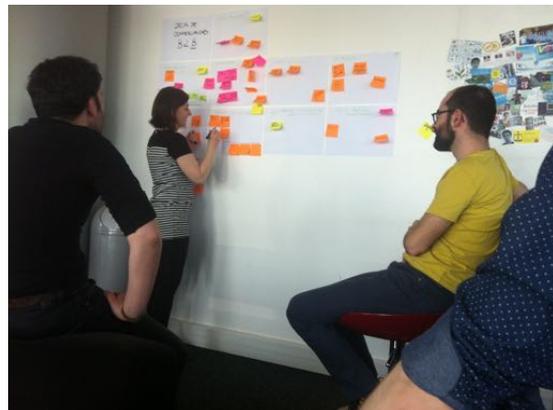
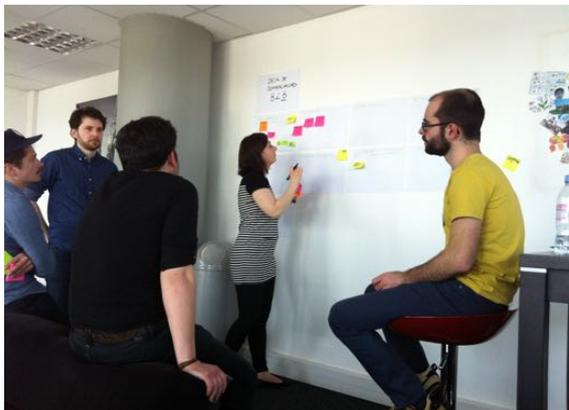
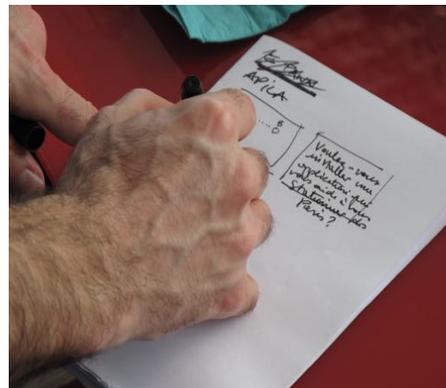


Activités de la start-up : Solution de navigation calculant le meilleur itinéraire pour trouver une place de parking en ville. Après plusieurs pivots, la start-up revient en force avec la sortie prochaine de sa nouvelle application construite autour du traitement prédictif de la data. Modèle économique BtoBtoC (partenariat avec les grands opérateurs de la ville et les solutions de navigation).

Contexte de la collaboration : incubateur Renault - Mobilité connectée saison#1

Intention de l'expérimentation : accompagner le binôme start-up / grand groupe dans l'identification et la formalisation d'un scénario d'expérimentation, en impliquant à la fois des designers, un coach en business model et l'incubateur.

Remarque : afin de tester le fait d'impliquer davantage les investisseurs, et en particulier les « fonds corporate », au sein de l'incubateur, nous avons associé la personne en charge de ce sujet chez Renault. Notre intention était également de tester l'impact de ce type d'atelier avec les profils « investisseurs ».



Workshop « Aspila / Renault » avril 2015 - avec User Studio

Workshop #2 - ePawn / Alcatel Onetouch

Dates : les 13 et 14 avril 2015

Designers : User Studio - Denis Pellerin et Matthew Marino

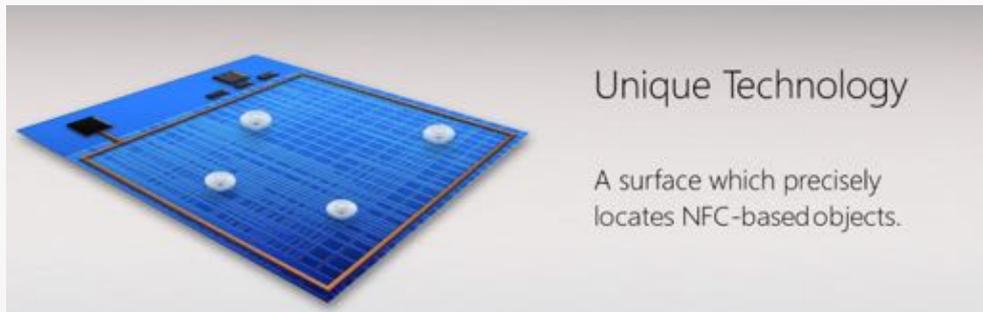
Coach en business model : Myriam Prot-Poilvet

Incubateur : Nicolas Bellego

Start-up : ePawn (interlocuteurs présents : les deux co-fondateurs)

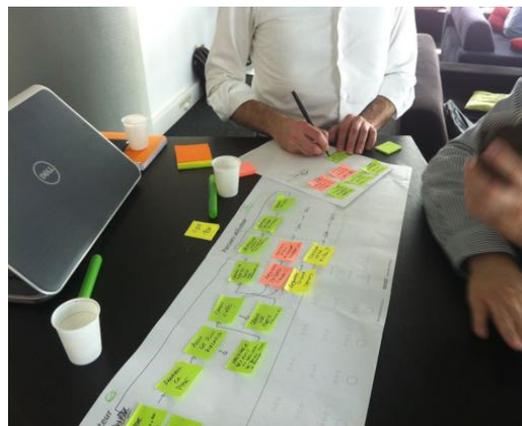
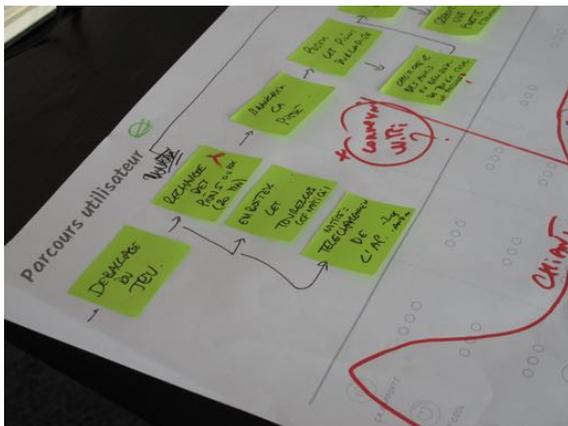
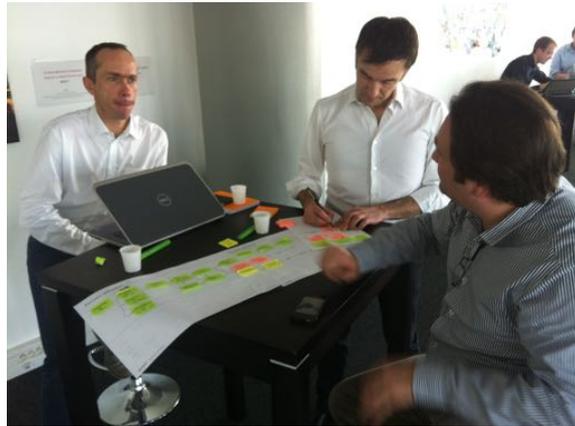
Grand Groupe : Alcatel Onetouch (interlocuteurs présents : manager open innovation + responsable innovation)

Activités de la start-up : ePawn est une société qui développe une technologie de suivi révolutionnaire permettant aux utilisateurs d'interagir avec des interfaces virtuelles via des objets réels. ePawn intervient dans les domaines du jeu de société, du jeu vidéo, de la robotique et des jouets.



Contexte de la collaboration : Incubateur Alcatel Onetouch - Mobile technologies

Intention de l'expérimentation : accompagner le binôme start-up / grand groupe dans la formalisation d'une campagne de crowdfunding pour le lancement d'un projet commun, en impliquant à la fois des designers, un coach en business model et l'incubateur.



Workshop « ePawn / Alcatel Onetouch » avril 2015 - avec User Studio

Workshop #2 - GéoVélo / SNCF

Dates : les 13 et 14 avril 2015

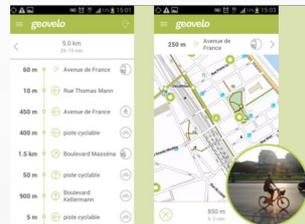
Designers : User Studio - Denis Pellerin et Matthew Marino

Coach en business model : Myriam Prot-Poilvet

Incubateur : Nicolas Bellego

Start-up : GéoVélo ((interlocuteurs présents : les deux co-fondateurs)

Grand Groupe : SNCF (non présent)

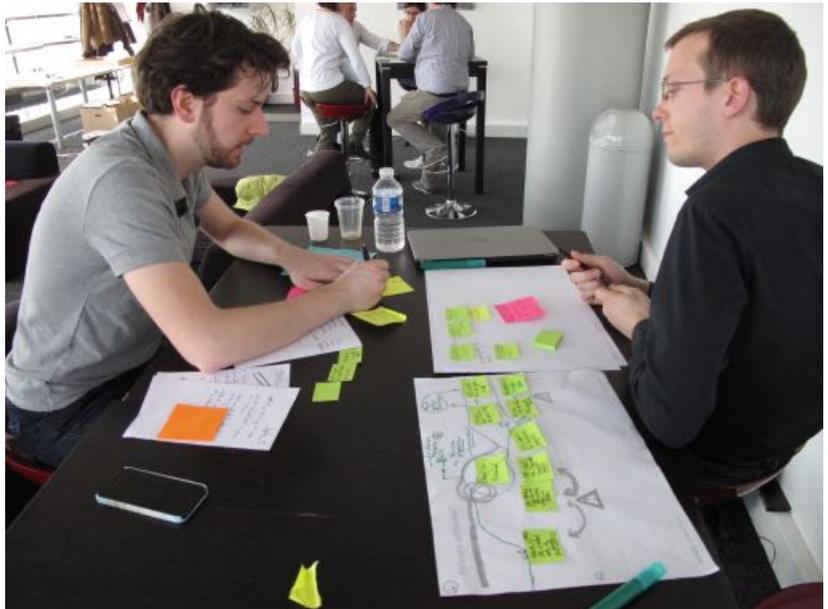


Activités de la start-up : Application de navigation pour le cyclisme urbain, proposant des informations certifiées, mises à jour et communautaires pour faciliter les déplacements à vélo dans les grandes villes de France. Une solution qui intéresse aussi bien les cyclistes, les collectivités que les opérateurs de mobilité grâce à la data générée et au calculateur d'itinéraires proposé par la start-up en marque blanche.

Contexte de la collaboration : incubateur SNCF - Voyageur connecté

Intention de l'expérimentation : accompagner la start-up dans la constitution d'une présentation dédiée à des investisseurs (dont par exemple un fonds corporate comme celui de la SNCF), en impliquant à la fois des designers, un coach en business model et l'incubateur.

Remarque : l'équipe de la SNCF ne pouvait être présente, et l'atelier était davantage orienté sur la start-up que sur sa collaboration avec le transporteur.



Workshop « GéoVélo - Incubateur Voyageur connecté SNCF » avril 2015 - avec User Studio

Enseignements des workshops

Le parcours utilisateurs

Le fait de débiter le workshop par l'utilisation d'un outil permettant de représenter le parcours utilisateurs a eu un impact important sur l'ensemble des échanges qui ont pu s'effectuer entre chaque start-up et les grands groupes partenaires.

En effet, aussi surprenant que cela puisse paraître, ce type de démarche est très rarement utilisé en incubation, où les réunions et échanges avec les partenaires sont très souvent focalisés sur la solution technologique, le produit ou le service proposé. L'approche par le parcours utilisateurs aura permis d'enclencher plus rapidement les discussions entre les différents acteurs, en les amenant à se projeter dans le projet. Par ailleurs, cela a souvent permis d'aligner de nombreux points entre les visions de la start-up et celles du grand groupe (type d'utilisateur, situation d'usage, gestion de l'utilisateur avant et après le service proposé, ...).

En travaillant sur les « touch points » et « pain points » de ces parcours, différents sujets précis de la collaboration ont pu être approfondis, ou au contraire écartés rapidement grâce à des réponses proposées par l'une des parties. Nous retiendrons donc l'efficacité de cette démarche qui permet une implication à la fois de la start-up et du grand groupe, un dialogue plus naturel, et une projection vers ce que pourront être les étapes suivantes, dont l'expérimentation.

Nous retiendrons également l'importance d'intégrer ce parcours utilisateurs dans les présentations (pitches) qui sont habituellement faites aux investisseurs, ou dans la suite du processus d'incubation corporate, lors des présentations devant la direction du grand groupe partenaire (pitchday de sélection). L'investisseur ou les membres de la direction du grand groupe sont en effet avant tout des utilisateurs potentiels, et il est donc plus facile de les convaincre et de leur expliquer le projet en partant de la situation de cet utilisateur. Chose très souvent oubliée dans les pitches « classiques » que nous avons pu voir.

Enfin, nous remarquerons que le fait de faire travailler simultanément la start-up et le grand groupe autour de ce même parcours utilisateur permet de gagner un temps considérable sur l'avancée de la solution. En effet, nous avons pu constater que de nombreuses petites décisions ont pu être prises sur le simple retour d'expérience ou la connaissance du grand groupe, ou dans certains cas de la start-up, de l'utilisateur final envisagé dans le cadre de ce parcours. A titre d'exemple, en travaillant sur un parcours utilisateurs pour la solution Zenweshare, envisagée dans le cadre d'un comparateur d'assurances, les retours d'expériences et la connaissance du groupe AXA sur le sujet ont permis de très vite se concentrer sur certains points plus que d'autres dans ce parcours utilisateurs.

L'importance du trinôme « coach business model » / « designer » / « incubateur »

L'intervention croisée de designers et d'un coach en modèle économique, avec la participation de l'équipe de l'incubateur, est également un enseignement intéressant à plusieurs titres.

Un workshop de deux jours demeure un temps d'intervention très court pour des designers. Le fait de pouvoir préparer le workshop en amont avec l'équipe d'incubation qui connaît les projets, leurs histoires, leurs contraintes, leur niveau d'avancement permet de gagner en efficacité.

Par ailleurs, il n'est pas forcément simple de convaincre les équipes, aussi bien les start-up que les groupes, de consacrer deux jours à un workshop. Dans le cadre de « l'incubation corporate », ces deux acteurs sont très orientés sur le caractère opérationnel de leur quotidien. Leur première réaction lorsque nous leur avons évoqué l'idée d'un workshop avec des designers était assez mitigée, car ils y voyaient avant tout un atelier de « brainstorming » qui les écarterait de leur projet court terme. En inscrivant ce workshop comme une étape de leur « incubation corporate » axée sur la formalisation précise de la co-innovation (entre la start-up et le grand groupe), ce travail a été envisagé de façon plus convaincante.

Par ailleurs, le fait de considérer cette étape à la fois sous l'angle de la stratégie (business model) et de l'usage (expérience utilisateur / design) a été un élément clef pour convaincre l'ensemble des participants.

Nous voyons donc ici l'importance d'associer plusieurs compétences dans ce processus, dont le design. Notre premier réflexe consistait en effet à proposer une place spécifique au design, et donc isolée, en attendant de lui un rôle bien déterminé. Il apparaît ici qu'il est plus opportun de ne pas le « compartimenter », et au contraire de le faire travailler de concert avec les autres intervenants de l'incubation.

Le livrable pour assurer une continuité

Un autre élément s'est avéré essentiel pour réunir start-up et grands groupes autour de ce workshop: le livrable. L'idée du workshop est souvent associée à un moment ponctuel dont il est difficile de tirer profit immédiatement de manière opérationnelle. Les différents participants prennent rarement le temps de formaliser ce qu'il s'y est dit, et les résultats en demeurent d'autant moins valorisés par la suite. Le fait de proposer un livrable, réalisé par les intervenants, dont les designers, à l'issue du workshop, a donc constitué un argument décisif.

Ce livrable représente par ailleurs un élément clef dans le fonctionnement de la collaboration envisagée entre la start-up et le grand groupe. En effet, au delà du workshop, il sera important pour les deux parties de passer aux étapes suivantes. Les interlocuteurs du grand groupe, présents au workshop, devront pour cela convaincre leur direction, les métiers, d'autres collaborateurs, de poursuivre la collaboration suite à ce workshop. Le fait de pouvoir leur remettre un livrable, qui va bien au-delà du compte rendu de réunion, mais qui au contraire permet de proposer une visualisation des scénarios de collaboration envisagés (représentation des parcours utilisateurs, mock-up de la solution, présentation intégrant le business model et sa représentation, ...) s'avère très utile.

Le format et la temporalité du workshop

Un format de deux jours permet de se concentrer pleinement sur le projet de collaboration. Habituellement, les rendez-vous entre la start-up et les équipes du grand groupe se font dans le cadre de réunions de deux heures, souvent au sein du grand compte. Le fait de mobiliser tout le monde dans le cadre d'un workshop procure un autre esprit à la collaboration, et favorise les liens et les échanges, qui contribuent au succès du projet commun. Par ailleurs, il semble important de

pouvoir organiser ces rencontres au sein même de l'incubateur. Cela assure un caractère d'intermédiaire « neutre » et permet aux équipes du grand groupe de s'investir pleinement dans le projet, en sortant de leur quotidien opérationnel.

Il s'avère souvent difficile pour les interlocuteurs du grand groupe de consacrer du temps à la collaboration avec la start-up. Suite à ces workshops, plusieurs d'entre eux nous ont confirmé qu'il était sans doute plus efficace de se consacrer ainsi pleinement pendant un ou deux jours pour initier la collaboration et la formaliser, qu'en consacrant des créneaux de deux heures étalés dans le temps. Cet investissement sur deux jours, associé à un livrable, permet par ailleurs d'impliquer et mobiliser plus facilement, par la suite, d'autres personnes du groupe sur un projet qui s'avère ainsi plus concret.

Des attentes différentes entre grands groupes et start-up

Il est intéressant d'observer que start-up et grands groupes ont de attentes différentes de ce type de workshop associant le design.

Les start-up attendent essentiellement du design les livrables qui seront fournis, et qui les aideront à convaincre plus facilement le grand groupe ou des investisseurs. A l'inverse, nous avons constaté que les grands groupes étaient pour la plupart intéressés par la démarche elle-même du workshop, les méthodologies proposées (ex. sprints, business model canevas, parcours utilisateurs...). Un des grands groupes nous a d'ailleurs indiqué être intéressé à reproduire ce type de démarche pour ses séminaires internes. Nous retrouvons ici la quête d'agilité et de « culture start-up » recherchée par le grand groupe, à travers l'incubateur, que nous évoquions dans les parties 1 et 2.

Ces deux typologies d'attentes exprimées face au design illustrent également les différences que nous avons abordées précédemment entre une start-up sensible à un « creative design » qui travaillera sur la forme (ici des livrables) et un grand groupe intéressé ici par un design pour animer sa démarche d'innovation, à l'instar de ce qu'apportent des interventions davantage liées au « design thinking ».

Il sera donc important de trouver un intermédiaire à ces deux approches et d'en rappeler les intentions et les objectifs, afin de ne pas créer de frustration. Le design ne pourra ici (en seulement deux ou trois jours) re-concevoir le service de la start-up, tout comme il ne sera pas attendu comme l'animateur des workshops.

Associer l'investisseur corporate

Dans le cadre du workshop organisé entre la start-up Apila et le groupe Renault, nous avons choisi d'inviter la personne en charge de l'investissement du groupe dans des start-up. Cette expérimentation fut particulièrement intéressante puisqu'elle a permis d'associer en amont, dans la phase de conception, puis d'expérimentation stratégique, le regard de l'investisseur (ici corporate), et faciliter un éventuel prochain « dialogue » entre les parties prenantes - le financement constituant un élément essentiel à la poursuite de ce type de collaboration.

Vers un « kit » d'expérimentation

Le workshop organisé entre Apila et Renault consistait à imaginer et formaliser une expérimentation de la solution de la start-up dans le contexte du grand groupe et de ses utilisateurs. Si plusieurs scénarios, des parcours utilisateurs, des pré-occupations d'intégration techniques et de modèles économiques ont été

abordés dans le cadre de ce workshop, nous nous sommes aperçus qu'un réel travail devait être mené pour accompagner la start-up (et indirectement le grand groupe) dans la mise en oeuvre d'une expérimentation. Dans les outils proposés par l'incubation, il pourra donc être utile d'imaginer un outil générique facilitant la mise en oeuvre d'expérimentations stratégiques, sur lequel les start-up et les grands groupes pourront s'appuyer.

4 / SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Sur la base des nombreux enjeux et du contexte singulier et complexe qui entourent la question de la collaboration entre start-up et grands groupes, nous avons souhaité repenser le dispositif « d'incubation corporate », en élargissant son concept à celui d'une co-incubation des projets menés entre start-up et grands groupes. Pour faire mieux dialoguer les deux acteurs de la relation, aux différences importantes (typologies d'innovation, horizons temporels, méthodes, cultures, ...), nous avons souhaité intégrer le design à notre démarche. En effet, nous avons pu constater qu'il comportait une proximité de positionnement avec l'incubateur en termes d'accompagnement potentiel de la relation entre start-up et grands groupes.

Observant qu'il n'était pas forcément simple de le proposer, car son intervention n'était pas toujours comprise de tous les acteurs, nous avons découpé l'ensemble de notre processus d'incubation en plusieurs phases, en y associant le design aux moments les plus pertinents dans un premier temps. Dans cette perspective, nous avons imaginé des outils (workshops) associant d'autres compétences au design (coach en business model, équipe d'incubation).

Dans le cadre de ce premier travail, nous avons donc mis l'accent sur les premières étapes du programme, expérimentées à travers deux workshops.

Il s'agira désormais de poursuivre la consolidation de notre programme en exploitant ces premiers résultats. D'autres expérimentations sur les autres phases du programme devront désormais être menées pour en assurer une conception plus précise et plus fine, par itérations et avec ses principaux utilisateurs (start-up et grands groupes).

Cette première étape était également un test pour faire entrer progressivement le design dans l'incubation et dans la relation start-up / grand groupe. Dans les prochaines étapes, il s'agira de l'associer au co-développement des produits et services imaginés (phase « co-dev »).

De nombreuses autres composantes du programme seront à développer et à tester, dont par exemple: la conception d'une plateforme web permettant de simplifier la phase de sourcing, la scénarisation des pitchday, la formalisation de l'intégration des projets au sein de la co-incubation, ... L'expérimentation stratégique, étape majeure du dispositif, devra également faire l'objet d'un travail spécifique, notamment grâce à des outils facilitant sa mise en oeuvre. Un outil d'aide à la décision collective pour la sélection des start-up par le grand groupe pourra par exemple être imaginé, en faisant appel au design.

L'expérimentation stratégique se fera auprès d'utilisateurs potentiels qu'il sera intéressant d'associer à l'incubation. Il s'agira d'un autre travail à mener.

Enfin, il s'agira aussi de repenser le business model associé à ce dispositif car, nous l'avons vu, la question du financement demeure un réel frein à l'intervention du design auprès de la start-up. En associant le grand groupe, qui aujourd'hui finance ses dispositifs d'incubation, il s'agira de lui montrer l'impact du design sur le succès des collaborations menées avec les start-up co-incubées, ainsi que les retombées sur ses équipes, notamment en termes d'acculturation et d'intégration des méthodes agiles, par exemple.

La question du lieu n'a pas été abordée dans ce premier travail, car il nous a semblé qu'elle n'intervenait que plus tard. Il sera cependant important de la prendre en considération, notamment pour imaginer et re-concevoir les lieux dédiés aux workshops.

Des évolutions à imaginer pour aborder d'autres formes de collaborations entre start-up et grands groupes.

Nous avons orienté ce premier travail, et le dispositif de co-incubation, en réponse à une problématique de co-innovation entre start-up et grands groupes. Cependant, d'autres modes de collaborations existent, pour lesquels la forme de l'incubation sera sans doute à adapter, tout comme les interventions du design. Nous pensons en particulier aux collaborations en termes de fabrication et de distribution, notamment concernant les start-up développant des objets connectés. Les échanges que nous avons pu avoir avec des agences comme Elium Studio témoignent par exemple de l'intervention potentielle du designer, au sein « d'incubateurs corporate hardware », qui rapprocheraient les idées de start-up proposant de nouveaux concepts d'objets connectés et des industriels susceptibles de pouvoir les aider dans leur fabrication puis distribution.

CONCLUSION

En souhaitant comprendre l'intervention potentielle du design dans le développement d'une start-up, nous avons découvert qu'un nouvel espace de valeur se dessinait autour de la relation entre start-up et grands groupes, et qu'il constituait un réel enjeu pour le design.

Pour l'étudier plus en profondeur, nous sommes partis d'une intuition, celle que le design pourrait contribuer à la collaboration entre start-up et grands groupes à travers un incubateur d'un nouveau genre, auquel il participerait largement.

Nous avons donc décidé de poursuivre cette piste, d'une part comme prétexte et territoire d'expérimentation à notre étude, d'autre part afin de pouvoir confronter les recherches théoriques, les vérités énoncées, les pratiques partagées mais peu formalisées, à la réalité de l'expérimentation de terrain.

Le sujet étant complexe et abordant des notions assez larges, nous avons souhaité le traiter en trois étapes. La première, fondée essentiellement sur l'étude des écrits scientifiques, s'est voulue volontairement très dense et complète afin d'avoir une parfaite maîtrise du sujet et de constituer une base de connaissances solide, dans laquelle nous pourrions régulièrement puiser, y compris à l'issue de ce travail, pour en favoriser les évolutions. D'abord envisagé pour comprendre à la fois les start-up et les grands groupes, et les nouvelles formes d'innovation qui les caractérisent, ce travail de collecte d'informations et de travaux de recherche s'est naturellement ouvert aux liens qu'entretiennent ces deux acteurs avec le design. Emergents, nous avons pu constater qu'ils étaient néanmoins, finalement, assez nombreux. A titre d'exemple, nous citerons volontiers les travaux de Norman et Verganti et leur « quadrangle de la recherche en design », ou encore le rôle potentiel du design dans les stratégies d'open innovation des grands groupes, notamment à travers les « objets archétypaux ». Si nous avons été agréablement surpris, et rassurés pour notre projet, en découvrant ces travaux, et ces perspectives de développement, nous avons été tout autant enthousiasmés par les pratiques observées. Si le développement des « design-led start-up » essentiellement aux Etats-Unis fait figure d'évangéliste, la sollicitation croissante, par des start-up, des agences de design que nous avons rencontrées, témoigne également de cette dynamique. Si ces démarches sont émergentes, et n'ont pas encore trouvé leur modèle économique, ni leurs formes concrètes, elles suscitent manifestement l'enthousiasme des designers et un réel potentiel, notamment sous l'angle de la relation entre jeunes pousses et grands groupes.

Pour confronter ces différents éléments théoriques, et ces premières pratiques variées, à la réalité, nous avons choisi d'imaginer un incubateur d'un nouveau genre pour expérimenter concrètement les contributions du design à la collaboration entre start-up et grands groupes, et répondre à l'enjeu et l'intérêt qu'elle génère.

Pour concevoir ce nouveau programme, nous nous sommes installés au sein d'un « incubateur corporate » existant pour observer l'ensemble des parcours utilisateurs de ce dispositif récent, rapprochant start-up et grands groupes. Cette

approche nous a permis de faire émerger quelques tendances fortes, des signaux faibles, et les zones de « frustrations » parmi les acteurs de cet incubateur.

Sur cette base, les démarches de conception engagées nous ont amenés à considérer le concept de « co-incubateur par le design » pour accompagner les projets de co-innovation entre start-up et grands groupes. Nous avons notamment porté notre attention sur quatre éléments fondateurs : l'identification d'opportunités de collaboration et la formalisation de complémentarités entre start-up et grands groupes, l'aide à la décision dans la sélection des projets prioritaires, l'orchestration du lancement d'une co-innovation, et l'expérimentation stratégique. Sur cette base, nous avons ensuite formalisé à la fois le positionnement global et le process détaillé de cet incubateur de nouvelle génération.

Pour consolider progressivement cette proposition, nous avons également procédé par expérimentations en testant de premières composantes de ce programme grâce à la mise en oeuvre de deux workshops associant des designers et quatre binômes de start-up et grands groupes. Si ces premiers travaux nous ont permis de valider plusieurs éléments fondateurs de ce « co-incubateur par le design », d'autres pistes ont été identifiées pour de futures investigations. Des outils, conçus avec des designers, pourront par exemple être imaginés pour enrichir de manière différenciante les briques de ce programme. Nous pensons en particulier à des solutions d'aide à l'identification et la génération des opportunités de collaboration, à la prise de décision collective lors de la sélection de projets, ou encore à la mise en oeuvre d'expérimentations stratégiques. Il pourra s'agir d'ateliers construits autour d'une méthodologie spécifique, avec des designers, mais des outils digitaux pourront également compléter ce dispositif (plateforme web dédiée, applications mobile pour la décision collaborative lors des pitches, service web collaboratif de pilotage des co-innovations dans la durée, ...).

Ce travail a donc constitué une première étape, de validation de la pertinence de notre intuition initiale quant à la contribution effective du design à la collaboration entre start-up et grands groupes, puis, de constitution d'une base solide, pour construire, grâce à de nouvelles expérimentations, ce que sera ce « co-incubateur de la collaboration entre start-up et grands groupes par le design » : un outil concret en réponse à un enjeu majeur concernant aussi bien les start-up, les grands groupes, l'incubation, et le design.

« Il faut expérimenter, oser des prototypes, sinon on ne peut pas savoir, ni sortir des évidences actuelles ». **Matali Crasset**