

RÉUSSIR LE PASSAGE À L'ÉCHELLE

LE DESIGN POUR ACCOMPAGNER LES STARTUPS



JANVIER 2021

Stéphane Parra

Mastère Spécialisé Stratégies d'Innovation par le Design

ENSCI - Les Ateliers

Directrice de mémoire : **Sophie Coiffier**

Table des matières

Introduction.....	3
I- L'importance de l'adaptation au contexte.....	5
1 – Démocratiser la création video en entreprise : l'expérience d'immersion au sein de la start-up Pitchy.....	5
1-1- La proposition de valeur et la situation de Pitchy.....	5
1-2- L'environnement de Pitchy :.....	10
1-3- Portraits de startups.....	11
1-4- Quelle est la place du client chez Pitchy ?.....	15
2- Comprendre le rapport à l'innovation des startups.....	17
3- Le rapport au design des startups.....	18
4- Les enjeux du passage à l'échelle et la pertinence du recours au design.....	21
4-1- C'est quoi le passage à l'échelle (scaling) ?.....	21
4-2- Mobiliser une méthode de design thinking ?.....	24
II- Croiser les angles de vues et les sources d'inspiration.....	27
1- Sortir du process et comprendre l'expérience côté utilisateurs.....	27
1-1 – Un utilisateur souvent représenté par des données analytiques.....	27
1-2 – Etude de cas : Pitchy.....	28
2- La boîte à outils de l'innovateur pour éclairer la stratégie.....	32
2- 1- 'the lean company' par Tendayi Viki ou comment marier stratégies descendante et émergente.....	32
2- 2- Utilisation dans le contexte de Pitchy.....	33
3- Les ingrédients de la réussite.....	37
3-1- 'zero to one' de P. Thiel ou établir les clés de réussite d'une entreprise innovante.....	37
3-2- Transposition au contexte de l'étude.....	38
III- Quels territoires de mobilisation du design ?.....	40
1- La dure réalité des chiffres.....	40
2 - Choix des espaces de recours au design.....	45
3- Mobiliser le design pour réussir le passage à l'échelle.....	46
3-1- La fondation de l'entreprise, un choix qui conditionne son fonctionnement et sa sensibilité au design.....	46
3-2- Le design comme méthode de conception innovante.....	50
3- 3- L'évaluation de la proposition de valeur, son caractère innovant et durable au moment de sa mise sur le marché.....	53
3-4 Mettre en place une boucle d'apprentissage permanent.....	57
IV - Pré-conclusion : le passage à l'échelle, un enjeu humain et organisationnel important.....	68
V- Conclusion.....	71
Bibliographie.....	73
Remerciements.....	75

Démarrer à nouveau des études, une formation sur la durée, ou sa propre transformation, après une longue période d'activité professionnelle, et lorsque vous le faites par choix, est un moment euphorique et délicieux, dont l'intensité efface les difficultés à dépasser et les efforts à fournir. On ne pousse pas la porte du mastère « IBD – Stratégies d'Innovation par le Design » tout à fait par hasard, pas sans être fortement impliqué pour l'innovation ou au moins pas sans se questionner à son sujet.

C'est mon cas, et pourtant je n'ai que récemment pris conscience des potentialités du design au regard de l'innovation.

Professionnellement, je suis né technique et, en oeuvrant en R&D, j'agissais à la source de l'innovation, en tous cas, c'était l'avis généralement partagé à l'époque dans le milieu des laboratoires. J'accordais un intérêt grandissant à l'écoute de nos utilisateurs et ce qui touchait à leur motivation pour tenter de le traduire en formules de produits. Quelques années plus tard, j'entrais au marketing pour y découvrir une autre vision plus stratégique de la relation de l'entreprise à son environnement et sa raison d'être et une autre approche par le marché, plus centrée sur les clients et l'utilisateur au sens large.

Je ne sais plus exactement quand, mais à un moment, j'ai dressé le constat que d'aborder un développement par et en augmentant la technicité nous conduisait à argumenter sur la sécurité (peut-être qu'en tant que professionnel s'adressant à d'autres professionnels, on veut montrer que l'on maîtrise son sujet?) alors que la plupart du temps, les clients veulent de la simplicité, qu'on leur enlève une épine du pied, qu'on leur facilite la vie, qu'on fasse pour eux ce qu'ils ne considèrent pas comme leur coeur de métier ou leur source de revenu.

Dans ma pratique, et ce n'était pas ridicule, une innovation réussie consistait à trouver un positionnement de produit correspondant à un usage non adressé, avec des attributs techniques en phase avec ce positionnement, ou, lorsque l'on avait bien compris comment un produit était réellement utilisé, d'en simplifier la mise en œuvre. Mais sans refaire le laïus sur la difficulté à faire émerger et concrétiser l'innovation au sein d'entreprises établies et structurellement organisées, dès que la proposition n'entrait pas vraiment dans les cases (avec qui ? Comment?) ou ne permettait pas une projection chiffrée non contestable, les raisons étaient bonnes pour ne pas donner suite et j'ai ainsi conduit quelques projets clôturés avec des explications parfaitement valables.

Bref, j'en étais à questionner les compétences à acquérir, la formation, puis plus globalement mon projet professionnel lorsqu'en fouillant je fus happé par le projet CPA, Compte Personnel d'Activité¹ et plongé dans sa co-construction avec une communauté d'utilisateurs, composée d'usagers en transition professionnelle, et de conseillers de différents réseaux de conseil en évolution professionnelle (CEP). Ce fut une révélation, la démarche de design centré utilisateur appliquée dans le contexte du projet fut extrêmement créative et remarquablement concrète dans un environnement dynamique, confiant et bienveillant, et ce, au moment où mes recherches pointaient vers le design, l'APCI et les 2 écoles animant des mastères associant Design et Innovation. Quelques mois plus tard, je me présentai à l'ENSCI pour ma première rentrée depuis près de trente ans.

1 Créé par la loi du 8 août 2016, qui en confie la gestion à la Caisse des Dépôts, le compte personnel d'activité s'adresse à tous, à partir de 16 ans. Il vise à sécuriser des parcours professionnels qui évoluent de plus en plus. Il comprend le compte personnel de formation (CPF), le compte d'engagement citoyen (CEC)* nouvellement créé et le compte de prévention de la pénibilité (CPP). L'ambition du CPA est de donner à chaque concitoyen les moyens d'anticiper ses transitions professionnelles pour pouvoir mieux rebondir. Le CPA vise à sécuriser des parcours professionnels dans un contexte d'apprentissage permanent. Il permet de construire son parcours professionnel et faire évoluer sa carrière. Il permet de centraliser l'ensemble de ses droits sociaux acquis au titre de son activité professionnelle. Puis de les mobiliser de façon autonome...

Introduction

Les organisations, les acteurs économiques, sociaux, politiques, veulent ou demandent de l'innovation, au point de l'ériger en préoccupation centrale, en pilier fondamental, par compréhension de la nécessité de créer de la valeur ou par crainte de se faire disrupter par un nouvel entrant.

Un type d'entreprise est particulièrement mis en exergue comme étant porteuse d'innovation, ce sont les startups : « Plus un seul article dans un journal, plus un seul reportage, plus une seule interview (sur l'économie) sans qu'on nous ne parle de start-up. Devant les nombreuses difficultés auxquelles nos économies sont confrontées, celles-ci semblent être devenues la solution miracle »²

Dans les entreprises anciennes et intégrées dans des grands groupes, d'où je viens, l'état d'esprit start-up est invoqué pour créer ou dynamiser le management de l'innovation (# entrepreneur, #agile, etc..)

Les premières startups auraient vu le jour une cinquantaine d'années auparavant dans la Silicon Valley, mais c'est l'essor de la bulle internet à la fin des années 90 qui les fait connaître par un public plus large. Bien qu'il ne semble pas exister de définition officielle, une start-up réunit les caractéristiques d'être innovante, récemment créée, porter un fort potentiel de croissance et nécessiter d'importantes levées de fonds.

Leur développement en Europe est plus récent. La France est désormais une startup nation et en dénombre environ 10 000.

Le moment de vérité, c'est généralement le passage à l'échelle, lorsqu'une croissance rapide sur le marché est attendue, c'est là que la réussite et la viabilité de l'entreprise se décident, avec aujourd'hui des taux d'échecs élevés.

Je suis interpellé par un constat, qu'il conviendra de préciser par la suite :

Que le monde économique est tourné vers l'innovation. Que le design est l'une des disciplines les plus prometteuses et reconnues comme efficaces pour porter et concrétiser l'innovation.

Et que, dans le même temps, les startups, considérées comme les entreprises porteuses d'innovation, ont peu recours au design comme méthode de conception innovante. En vérité, il existe des articles mais peu de données chiffrées pour étayer cette tendance générale, et probablement encore moins d'information au niveau national.

Le recours au design peut-il influencer sur la réussite des startups ? A quel moment le mobiliser, à quel endroit doit-il rencontrer la trajectoire de l'entreprise ? Je choisis d'entrer dans le sujet par la porte du passage à l'échelle, ce moment d'accélération de l'activité pendant lequel le sort de l'entreprise semble se jouer.

² JEAN-PIERRE LEAC, « Mais lâchez-nous avec vos start-up ! », Les Cahiers de l'innovation, <https://www.lescahiersdelinnovation.com/lachez-nous-avec-vos-start-up/>

C'est le sens du mastère en Stratégies d'Innovation par le Design d'explorer les territoires de contribution du design pour la réussite de l'innovation, et en l'occurrence les enjeux de compétitivité des acteurs nationaux.

Véritablement curieux de découvrir un nouveau contexte professionnel, un nouvel état d'esprit, de nouvelles pratiques, de nouvelles personnes, dans une optique d'enrichissement réciproque d'expérience, et confiant dans la capacité du design à être pertinent dans un contexte inédit, je choisis d'engager la mission professionnelle intégrée au Mastère par une immersion de quelques mois en tant que project manager chez Pitchy, start-up incubée au Cargo (Paris XIX).

I- L'importance de l'adaptation au contexte

1 – Démocratiser la création vidéo en entreprise : l'expérience d'immersion au sein de la start-up Pitchy

1-1- La proposition de valeur et la situation de Pitchy

« La création vidéo enfin à votre portée », telle est la promesse de Pitchy, ajoutant qu'il s'agit de « la première solution permettant de créer tout type de vidéo, sans aucune compétence technique ».

Quel sont les arguments de Pitchy pour expliquer ce choix ?

La vidéo connaît depuis quelques années un fort essor en entreprise. Elle s'impose comme format de référence pour être visible en interne, comme en externe. Elle est également devenue un impératif de communication qui concerne tous les métiers de l'entreprise.

Quelles solutions de réalisation vidéo s'offrent à vous en entreprise ? Tout d'abord, continuer à faire appel à vos prestataires externes, possibilité s'accompagnant de coûts importants et progressant avec le nombre de réalisations. Ensuite, monter votre propre studio interne, ce qui implique d'intégrer de nouvelles compétences ou de faire monter en compétence vos collaborateurs et de vous équiper en matériel (tournage, studio, montage, etc ...), une solution nécessitant des investissements importants avant d'avoir réalisé votre première vidéo. Enfin, et c'est cette nouvelle solution que Pitchy (et quelques autres acteurs) propose, avoir recours à une solution SaaS de création vidéo pour laquelle vous payez un droit d'accès, principalement sous forme d'abonnement, à une plateforme vous permettant de créer et produire vous même votre vidéo, le tout sans nécessiter de compétences techniques spécifiques.

Mode SaaS : définition et fonctionnement d'après le Big data magazine



La gestion en mode SaaS (Software as a Service) ou logiciel en tant que service est un concept reposant sur le cloud. Il s'agit tout simplement de s'abonner à des logiciels sous forme de services délivrés via internet plutôt que de les installer sur les serveurs de l'entreprise. Les logiciels sont hébergés et exécutés sur les serveurs du fournisseur

de services, et les employés de l'entreprise s'y connectent via le web depuis un ordinateur ou n'importe quel équipement, y compris les appareils mobiles.

Pitchy est née fin 2013, partant du constat par ses fondateurs qu'en pleine période d'explosion du recours à la vidéo, il n'existe pas de solution permettant de démocratiser son utilisation. Aujourd'hui elle se positionne sur le créneau de la transformation digitale des entreprises et cible particulièrement les groupes du CAC 40.

Les chiffres clés fin 2018 :



Comment cela fonctionne-t-il ?

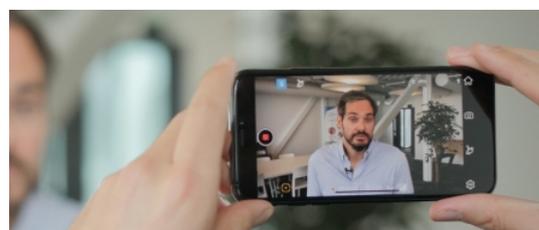
Grosso Modo, imaginez un « powerpoint » avec lequel vous créez une succession de diapositives, sauf que la classique diapositive statique est remplacée par une micro-séquence vidéo que vous allez piocher dans une bibliothèque. Ces micro-séquences types sont disponibles dans des environnements graphiques variés et identifiés par cas d'usage et sont bien sûr personnalisables par l'utilisateur (contenu visuel tel que image ou capture video, texte, sous-titre, voix off, fond musical etc ..). Une fois que tout est assemblé, vous enregistrez votre projet et générez la vidéo. L'analogie avec le logiciel de présentation largement utilisé depuis des années n'est pas rigoureusement exacte, mais permet à chacun de ses utilisateurs de se projeter dans l'utilisation de l'outil Pitchy.

Les principales étapes de la réalisation vidéo :

1- Posez le scénario, réalisez le storyboard. Selon votre aisance et votre expérience, elle peut se formaliser avec différents niveaux de détails, mais cette étape est absolument indispensable lorsque vous débutez.



2- Définissez le contenu visuel. Le cas échéant réalisez les prises de vues ou vidéos souhaitées (interview, événement, etc).



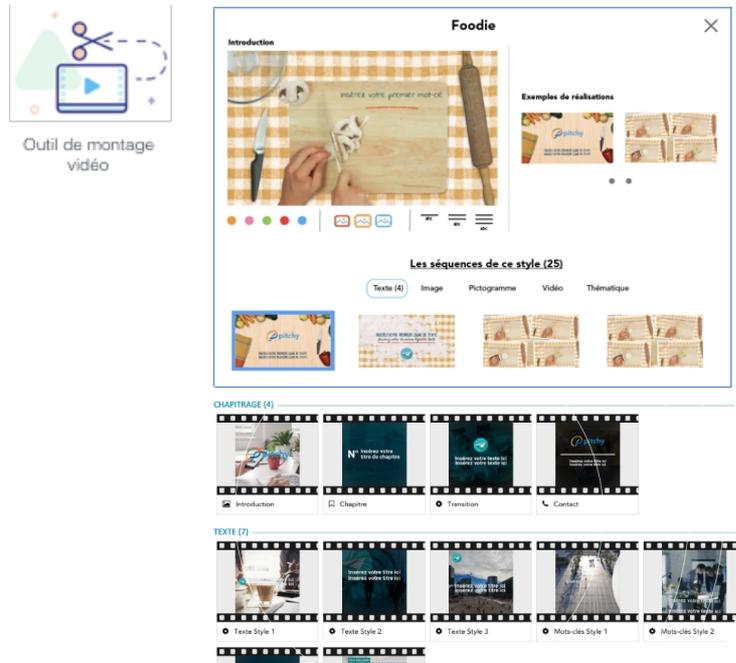
3- maintenant, rendez-vous sur la plateforme Pitchy et connectez-vous avec vos identifiants.



4- Sélectionnez le style d'animation, l'univers graphique de votre vidéo selon l'utilisation prévue ou selon votre envie.



5-Réalisez le séquençement (sélectionnez la succession de micro-séquences que vous souhaitez utiliser)



6-Ajoutez et personnalisez le contenu (images, capture video, texte, logo, etc...)



7-Prévisualisez, ajustez (durée, voix off, fond musical, etc)



8- Générez la vidéo HD et partagez



Avec un peu d'expérience, vous vous organiserez ensuite comme bon vous semble

Quels sont les principaux usages adressés par les vidéos professionnelles proposées par Pitchy ?

- Marketing : témoignages clients ; lancement/présentation produit ; communication événementielle ; contenus newsletters ; infographies animées...
- Communication : vidéos marque employeur ; communication interne ; interviews collaborateurs; bilans d'activité ; teasers...
- Commercial : présentation avant-vente ; animation commerciale ; gestion des appels d'offres ; services clients ; suivi de performance...
- RH/Formation : onboarding collaborateurs ; mooc's, e-learning ; recrutements ; présentations métiers ; tutoriels de formation...

- Digital: contenus site internet/applications; communautés/clubs utilisateurs; réseaux sociaux; blogs...

[Voir la video de presentation de Pitchy](#)

Pitchy est schématiquement organisée de la manière suivante :

- la direction est assurée par les deux frères fondateurs
- le service administratif et ressources humaines est fortement impliqué également dans le déploiement des outils, CRM en particulier lors de mon stage.
- l'équipe IT assure le fonctionnement, la maintenance et le développement des futures versions du logiciel
- l'équipe motion design est en charge des bugs, tickets, réalisant des opérations à la carte pour les demandes clients et développe régulièrement de nouveaux univers graphiques ou fonctionnalités
- l'équipe produit est globalement responsable du parcours utilisateur sur la plateforme et des nouveaux développements.
- l'équipe marketing est chargée de générer du lead et du trafic, de donner de la visibilité à l'entreprise, de créer du contenu et d'organiser les événements clients et salons.
- une équipe commerciale de biz developpers transforme les prospects en clients.
- une équipe de CSM, Customer Success Managers, anime les comptes après signature du contrat et assure la formation puis le lien régulier avec les utilisateurs et le premier niveau d'assistance.

Comme nous pouvons le voir, le design chez Pitchy revêt surtout un rôle graphique avec des prestations à la demande mais également des créations s'inspirant des tendances ou des souhaits formulés par les utilisateurs. Son travail est intimement lié aux capacités techniques disponibles. Cependant l'entreprise a déjà expérimenté une approche par le design thinking sous la forme d'une intervention de l'agence Proofmakers, en particulier sur le parcours utilisateur, permettant de proposer les lignes directrices de développements à venir.

Quelle est l'expérience client proposée par Pitchy au travers de son process ?

Dans un cas simple et un scénario théoriquement idéal, les grandes lignes sont les suivantes :

Le responsable d'un service, d'un projet, d'une direction dans un groupe a compris les enjeux de la transformation digitale, a identifié des cas d'usages pour lesquels il souhaite développer l'usage de la vidéo. Il possède ou obtient le budget nécessaire et constitue une équipe comprenant un leader opérationnel chargé de la mise en place et un groupe d'utilisateurs.

Parallèlement, il prend connaissance (contacte ou est contacté) du service proposé par Pitchy, une rencontre est organisée avec le Biz Dev, le besoin et la réponse sont affinés jusqu'à signature du contrat précisant la durée d'engagement, le nombre d'utilisateurs, les montants forfaitaires et proportionnels, les éventuelles prestations spécifiques au client.

A partir de là, le CSM prend le relais, valide avec le leader opérationnel un cadre de réalisations, identifie des cas d'usages, définit les objectifs et leur suivi. La date de formation initiale, réalisée avec les utilisateurs chez le client correspond à la date d'ouverture de chaque compte individuel. Cette formation est dosée entre compréhension générale de l'outil et cas concrets de réalisation vidéo.

Pendant toute la durée du contrat, le CSM anime le bon fonctionnement du compte en réalisant des points d'étapes réguliers avec le leader opérationnel, en s'assurant de l'avancement des réalisations et de l'utilisation de l'outil, en analysant les réussites/difficultés rencontrées. Il est aussi disponible en tant que support première ligne. L'objectif est bien sûr d'avoir un client satisfait avec des exemples concrets de réalisation.

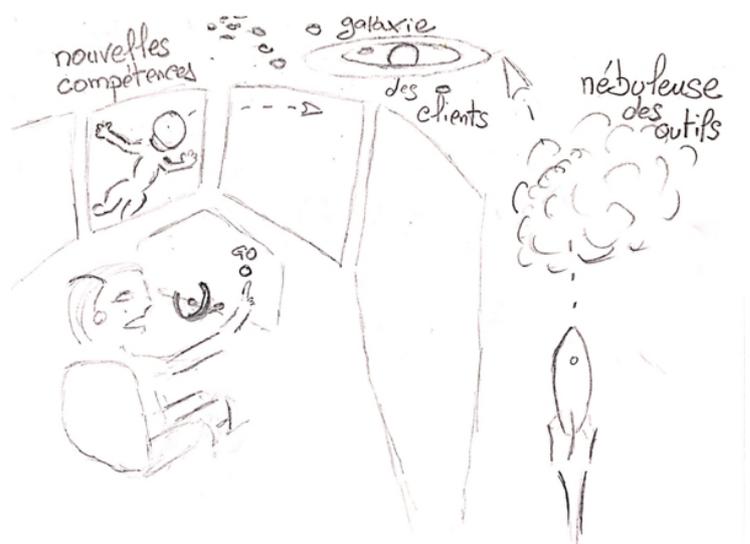
C'est là, vers l'échéance prévue au contrat, que l'Account Manager entre en jeu, afin de préparer les conditions de son renouvellement.

En ce qui me concerne, en tant que project manager, je pilote les projets et développements utiles à l'équipe CSM et j'interviens sur les projets transverses concernant plusieurs services. Mon rôle sera également d'apporter un point de vue et une analyse sur l'entreprise, bénéficiant de mon expérience dans un univers professionnel différent.

Et voici relatées, quelques-unes des impressions qui ont été les miennes, lors de mon intégration dans l'entreprise Pitchy :

A part les premiers jours aux alentours du 15 août, alors occupés à installer les bureaux de l'équipe CSM dans une nouvelle salle et à faire progressivement connaissance, la tension de l'urgence devient vite palpable. Toute l'entreprise est dans une course et l'accélération va crescendo. Pitchy a récemment obtenu une levée de fonds conséquente et doit maintenant suivre le plan établi avec les investisseurs, avec une croissance significative et soutenue de son chiffre d'affaires. Tout doit avancer et en même temps s'organiser, se structurer. Par exemple les équipes commerciales doivent simultanément faire croître le chiffre d'affaire, le nombre de clients engagés et suivis et contribuer à renseigner et faire vivre l'outil de CRM récemment acquis. Et, tout ce qui a été construit jusqu'à présent semble un fardeau pour avancer : comment se concentrer sur la V2 du logiciel alors que les bugs de la V1 mobilisent une énergie importante ? Il faut à la fois toute la vigueur et la capacité de prise de distance des dirigeants pour progresser.

Effervescence, oui, mais ce qui me frappe, et sera partiellement corrigé par la suite, c'est que chacun ou chaque équipe semble faire sa propre course, sans réellement avoir connaissance des défis et actualité des autres engagés, sans prendre conscience de l'interactivité, de l'interdépendance des projets. Je comprends au fur et à mesure que cette façon de faire est issue de la construction progressive de l'entreprise en modes projets ou missions.



Enfin, lorsque vous souhaitez ou décidez de lancer un projet, de concrétiser une action, dites-vous que vous serez probablement le premier à le faire, et qu'il sera difficile de bénéficier d'une expérience antérieure collective ou individuelle.

Ces quelques lignes pour dresser le constat du climat en interne. Mais voyons maintenant quelle est la sphère dans laquelle s'inscrit Pitchy ?

1-2- L'environnement de Pitchy :

« **La French Tech** » : c'est le mouvement français des startups. Un écosystème unique qui réunit des startups (donc), mais aussi des investisseurs, des décideurs et des community builders.

Notre mission : faire de la France un des pays les plus attractifs au monde pour les startups qui veulent se lancer, partir à la conquête des marchés internationaux et bâtir un avenir qui ait du sens.³

Paris&Co est l'agence de développement économique et d'innovation de Paris et de la métropole. Elle favorise la diffusion de l'innovation à travers l'incubation* de plus de 500 start-ups françaises et étrangères par an, l'expérimentation de solutions innovantes, l'organisation d'événements nationaux et internationaux. Elle développe son activité dans une dynamique d'open innovation en lien étroit avec plus de 120 grandes entreprises et institutions majeures.⁴

*Un incubateur est une structure d'appui à la création d'entreprise qui permet de passer de l'idée initiale à la réalisation et à la consolidation d'un projet structuré. L'accompagnement met notamment l'accent sur:

- la formation à l'entrepreneuriat
- la connexion aux partenaires scientifiques
- les modalités et la recherche de financement
- le ciblage du marché
- l'élaboration du modèle économique

Les incubateurs concourent ainsi à la formation d'un écosystème propice à l'émergence et au développement de start-ups.

A noter : L'innovation ne se limite pas uniquement au domaine des sciences et de la technique pure. Aujourd'hui, notamment grâce à l'évolution des usages et du numérique, il est possible d'apporter des innovations, entre autres, au niveau du business model, de la démarche commerciale ou dans le champ même de l'économie sociale et solidaire !1

LINCC est une plateforme d'innovation portée par Paris&Co et dédiée aux univers numériques culturels et créatifs dans leur acceptation la plus large »(e.education/EdTech, jeux vidéo, édition numérique, presse digitale, animation 3D, musique, audiovisuel, radio, télévision, cinéma, réalité virtuelle...).

LINCC propose 2 programmes d'accompagnement :

en 1^{er} : amorçage d'un an pour les startups en création/lancement:

- Valider le business model
- Obtenir les premiers clients ou la première traction BtoC
- Convaincre les premiers investisseurs
- Consolider le projet d'entreprise (statuts, juridique, financier, premières embauches, aides publiques...)

en 2nd : accélération business décollage sur 2 ans pour les startups en croissance:

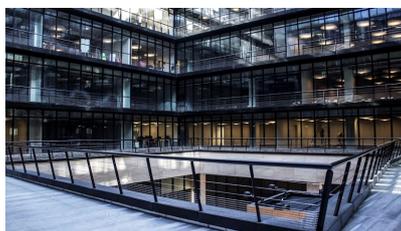
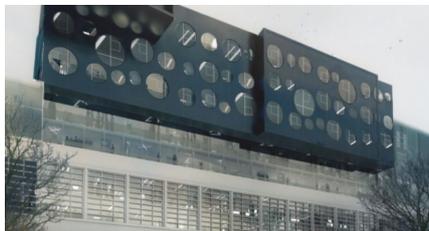
- Booster les ventes / acquérir de nouveaux clients
- Boucler le second tour de table auprès d'investisseurs (classiques ou industriels)
- Donner de la visibilité à la startup
- Se développer à l'international

3 <https://lafrenchtech.com/fr/>

4 <https://www.parisandco.paris/A-propos/Presentation>

L'accompagnement s'échelonne sur une durée de un à trois ans. L'entrée en incubateur se fait sur présentation d'un dossier soumis à un comité de sélection.⁵

Pitchy est hébergé au sein du **Cargo**. Les anciens entrepôts MacDonalD accueillent 2 plateformes d'innovation de Paris&Co dont le LINCC.

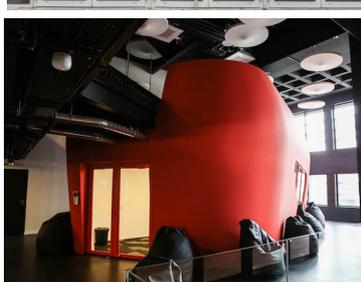


Poussons les portes du CARGO



L'ensemble est résolument moderne, les entreprises sont hébergées dans de grands open spaces, complétés par des salles partagées, régulièrement occupées et animées par la direction de l'incubateur (formations, rencontres, événements...)

Vous pouvez également réserver un bureau pour vos réunions.



photos de l'incubateur



Dans la pratique cependant, malgré une architecture ouverte vers la cour intérieure, les contacts entre les entreprises sont rares et, fait étonnant également, la présence sur place de clients ou d'utilisateurs est rare. L'effervescence, souhaitée ou imaginée par les concepteurs et les occupants, est remplacée par une atmosphère feutrée ; les couloirs de distribution sont calmes.

1-3- Portraits de startups

Cette mission professionnelle chez Pitchy, et au sein du Cargo, est le point d'entrée pour rencontrer des acteurs de l'innovation oeuvrant dans d'autres startups. Ces rencontres, majoritairement au sein de deux incubateurs – Le Cargo et le Labo de l'Édition⁶ – constituent le socle des interviews réalisées et des témoignages partagés dans ce mémoire. Je les présente maintenant succinctement avant de les citer plus loin dans les développements.

⁵ <https://www.paris.fr/pages/les-incubateurs-dans-la-capitale-6392>

⁶ Labo de l'édition / Paris&Co : Plateforme d'innovation dédiée à l'édition, aux médias et au transmédia. Lieu de réflexion sur les enjeux de la transformation digitale, il favorise la synergie entre les acteurs de l'industrie traditionnelle et les acteurs du numérique afin qu'ils inventent ensemble les modèles qui leur garantiront croissance et pérennité.

	Lionel	co-fondateur	PITCHY
	Margaux	co-fondatrice	BOTAKI
	Clothilde	co-fondatrice	NOMAD MUSIC
	Maëlle	co-fondatrice	LUNII
	Iryna	designer	FUNDVISORY
	Sebastien	Product Manager	PARTOO
	Cyril	co-fondateur	TUTTI STORI
	Anne-Laure	talent manager	SCHOOLAB
	Matthieu	co-fondateur	MANDRILL COMICS
	Pierre	co-fondateur	PRIZM
	Anthony	Product Manager	ARENAMETRICS

Bien que chacune puisse raconter sa propre histoire, je n'entrerai pas dans le cadre de ce mémoire dans le détail de l'activité de chacune des entreprises. J'invite le lecteur en recherche d'information à parcourir leur site [www.](#) dont une présentation succincte est faite pages suivantes⁷.

7 Informations disponibles en 2019

PRESENTATION
SUCCINCTE DES
ENTREPRISES VIA
LEUR SITE WEB



Une plateforme unique pour
des ateliers de créativité.

Écrivez et illustrez
ensemble vos histoires.



Vos parcours
d'épargne.



NomadPlay

NomadPlay est une application à destination de tous les amateurs de musique, qui permet de se substituer virtuellement à n'importe quel musicien d'un groupe ou orchestre, pour jouer à sa place en immersion audio.



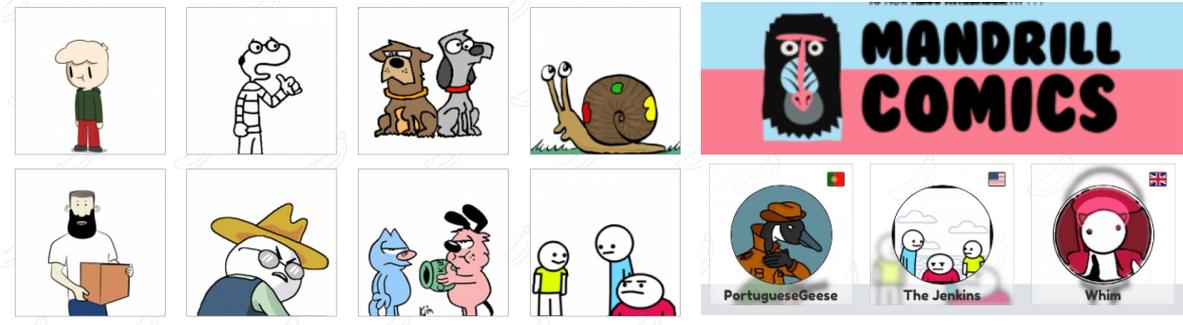
L'aventure se termine, mais la
musique continue





La donnée au service de la billetterie

Nous sommes des statisticiens et ingénieurs passionnés. Nous développons des solutions innovantes spécialement conçues pour les billetteries.



schoolab

INNOVATION STUDIO



Étudiants

Stages intrapreneuriaux Programmes d'innovation Programmes d'entrepreneuriat

Voir les offres



Startups

Accélération de startups Résidences - Co-working Privatisation événementielle

Voir les offres



Entreprises

Accélération de projets Innovation corporate Executive education

Voir les offres

Pas d'écran place à l'imagination !

Choisis les différents éléments qui composeront ton histoire : un héros, un compagnon, un lieu et un objet.

48 histoires déjà incluses dans la boîte et des centaines d'autres à télécharger sur Le Luniistore !



ma fabrique à histoires



lunii



1-4- Quelle est la place du client chez Pitchy ?

Comme nous l'avons vu, Pitchy propose via une plateforme web, une solution saas de création vidéo internalisée. Elle adresse généralement les grandes entreprises « type CAC 40 » avec des contrats multi-utilisateurs. Après signature, chaque contrat ou compte est animé par un Customer Success Manager.



En début du contrat, au moment où les comptes utilisateurs nominatifs sont créés, le CSM organise avec le manager opérationnel côté client une session de formation à l'utilisation de l'outil à laquelle sont conviés tous les utilisateurs. Cette formation est organisée chez le client avec son propre matériel.

Pour clarifier la terminologie propre à Pitchy, l'« utilisateur » est compris dans son sens le plus courant d'utilisateur de l'outil, et le « leader opérationnel » désigne chez le client la personne pilotant le déploiement de l'utilisation et de la diffusion vidéo via l'application ; il joue également un rôle de relais entre les utilisateurs et le CSM en synthétisant et en diffusant les demandes et informations.

A l'issue de cette formation, les utilisateurs peuvent utiliser l'outil en autonomie pour créer leurs propres vidéos. Le support, dont le premier niveau est assuré par les CSM, est à disposition sur demande pour toute aide.

Tout au long du contrat, des points sont régulièrement planifiés et réalisés entre le CSM et le leader opérationnel pour s'assurer de la bonne utilisation de l'outil.

Parallèlement, et bien que les outils de suivi et d'analyse soient encore peu développés et manquent encore de fiabilité au moment où je réalise ma mission, il est possible de suivre le nombre de vidéos commencées (projets) et réalisées par un utilisateur, et au bout de 2 à 3 mois, le CSM peut estimer la vitalité et la santé du compte en suivant le nombre de créations et les utilisateurs actifs.

Pour l'anecdote, venant d'un groupe engagé dans la transition numérique, potentiellement client de Pitchy, et d'une séniorité comparable à celle d'une majorité d'utilisateurs (entendez non digital native), je pouvais percevoir et expérimenter quelques-unes des difficultés à réaliser une vidéo satisfaisante, alors que la plupart de mes collègues étaient, eux, très à l'aise avec l'application. Je pouvais en conséquence apporter un angle de vue complémentaire, parfois plus proche de celui d'un utilisateur débutant.

Conscient de l'intérêt d'organiser des rencontres afin de se rapprocher des ses utilisateurs, Pitchy avait projeté d'organiser des événements sur invitation, chacun sur une thématique spécifique, et j'eus l'opportunité d'assister à l'une des toutes premières, intitulée « créez votre propre scénario ». Organisée dans des locaux de la BPI, et dans une atmosphère conviviale, elle a permis d'établir des échanges autour d'interventions d'experts internes et invités.

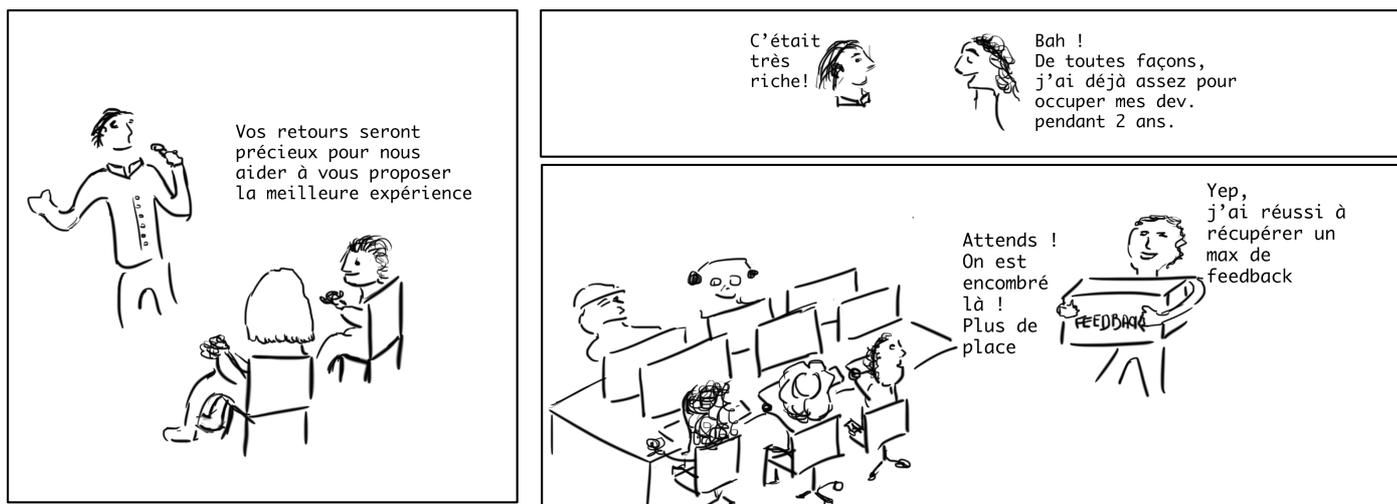


Illustration zoom #1

Cette belle initiative, dans son intention et sa réalisation, montre son utilité en termes de partages d'expérience, et plus globalement d'écoute client, et d'image de marque.. Je peux témoigner de mon étonnement en constatant le niveau du capital sympathie dont bénéficie Pitchy, et plus généralement les entreprises de la French Tech auprès de ses utilisateurs, en décalage d'ailleurs avec la propre image projetée par les salariés de Pitchy. Les feed-back utilisateurs sont riches de potentialités d'itérations ou de développements. Cependant, le contexte propre à une start-up en phase de croissance, de moyens et ressources limitées et engagées dans une course à la fiabilisation et à l'industrialisation du produit, limite considérablement la prise en compte effective des ces retours. Il s'agit là à mes yeux d'une différence fondamentale et structurante si l'on compare avec une entreprise établie, dans le sens où l'activité propre de la start-up ne génère pas suffisamment de marge pour permettre de financer des développements. L'arbitrage entre le résultat à court terme assurant la survie de l'entreprise et la projection à moyen terme vers une proposition plus aboutie et satisfaisant ou intéressant potentiellement plus d'utilisateurs, se fait avec une tendance naturelle à privilégier le court terme. Comme le dira plus tard Lionel, co-fondateur de Pitchy, « Nous avons tendance à privilégier une vision court-termiste ... mais rien ne prouve que ce soit le bon choix ».

Alors, quels enseignements tirer de ces observations ?

L'environnement, l'écosystème dans lequel évolue Pitchy, et par extension les start-ups dans une situation comparable, n'induit pas de relation proche avec les utilisateurs. Celle-ci doit être provoquée.

Dans le contexte d'une application en ligne, les potentialités de création, d'acquisition de données, de construction de scénario de parcours sont innombrables, mais le facteur humain (conversation, état émotionnel) semble peu pris en compte. Pitchy possède pourtant au moins deux atouts de taille en rencontrant physiquement chacun de ses utilisateur au tout début de leur parcours, et en bénéficiant d'un capital sympathie décorrélé de sa performance technique.

A ce stade de son développement, l'organisation (évolutive) et les ressources de la start-up sont tournées vers la capacité et la réactivité à produire un livrable et vers la croissance du nombre de contrats et d'utilisateurs. Autrement dit, le mot d'ordre est d'avoir quelque chose à proposer, même d'inabouti, et de réagir par itérations sur les retours des utilisateurs.

2- Comprendre le rapport à l'innovation des startups

Les startups sont généralement et spontanément citées comme étant les entreprises au coeur de l'innovation ou créant une importante valeur d'innovation, le mot innovation étant dans ce contexte souvent associé à l'idée de technologie nouvelle dans notre imaginaire collectif. L'injonction d'innover pour sa propre survie n'a pas exactement la même signification dans le cas d'une entreprise établie et dans le cas d'une start-up, et assurément le degré d'urgence ou l'imminence de la disparition sont vécus de manières très différentes.

Lorsque vous appartenez à une entreprise dont l'activité est déjà établie sur un marché connu, vous regardez les startups comme une source d'inspiration sur l'attitude à adopter pour réussir le passage de l'innovation et également comme une menace sur votre marché. Hormis quelques cas de contextes spécifiques, il est peu probable que vous mettiez la clé sous la porte à très court terme en cas d'échec ou de report d'un projet innovant, parce que vous avez justement cette activité qui permet de subvenir au fonctionnement de votre entreprise et de financer des projets.

Une start-up est, pour reprendre une définition donnée par BPI France, « une entreprise nouvelle innovante à fort potentiel de croissance et de spéculation sur sa valeur future. Mais la start-up doit tout d'abord passer par une phase d'expérimentation de son marché et de son modèle économique »⁸.

Une start-up cherche donc son modèle économique (business model), teste le marché et développe ou adapte simultanément son produit. Sa survie est directement conditionnée à la croissance et à la réussite de ses ventes sur une proposition de valeur, certes en construction, mais souvent unique. Le projet entrepreneurial d'une start-up allie une projection ambitieuse et la fragilité quotidienne d'une existence conditionnée à la construction et à la croissance des résultats. La conduite de l'innovation nécessite de concrétiser à court terme, avec des moyens limités, et conditionne la méthode de développement, basée sur la mise rapide d'un produit imparfait sur le marché et son amélioration au contact des utilisateurs. Comparée à une approche telle que le Design Thinking, la phase conceptuelle est peu développée.

Mathieu, co-fondateur de la toute jeune entreprise Mandrill Comics résume ainsi la situation :

« Nous avons une vision et nous sommes en amélioration constante grâce au web, qui permet de suivre le comportement du client en direct, aux points réguliers entre nous et avec les personnes qui nous conseillent, et en regardant ce qui se fait sur les autres sites. »

Le financement d'une start-up, selon le modèle établi, repose sur des levées de fonds obtenues par spéculation sur le potentiel de croissance auprès des investisseurs. Il s'agit donc d'un pari et d'un partage de risque assumés, avec un retour sur investissement attendu à terme.

Une start-up réunit donc en général les ou plusieurs des conditions suivantes⁹

- La perspective d'une forte croissance
- Le besoin d'un financement important (levées de fond)
- Le positionnement sur un marché nouveau, avec un risque difficile à évaluer
- L'usage d'une technologie nouvelle

8 <https://bpifrance-creation.fr>

9 <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>

3- Le rapport au design des startups

De multiples articles et manifestes sont publiés afin d'expliquer l'intérêt du design et inciter les startups à y recourir. A titre d'exemple, nous joignons des extraits de « startups this is how design works, a guide for non-designers » by Wells Riley¹⁰ sur lequel nous reviendrons un peu plus loin.

De•sign [dəzajɪn] is a method of problem solving.

The simplest definition. Design is so many things, executed in many different ways, but the function is always the same. Whether it's blueprints, a clever UI, a brochure, or a chair – design can help solve a visual or physical problem.¹

Design is the link missing from your founding team. The perfect balance of business, tech, and design is an incredibly powerful tool...

... and an even more powerful business model.

Modestement intitulé « Silicon Valley's new secret weapon »¹¹, l'article d'Enrique Allen explique l'intérêt de placer le Design au sein même de la fondation de l'entreprise, en l'étoffant de sa propre expérience avec les startups.

N. Bellego, dans sa thèse « vers un incubateur de nouvelle génération, par le design »¹² réalisée dans le cadre du mastère Innovation by Design, avait exploré le sujet et dressé les constats suivants :

« Les startups 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. »

« L'une des motivations de la sollicitation précoce du design par la start-up repose sur le mode de financement auquel elle fait appel. 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. »

Évaluer l'importance du design dans le développement des startups n'est cependant pas aisé. Il existe peu de données disponibles pour apprécier son rôle ou son efficacité.

Dans son étude « the future of design in startups »¹³ réalisée auprès de 400 entreprises, la société de placement NEA révèle que pour 87 % des start-ups, le design est très important. Derrière ce taux en apparence élevé, le design est surtout mobilisé comme un utilitaire de mise au point du produit ou du site dans une finalité de parcours et d'utilisation les plus fluides possibles. Le recours au design est ici plus une étape du process par lequel le produit est délivré à l'utilisateur qu'une approche globale d'une problématique d'innovation.

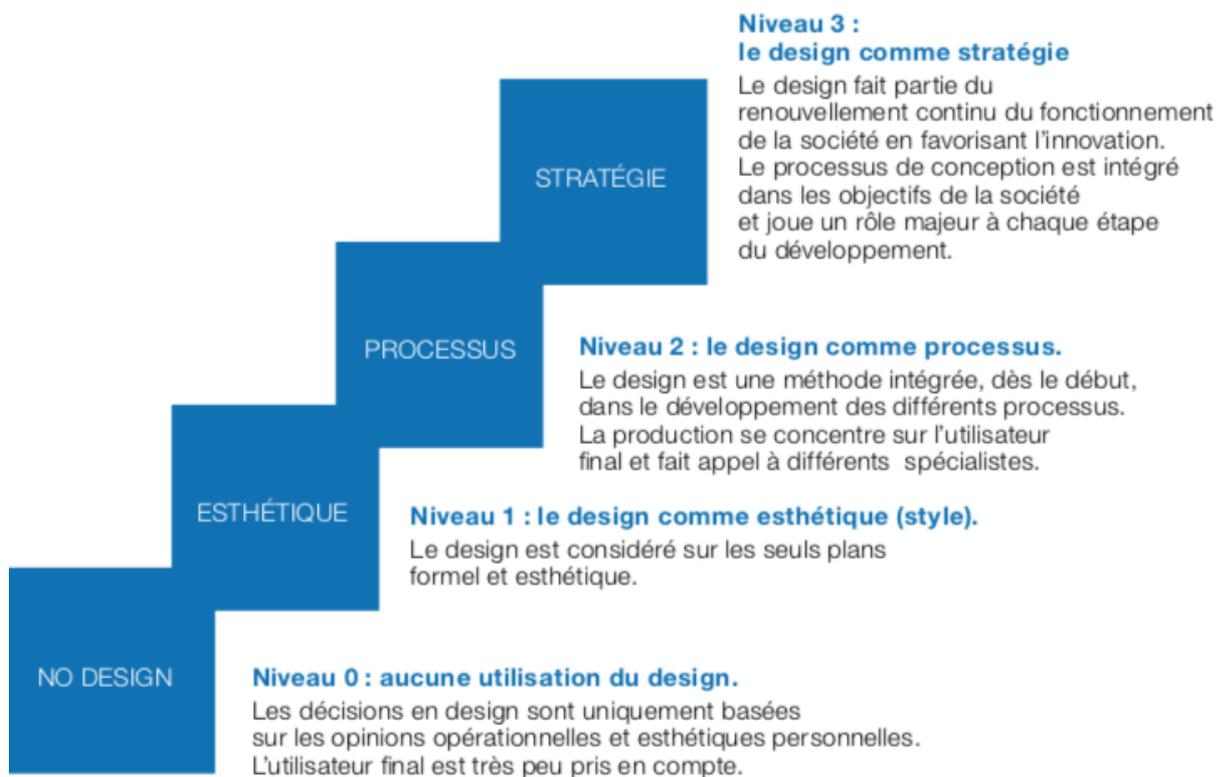
10 <https://startupsthisishowdesignworks.com>

11 <https://www.fastcompany.com/1665795/silicon-valleys-new-secret-weapon-designers-who-found-startups>

12 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. N. BELLEGO, ENSCI, 2015

13 <http://www.futureof.design>

Pour illustrer la pratique et le niveau de maturité de management du design issus de cette étude, faisons référence aux travaux introduits par B. Borja de Mozota¹⁴, et repris ici dans la publication Design-Impact¹⁵



Design Ladder for evaluating design maturity at various organisational levels (dans : Borja De Mozota, 2003; The Economic Effects of Design, 2003; Design Creates Value, 2007).
Adaptation du Danish Design Ladder.

Si une forte majorité de startups déclare recourir au design, sa pratique semble essentiellement se concentrer sur le niveau 1 du classement ci-dessus. Le niveau 2, recours au Design comme processus, est ponctuellement mobilisé dans la finalité de délivrer une expérience satisfaisante, plus que comme processus d'innovation.

Pour caricaturer, dans le contexte d'une start-up :

design = esthétique + UX

De manière pragmatique, les témoignages recueillis auprès de startups gravitant dans l'écosystème de LINCC révèlent une perception et une utilisation du design extrêmement variables.

- Pour bon nombre, le design est avant tout une discipline visuelle qui va se décliner sous différentes formes selon l'activité de chacun (logo ou label, design graphique « pour la partie émotionnelle », web design, motion design, design vestimentaire, etc.) et vu comme source de création.

¹⁴ « Design Management, using design to build brand value and corporate innovation, » 2003

¹⁵ « Design Impact, quand le design crée de la valeur à l'entreprise »

Clothilde, de l'entreprise Nomad Music résume l'approche design de son entreprise ainsi : « Je commence à comprendre qu'il existe plusieurs design en termes conceptuels, moi je le vois plutôt comme visuel ou sonore, pour le côté esthétique »

- Le design permet cependant de replacer l'expérience utilisateur au coeur des préoccupations,

Ainsi, Cyril de Tuttistori, avance « Un bon design de personnage, tout le monde le comprend ». Rappelons que Tuttistori est spécialisé la création d'histoires pour les enfants entre 4 et 11 ans.

- Le design, peut aussi être assimilé à la maquette, et utilisé comme un utilitaire, un objet de communication.

Sébastien, de Partoo, déclare l'utiliser comme « un support pour faire comprendre aux autres mon souhait. »

Ces témoignages confirment que les entreprises ont majoritairement recours au design, souvent relativement tôt dans leur existence, mais dans la plupart des cas comme un utilitaire esthétique et de simplification de parcours, et essentiellement pour communiquer une proposition de valeur établie en amont. La mobilisation du design en tant que ressource de création d'une proposition de valeur innovante, telle qu'enseignée au sein du mastère IBD, est peu présente.

- Cependant quelques entreprises ont un niveau de maturité élevé en matière de design

Ainsi, Maëlle de Lunii et Anne-Laure de Schoolab convergent dans leur déclaration :

« Le design est quotidien, transversal y compris dans les méthodes de travail ».

« Pour moi, tout est design : pour la forme, l'esthétique, le fonctionnel ou plus par la manière de penser, de structurer. »

Le point commun entre ces deux entreprises est d'avoir intégré le design dès leur naissance, soit par la formation, soit par la sensibilité de leurs fondateurs.

En terme de synthèse, nous remarquons que si de nombreux articles, souvent d'origine anglo-saxonne, traitent ou abordent le rôle et l'importance du design dans la réussite des startups, et en exposent les nombreux atouts, à la date de l'étude je n'ai finalement trouvé que peu de données sur le sujet, en tous cas pour le périmètre français. Ma conviction, forgée au travers des expériences et témoignages partagés, est que si le recours au design est largement utilisé, il est très souvent cantonné au rôle d'interface entre le produit et les utilisateurs. Quelques entreprises se distinguent cependant par leur maturité élevée en matière de design pratiquée depuis leur fondation.

4- Les enjeux du passage à l'échelle et la pertinence du recours au design

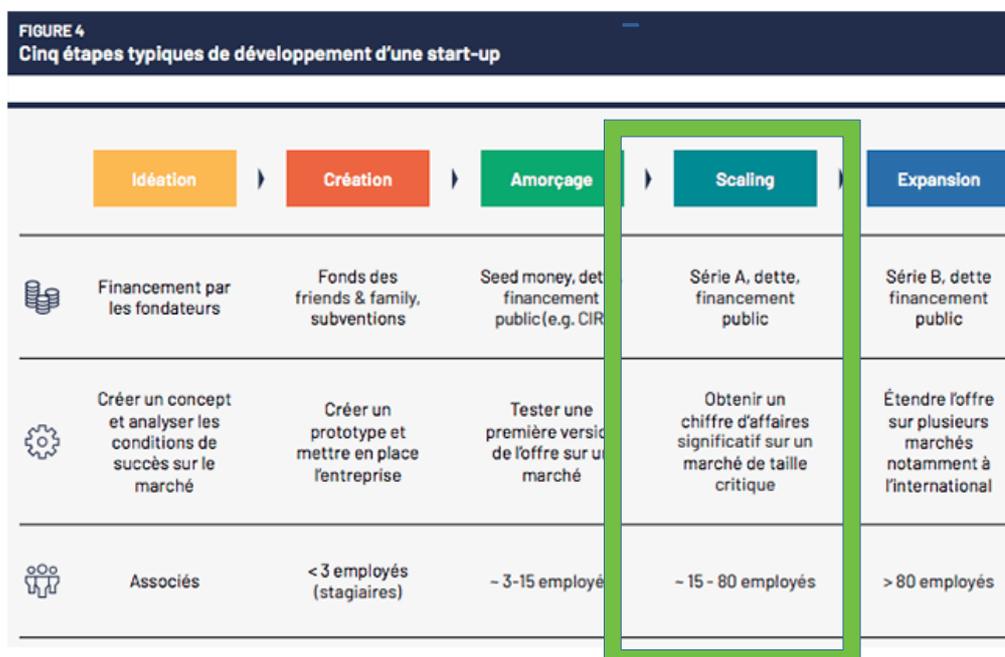
4-1- C'est quoi le passage à l'échelle (scaling) ?

Le passage à l'échelle, ou scalabilité, est une étape typique et étroitement associée au statut de start-up. Ce « moment de vérité » inscrit par essence dans son histoire marque la réussite et l'envol de l'entreprise ou au contraire son échec. Rappelons ici qu'une start-up porte par définition un fort potentiel de croissance, dont la concrétisation est attendue au moment du scaling, notamment par ses investisseurs.



Les modèles et représentations du cycle de vie des startups varient parfois dans la littérature, mais tous les articles convergent lorsqu'il s'agit du passage à l'échelle. Examinons plus attentivement quelques exemples publiés dans la presse.

« start-up, les 5 étapes clés de la croissance »¹⁶ détaille par exemple le développement de l'entreprise de la manière suivante :



L'auteur, Ludovic Salenne, y synthétise 3 enjeux clés : la levée de fonds, la croissance importante du chiffre d'affaires sur un marché étendu, et le passage à une équipe de plusieurs dizaines de personnes, présenté comme un enjeu de management. Il développe ensuite :

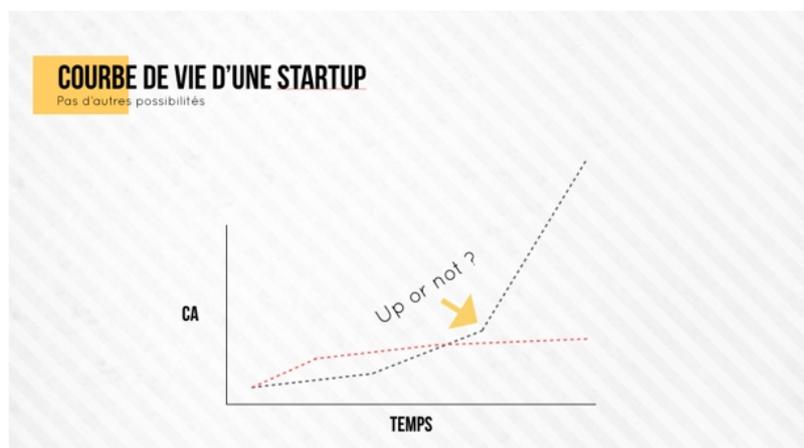
« Le scaling, votre start-up en pleine croissance, C'est là que ça devient vraiment intéressant ! » « À ce stade, vous avez pu valider que votre offre correspondait à un besoin. » « C'est au moment du

16 <https://www.ludosln.net/les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up/>

Scaling que la pérennité (toute relative certes) de votre start-up se joue. Vous mettez tout en œuvre pour accélérer votre croissance. » « Votre start-up croît à la vitesse de la lumière » « La pression des investisseurs est énorme ».

De son côté, Gaelle Ottan, dans « Dis, c'est quoi une start-up »¹⁷ précise l'enjeu de scalabilité :

« La startup doit aussi travailler à augmenter sa scalabilité, c'est-à-dire sa capacité à maintenir une forte rentabilité malgré la montée en charge. Mais, elle doit aussi créer une très forte traction, c'est-à-dire sa capacité à attirer beaucoup d'utilisateurs et à faire parler d'elle. » « C'est au moment de « upper » que se décide l'avenir de la startup comme on peut le voir sur le schéma ci-dessous : »



En bleu la courbe d'une startup / en rouge, une entreprise « classique »

Ce graphique illustre bien notre représentation d'une croissance exponentielle, d'une accélération des résultats toujours plus rapides, alimentée par les succès retentissants de quelques entreprises.

L'article « #start-up, c'est quoi la scalabilité ? »¹⁸ nous livre une explication précise et enfonce le clou sur le modèle de la scalabilité :

« La scalabilité c'est le fait qu'une start-up multiplie fois 15 son volume d'affaires tout en confortant sa rentabilité ». « La scalabilité d'une entreprise signifie sa capacité à produire plus et à réaliser des économies d'échelle. Cette stratégie doit permettre d'adapter votre business model à une forte croissance de votre entreprise et de passer en quelques temps du statut de start-up à celui de grande entreprise tout en restant performant et rentable. De leur côté, les investisseurs considèrent qu'une entreprise scalable est un très bon investissement puisqu'il sera normalement possible de multiplier les revenus tout en diminuant les coûts. »

Ces quelques extraits montrent des enjeux essentiellement présentés d'un point de vue économique (multiplication du chiffre d'affaire, accroissement de la rentabilité) et pris sous l'angle d'objectifs de réussite à atteindre. Ils peuvent nous laisser imaginer que la croissance est fulgurante une fois enclenchée.

¹⁷ Gaelle Ottan, <https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-start-up/>

¹⁸ Kevin Bresson, <https://wydden.com/startup-scalabilite/>

La réalité est toute aussi riche d'enseignements et l'expérience partagée de quelques fondateurs nous révèle une facette moins modélisée de l'accélération.

Ainsi, Lionel, co-fondateur de Pitchy, analyse « La confrontation entre l'hyper-croissance et les sujets de réflexion. » :

« Nécessairement, tu dois mettre une dose de moyen-long terme dans la stratégie d'entreprise. En hyper-croissance, ce temps va être hyper-comprimé par tout le reste . »

Ainsi, ce n'est pas, comme nous aurions pu le croire, seulement une accélération du temps qui augmente la difficulté de pilotage de cette étape, mais la multiplication des actions à engager et des tâches à réaliser qui mobilise temps et énergie et empêche de sortir la tête du guidon, ce que Lionel illustre d'ailleurs par ce constat :

« Juste le fait de trouver les gens, les embaucher, pour accompagner la croissance de la boîte prend du temps, et on n'arrive pas à aller aussi vite que l'entreprise. »

Ce témoignage révèle l'une des difficultés majeure, celle du recrutement pourtant cruciale à plus d'un titre, comme la nécessité d'accompagner l'augmentation du volume d'activité, d'attirer et de choisir les bonnes personnes, de s'assurer de leur alignement avec la vision et les valeurs de l'entreprise et de les accompagner pendant leur intégration. Autre conséquence et difficulté, les employés recrutés à partir du moment de passage à l'échelle vont devenir plus nombreux que les « historiques », ceux qui ont vécu les premières heures et connaissent l'histoire et les arcanes de l'entreprise.

Clothilde, fondatrice de Nomad Music, confirme aussi le manque de temps pour accompagner la nécessaire croissance en effectifs, y compris côté direction et doit en permanence assumer une charge de plus en plus importante :

« Je n'ai pas assez de temps, y compris à partager avec la personne que je souhaite engager pour m'épauler. »

Au-delà de la compression du temps disponible pour le management et l'anticipation de la croissance, les dirigeants sont confrontés à de nouvelles situations pour lesquelles ils ne sont pas nécessairement préparés. Benoit Bescond, consultants chez Arcles, résume ainsi la situation¹⁹ :

« Trop souvent, les start-ups éprouvent des difficultés à digérer leur croissance rapide. La faute à un management inexpérimenté et au manque d'anticipation. En effet, la start-up qui a réussi le lancement de son projet et qui s'engage sur le chemin de la croissance est confrontée à un ensemble de besoins : besoins de structuration, d'équilibrage financier, de gestion, de ressources humaines. Autant de situations dont elle n'a pas l'expérience. »

Ce que Clothilde traduit parfaitement dans sa situation : « La responsabilité est énorme. Tu peux fermer ton entreprise si tu t'es gourée sur un sujet qui n'est pas de base. »

Le passage d'une dizaine à plusieurs dizaines d'employés implique également un changement radical sur la prise de décision et le rôle central du dirigeant. Lionel partage ainsi son expérience :

« 90 % des micro-décisions prises au quotidien ont un impact à court terme, voire peu d'impact, et dans une petite boîte, les gens ont le réflexe de nous demander une validation pour tout. »

Il devient donc indispensable de structurer la prise de décision, ce qui est totalement nouveau dans le fonctionnement de l'entreprise, et d'engager le management et les équipes vers une analyse et

19 Le Grow-up pour accompagner les start-up vers le succès, septembre 2016, <https://www.entreprendre.fr/le-grow-up-pour-accompagner-les-start-up-vers-le-succes/>

autonomie relative dans la responsabilité. Maëlle de Lunii, entreprise managée avec un fort esprit Design depuis sa fondation, résume parfaitement la situation :

« à 11, on peut prendre les avis de tout le monde, à 45 tu ne peux pas, il faut trancher pour avancer et amener les gens, être efficace. Le design peut avoir un rôle. »

Dans son témoignage, Maëlle met en évidence un fort enjeu humain dans la capacité à embarquer les équipes dans la compréhension et la mise en application des prises de décision, dans un système que l'on perçoit comme moins participatif qu'en équipe resserrée.

Lionel de Pitchy lui emboîte le pas : « Dès que ça touche à l'humain et au fait d'embarquer les gens, c'est pas seulement la décision que tu prends, c'est la façon dont tu vas chercher à embarquer qui compte, et ça pour le coup, ça prend du temps. »

Il nous révèle une contradiction ou du moins une forte tension entre un modèle de croissance économique rapide et une réalité où la prise en compte des facteurs humains indispensables au maintien de la cohésion et à la progression de l'entreprise nécessite de travailler sur un temps plus long.

Cyril, de Tuttistori, n'hésite pas quant à lui à enfoncer le mythe de l'hyper-croissance :

« Le plus important, c'est de créer un groupe. Le groupe ne tient que s'il est bien. On peut accélérer en faisant travailler énormément les gens, au risque de le faire imploser. »

En conclusion, loin de se résumer à une seule course à la croissance du chiffre d'affaire et à la capacité de traction, et en opposition à une représentation d'évolution fulgurante, le passage à l'échelle est synonyme à la fois d'une extrême compression du temps disponible pour les sujets de réflexion et d'anticipation, mais aussi d'enjeux humains majeurs de transformation et d'accompagnement, indispensables à la croissance de l'entreprise, et fonctionnant sur un référentiel de temps plus long que les objectifs économiques.

4-2- Mobiliser une méthode de design thinking ?

Maëlle a co-fondé Lunii, « Ma fabrique à histoires » en 2013, dans le prolongement de son projet de diplôme sur l'imaginaire chez Strate, école de Design.

Selon ses propres termes, « Pour moi tout est design, que ce soit par la forme, l'esthétique, le fonctionnel, ou plus, par la manière de penser, de structurer ». « La pensée et l'intuition du designer drivent mon quotidien en tant que chef d'entreprise par le côté Design system, pensée systémique, Design thinking ». « C'est la manière dont on a travaillé ensemble avec mes associés, de toujours prendre du recul, de penser comme un designer. »

Cependant, lorsque nous portons une attention particulière sur la période du passage à l'échelle, Maëlle confesse:

« Nous avons vécu deux mois très difficiles à cause de l'hyper-croissance. C'est très frustrant, il y a mille sujets à faire : produits, interne, vision ... Tout arrive tellement vite que tu n'as pas le temps de réfléchir à plein de choses et il est difficile de s'accorder du temps. Par exemple, il y a un an, j'ai commencé à réfléchir à la vision, aux valeurs de l'entreprise et à comment les insuffler, et j'ai dû arrêter car tout s'est enchaîné tellement vite après, business, recrutement.»

Anne-Laure, quant à elle, a rejoint Schoolab « the innovation studio » en 2014, chez qui « La méthode Design Thinking est au coeur de la création d'innovation », elle témoigne :

« Le Design Thinking est une façon d'être, c'est culturel. Il nécessite que les gens soient à l'aise avec ces méthodologies ». « Nous avons par exemple inauguré ce lieu (studio Schoolab au Sentier -ndlr) en 2016 et nous l'avons construit en mode design thinking, en y habitant, par l'usage, par itérations, selon les besoins. »

Si, selon ses propres termes, « le Design Thinking est notre raison d'être, » Anne-Laure dévoile quelques limites vécues de la méthode.

« Le travail est intéressant, mais quand il faut aller vite, c'est compliqué de suivre cette méthode. Par exemple, sur l'aspect culture (de notre entreprise), j'ai fait beaucoup d'interviews, c'était très riche, en revanche, pour les solutions à mettre en place, aujourd'hui je me pose les mêmes questions qu'au démarrage ». « Autre exemple, conséquence de notre croissance, nous allons ouvrir un second lieu et splitter les équipes. Les observations (que je pourrais faire aujourd'hui) ne correspondent pas à ce que je veux décider. Mettons en place, observons et décidons. Je ne peux pas décider avant d'avoir vu. »

Ces deux témoignages, provenant de deux entreprises parmi les plus engagées en design management et dans la pratique du design thinking que j'ai pu rencontrer dans le contexte de ce mémoire, révèlent que la pratique du design thinking est difficile en période de croissance rapide car il s'agit de perceptions temporelles différentes : le design thinking intègre notamment des phases d'observation, de réflexion, de conception perçues et vécues comme trop longues en comparaison de la rapidité d'évolution en situation d'hypercroissance. Mais aussi l'entreprise possède à ce moment-là d'intense sollicitation une disponibilité insuffisante en temps et en attention pour prendre le recul nécessaire (voir interview de Maëlle). Enfin, cette approche est basée sur une observation initiale dont le contexte peut ne pas être adapté peut ne pas être adapté à la problématique à résoudre.

Analysons maintenant les pratiques et la position d'autres startups en considérant leur maturité moindre en matière de design.

Pour Margaux, co-fondatrice de Botaki « connecter les enfants à la nature », l'enjeu est d'« exister rapidement sur le marché et (d')écouter la cible ». Interrogée sur la place du design dans sa startup, Margaux explique que :

« Le design est quotidien, y compris dans nos méthodes de travail », « l'UX en particulier : on va toujours se référer à notre cible pour concevoir notre gamme de produits, l'objectif du design c'est de transmettre beaucoup avec des choses simples, épurées ». « Nos défis à relever à très court terme sont énormes en période d'accélération et le temps est trop court pour une démarche design. Nous privilégions donc le côté rationnel, la vision commerciale ou marketing -effort-temps-ROI- pour nos prises de décisions. »

Pour Lionel, co-fondateur de Pitchy - « La création vidéo enfin à votre portée » -, « C'est l'ADN de Pitchy d'être dans une démarche d'adaptation aux demandes de l'extérieur » :

« Avec le temps, la structuration, nous avons mis en place une démarche de Design Thinking avec Stéphane (agence Proofmakers). C'est maintenant un sujet de maturité collective et individuelle, de gestion du temps et des moyens, d'arbitrage avec le court-terme car le Design thinking est plus un sujet de moyen-long terme. Quand ton process d'onboarding ou que ta plateforme ne fonctionnent pas, c'est plus prioritaire qu'une démarche de design aboutie. »

Mais il confesse également que: « (S)a principale crainte envers le Design Thinking est d'arriver à quelque chose de trop déconnecté du business. »

« On fait quelque chose de top pour l'utilisateur, mais à aucun moment dans les inputs on analyse ce qui va être générateur de business. Dans un contexte de start-up, c'est très important car cela peut être le défaut de beaucoup de vouloir faire le produit parfait, de lever des fonds et d'avoir le cash pour le faire, et de développer au final un produit parfait qui ne se vend pas. »

En conclusion de cette partie et première approche, nous pouvons dire que si l'enjeu du scaling est crucial pour une start-up, l'arbitrage des ressources va majoritairement au court-terme et à l'opérationnel pendant cette période. L'intervention d'une méthode de conception par le design ne semble pas opportune, en particulier pour les entreprises dont la discipline n'appartient pas à la culture interne. Le temps disponible, extrêmement compressé, la temporalité du Design Thinking, perçue comme une projection à moyen terme et l'acculturation nécessaire pour une majorité des entreprises, génèrent un contexte peu favorable à son recours. Mais, maintenant, regardons plutôt le sujet sous un angle un peu différent et demandons-nous comment mobiliser, en amont de la phase d'accélération, une approche par le design pour réussir le passage à l'échelle ? Comment le pratiquer dans le contexte start-up ? Et sur quelles problématiques solliciter l'approche du designer ?

II- Croiser les angles de vues et les sources d'inspiration

1- Sortir du process et comprendre l'expérience côté utilisateurs

Loin de se cantonner à une dimension esthétique, le design apporte le regard de l'utilisateur au processus d'élaboration d'un produit et d'un service.

Le « design thinking » désigne une démarche de résolution des problématiques d'innovation par une approche multidisciplinaire centrée sur l'humain. « L'innovation ne part plus de la technique, mais de l'usage »²⁰.

Nous avons peu parlé de l'utilisateur jusqu'à présent, or il est pourtant central dans une approche d'innovation par le design. Nous tenterons donc maintenant de saisir la relation avec l'utilisateur, d'esquisser la place et le rôle qu'il tient au sein d'une start-up, puis d'en déduire l'apport et l'intérêt d'une démarche centrée sur l'utilisateur, sur l'humain, dans ce contexte.

1-1 – Un utilisateur souvent représenté par des données analytiques

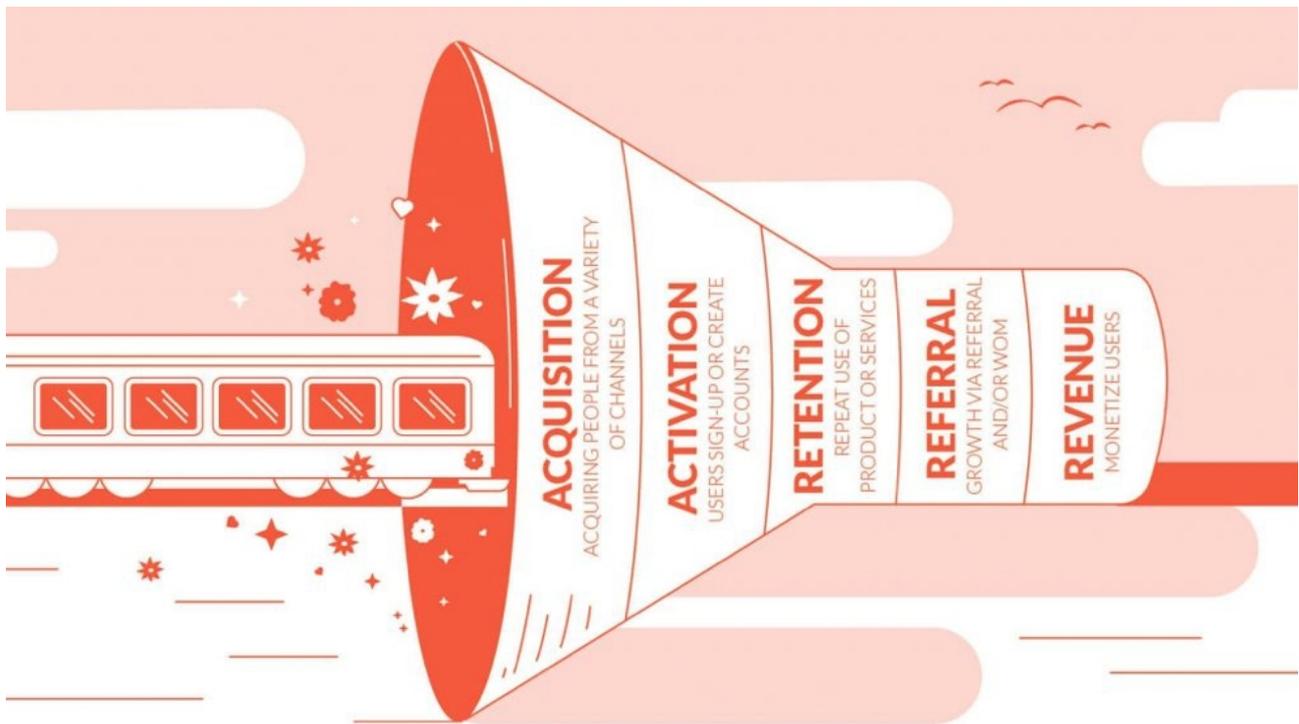
Je souhaite introduire cette réflexion liée à ma propre expérience lors de ma mission professionnelle avant de l'élargir au contexte des startups en général. En effet, cette expérience au sein de l'incubateur me paraît suffisamment significative pour être partagée et saisir le lien tissé entre l'entreprise et les utilisateurs.

D'emblée, il apparaît nécessaire de préciser quelle est la personne considérée derrière le terme d'utilisateur. Si pour concrétiser une expérience la matérialisation par l'objet paraît nécessaire, alors considérons que l'utilisateur est celui qui se sert de cet objet, lequel prend dans la majorité des cas la forme d'une application mobile. Dans ce cas général, l'attention se concentre sur le produit (ou le service), nous verrons cependant que selon les cas, le champ des interactions de l'entreprise pris dans sa globalité intègre également d'autres intervenants.

L'incubateur est l'environnement quotidien d'une start-up et de ses collaborateurs qui y sont hébergés et ce n'est pas un lieu où l'on rencontre des utilisateurs, considérés dans un sens général. Cette première macro-impression donne déjà une idée de la position du curseur sur l'échelle de proximité des entreprises avec ses utilisateurs.

Ce constat n'empêche par ailleurs pas l'organisation d'animations de qualité destinées à aider la montée en compétence des entreprises. A ce titre, j'ai donc pu assister à une formation ouverte à tous sur le framework intitulé AARRR (Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenu).

20 Christophe Rebours, Pdg d'In Process, <http://www.inprocess-group.com/fr/process-innovation/#innovation-process>



Cette représentation sous forme d'entonnoir est un indicateur de performance positionné sur 5 étapes clés du parcours utilisateur.

Au-delà de la qualité d'animation lors de cette formation, et du vif succès rencontré, j'ai été frappé de constater que l'utilisateur n'est considéré tout au long du process que comme une source de données alimentées par des nombres de visites, des taux de clics, des secondes passées sur une page, etc, un parcours jalonné de metrics (metrics that matter) afin d'en extraire des taux. Grosso modo, si l'une des étapes affiche une performance faible, eh bien, modifiez votre process ou testez-en plusieurs. Cependant, aucune donnée, aucune matière humaine ne vient alimenter l'analyse par la compréhension des raisons ou des causes du comportement de telle ou telle manière de l'utilisateur, dans quel état d'esprit il se trouve à un moment précis. En forçant le trait, cela veut dire que l'attention est focalisée sur les traces laissées par une personne, analysées a posteriori, à son détriment souvent, au moment où elle est en situation d'utilisation. Mon propos n'est pas ici d'opposer les deux attitudes, mais plutôt de faire émerger une complémentarité possible entre approche analytique de données numériques et approche centrée sur l'humain située de l'autre côté de l'interface. Je tenterai par la suite dans le contexte de ma mission professionnelle d'associer les deux afin d'apporter du sens et d'éclairer les constats obtenus par une approche analytique.

1-2 – Etude de cas : Pitchy

Nous l'avons vu un peu plus tôt, la promesse de Pitchy est de démocratiser la création video,

Tentons maintenant d'analyser à qui s'adresse cette promesse, au-delà d'un message envoyé à toute entreprise préoccupée par sa propre transformation digitale, qui sont les personnes réellement en contact avec la proposition.

En premier lieu, toute direction, toute personne dirigeant une équipe ou un service est susceptible d'être intéressée. Peu importe ses motivations profondes, qui peuvent être une réelle prise de

conscience des enjeux économiques, d'image, de communication liées à l'usage et la diffusion de ce type de media ou d'ambitions de valorisation plus personnelles, pourvu qu'elle dispose d'un budget et qu'elle soit influente.

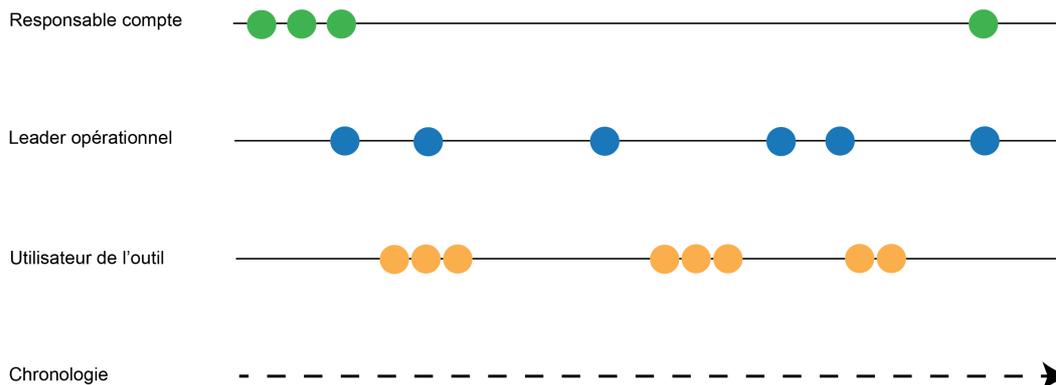
Pour justifier d'un investissement, il est ensuite nécessaire de monter un programme avec des objectifs et des indicateurs de performance, avec à sa tête un pilote, le chef de projet, qui sera chargé du déploiement opérationnel.

Enfin, les employés, salariés, qui font partie de l'équipe projet, et vont réaliser les vidéos à partir de l'outil mis à disposition.

Nous avons ici les 3 principaux intervenants chez le client :

- le responsable du compte avec qui le contrat est signé.
- le 'leader' opérationnel, pilote du projet de mise en place et de déploiement de l'utilisation de l'outil
- l'utilisateur 'final', producteur de contenu à partir du service proposé.

Sous une forme très macro, nous pouvons représenter le parcours global de chacun de ces intervenants de la manière suivante :



Points de contact des intervenants avec Pitchy

Cette prise en compte des rôles de chacun est indispensable afin de comprendre où et par qui sont détenus les jalons de décision et comment se tissent les jeux d'influence entre les différents acteurs. L'objet de ce mémoire n'est pas de détailler précisément son process, mais Pitchy avait intégré cette notion de rôle joué par chaque type d'intervenant en les nommant distinctement et en attribuant des ressources différenciées (bizdev, customer success manager, account manager), et des passages de témoin sur les étapes du parcours global jugées comme clés.

Comme nombre de start-ups, une des conditions de sa viabilité et de sa croissance (et par conséquent l'un des principaux indicateurs suivis) est de réduire le churn (*), afin de ne pas gaspiller l'énergie et l'investissement engagés pour l'acquisition client, de s'appuyer sur une base fiable et croissante de clients fidèles et d'utiliser les ressources à l'acquisition de nouveaux clients.

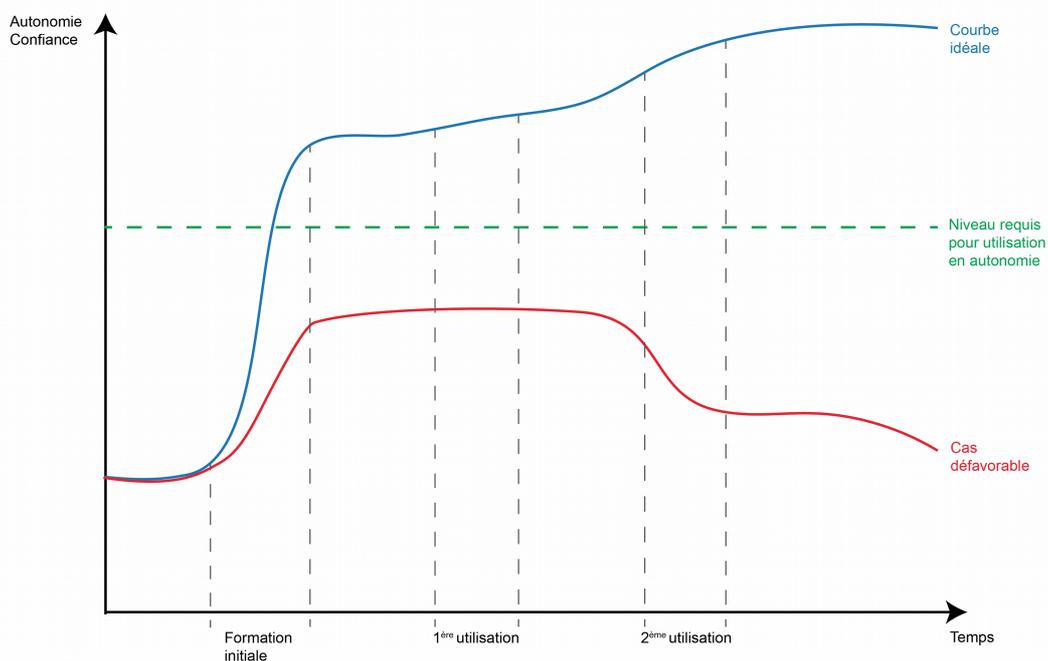
Churn est un terme anglais qui désigne la perte de clientèle ou d'abonnés. Le terme français équivalent au churn est celui d'attrition. Le phénomène est généralement mesuré par le taux d'attrition ou churn rate.

L'observation du taux d'attrition et sa gestion à travers des politique anti-churn sont des données très importantes quand on connaît l'impact de la fidélisation sur la rentabilité.

Une des clés admises dans l'entreprise pour le renew, l'upsell ou le cross sell est la santé du compte. Bien que les conditions d'un renouvellement dépendent des intervenants engagés dans le contrat, mais également d'autres facteurs propres au client, et sur lesquels l'équipe Pitchy a moins d'emprise sur la décision, cette « météo » du compte est perçue et interprétée à l'échelle du contrat par les Customer Success Managers au cours de leurs contacts réguliers avec les managers opérationnels côté client. Et, généralement, la confiance pour une nouvelle signature de contrat est meilleure lorsque le nombre de vidéos réalisées par les utilisateurs est élevé ou cohérent avec les attendus, au point qu'une grande majorité des contrats prévoit de fixer un objectif (modifiable) et que son suivi est un indicateur clé de la santé du compte, ce qui semble sain et sensé.

Dans la pratique, il était courant d'analyser mensuellement le nombre de vidéos réalisées sur chaque compte utilisateur. 2 à 3 mois après l'ouverture des comptes, il était possible de se faire une idée sur la vitalité du contrat.

Ce constat nous amène à nous intéresser au parcours de l'utilisateur de l'outil.



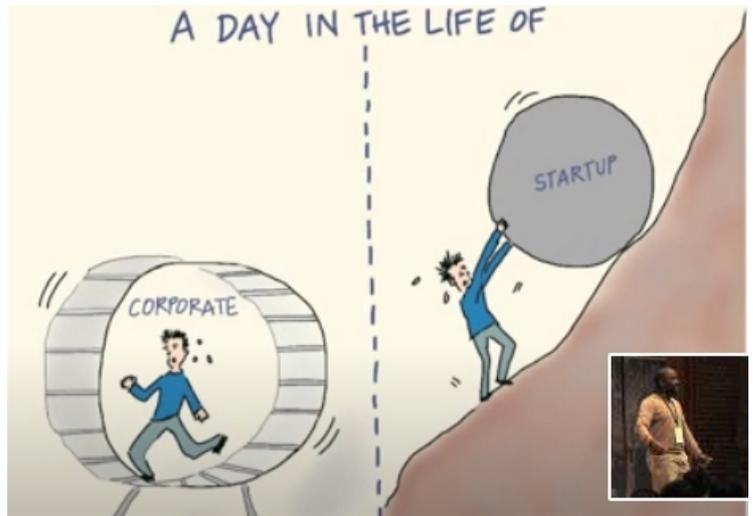
L'un des fondements du modèle de service proposé est mis en évidence : en début du contrat, tous les utilisateurs sont formés à l'utilisation de l'outil au moment où leur compte est créé, puis utilisent l'outil en autonomie pour développent leur aisance et leur expertise par la pratique. Il s'agit du modèle théorique ou souhaité, et bien sûr, le support est disponible sur sollicitation, mais l'internalisation de la création vidéo suppose une autonomie de l'utilisateur avec l'outil.

L'autre point, concordant avec le constat réalisé un peu plus haut, est le peu de matière sensible recueillie auprès des utilisateurs. Hormis ceux qui prennent l'initiative de contacter directement le support, il y a peu d'action provoquée pour aller chercher de l'information sur l'appréhension de l'outil et l'aisance à l'utiliser, plutôt une observation de la production réalisée.

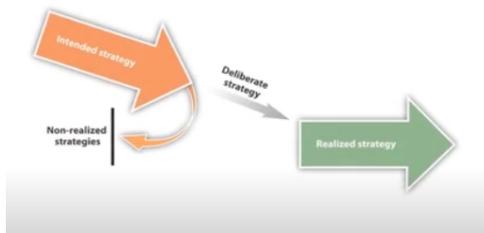
2- La boîte à outils de l'innovateur pour éclairer la stratégie

2- 1- 'the lean company' par Tendayi Viki²¹ ou comment marier stratégies descendante et émergente

La réflexion de Tendayi Viki (conférencier, animateur et expert en innovation) s'applique en premier lieu dans un contexte d'entreprise établie. En matière d'innovation, la difficulté à laquelle elle est confrontée se pose sous forme d'antagonisme entre d'une part la nécessité de poursuivre une activité lucrative établie sur un marché existant (mode exécution sur des schémas connus) et d'autre part la volonté de faire émerger de nouveaux business modèles (mode recherche de modèle rentable). Les metrics utilisés pour piloter la rentabilité sont d'une utilité limitée pour manager l'innovation.



*Antagonisme des modèles et stratégies d'entreprises
(Viki, Lean Day London)*



Viki expose et développe son concept sous l'angle de la stratégie : en général, et particulièrement pour une entreprise établie, la stratégie est délibérée, dans le sens décidée, déterminée, avec une représentation descendante.

Elle se caractérise par une planification, une prévision, et une exécution du plan, laquelle est souvent modifiée pour s'adapter à la réalité des premiers contacts avec le marché. La question à laquelle doit répondre l'organisation est « est-ce le bon choix ? »



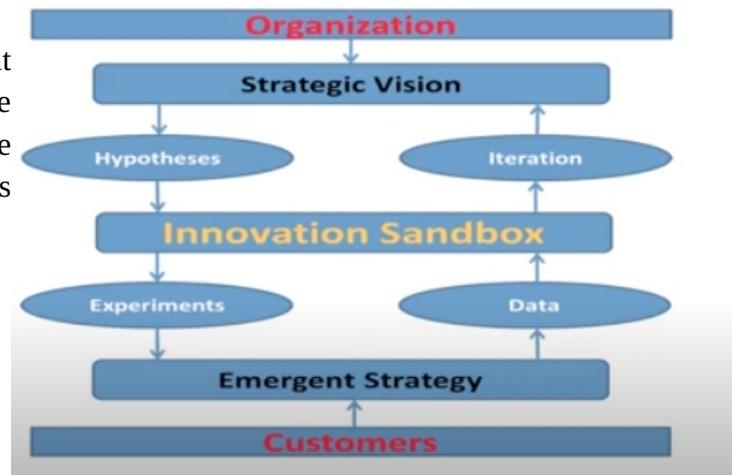
Par opposition, une entreprise en recherche de modèle rentable adoptera une stratégie émergente alimentée par l'apprentissage et l'adaptation.

Viki introduit ensuite une notion qu'il juge fondamentale et met en avant le fait que la mise en place d'une approche guidée par la data (informations recueillies par le contact avec les clients) ne permettra aucun apprentissage sans la mise en place d'un canevas pour leur interprétation et que l'exécution d'un plan ne permet également aucun apprentissage s'il n'y a pas de feedback des utilisateurs.

21 <https://www.youtube.com/watch?v=LoGU9b0r5rg>

Pour lui, la seule manière de pouvoir tirer des apprentissages du contact avec les utilisateurs est d'avoir une approche basée sur des hypothèses que vous testez en utilisant les données émergentes. La boîte à outil de l'innovateur révèle ici son intérêt en permettant d'établir le lien de cohabitation et de conversation entre stratégie descendante et stratégie émergente.

Le rôle dévolu à l'organisation revient alors à fournir des informations en mesure de réfuter la vision stratégique, de mettre en évidence l'erreur formulée dans les hypothèses.



Dans le cas de Pitchy, et en établissant un lien avec le principe de ‘deliberately emergent strategy’, chère à Tendayi Viki, nous pourrions formuler que l’hypothèse ‘stratégique’ sur laquelle repose une partie du business modèle de l’entreprise et de son process est qu’à l’issue d’un apprentissage de 2 heures et demie, un utilisateur devient autonome pour exploiter le service mis à sa disposition.

Lors de nos discussions avec les dirigeants et l’équipe Client Success, il est devenu de plus en plus évident qu’il s’agissait là d’une hypothèse structurante sur laquelle nous devons rapidement acquérir des certitudes, de manière à la fois individuelle pour anticiper et agir sur la vie de chaque compte et transformer en succès d’un maximum de contrats, et de manière plus globale afin de comprendre si le modèle proposé convenait aux utilisateurs et clients adressés.

2- 2- Utilisation dans le contexte de Pitchy

Nous avons précédemment dressé les constats suivants :

- Le modèle de service de Pitchy est basé (entre autres) sur une autonomie initiale suffisante d’utilisation de l’outil.
- Les informations disponibles pour le CSM afin d’évaluer le dynamisme, la santé d’un compte, sont principalement des données numériques générées par la navigation sur la plateforme.
- La fréquence d’utilisation de l’outil par chacun des utilisateurs (quelques connexions par semaine, voire par mois en moyenne) ne génère un volume de données significatives qu’après plusieurs semaines.
- Le volume de réalisations vidéos est un des principaux indicateurs de renouvellement de contrat.

Mon ambition est ici de faire émerger la position de l'utilisateur par rapport à la proposition d'usage, position que les données d'utilisation seules ne permettent pas de comprendre. Pour illustrer le propos à l'aide d'un exemple concret, lorsque les données provenant du back-office montraient qu'un utilisateur démarrait un certain nombre de vidéos sans aller jusqu'au bout de la production, était-ce parce qu'il rencontrait des difficultés, était-il d'un profil à s'aventurer sur l'outil sans avoir au préalable cadré son scénario, voulait-il simplement illustrer une idée pour la partager

avec ses collègues sans intention réelle de production finale ? Le constat ne suffisait pas à en expliquer la raison.

Une meilleure connaissance de cette position, cette aisance de l'utilisateur avec l'outil de réalisation, nous permettrait également de confirmer le bien fondé du modèle de service et d'affiner le cas échéant le parcours proposé. Comprendre très tôt si l'adoption s'opère chez l'utilisateur, analyser rapidement la santé globale du compte permettent d'agir dès les premiers moments de la collaboration. Si au bout de 2 mois, un utilisateur n'est pas à l'aise avec l'outil, on est bon pour au mieux recommencer la formation, donc un coût humain supplémentaire, et dans un cas plus critique pour laisser de côté un utilisateur insatisfait.

Nous voyons bien ici que cette information, cette compréhension de l'affinité de l'utilisateur envers le service proposé, la meilleure intégration de cette matière « sensible » peut devenir un sujet central pour l'entreprise. Cette meilleure connaissance et son interprétation adressent tous les niveaux de décision, du questionnement même du modèle de délivrance de la valeur, du choix d'actions spécifiques à mettre en place ou encore de l'attribution des ressources aux différentes étapes du parcours.

Mais alors quels moments seraient les plus opportuns pour capter cette information ?

Pour la détermination des moments opportuns du parcours auxquels solliciter l'utilisateur, nous avons retenu le principe selon lequel « la première impression est capitale » dans le sens où l'expérience vécue ne doit pas décourager d'en tenter une nouvelle. Ainsi, nous avons choisi 3 moments clés pour prendre le pouls de la relation entre l'utilisateur et Pitchy. Premièrement, à l'issue de la formation - moment où l'utilisateur peut prendre l'initiative d'usage. Ensuite, à la première création de projet - moment de première expérience en autonomie sur l'outil. Et enfin, à la première sollicitation du support - moment de premier échange provoqué.

Nous avons une idée à peu près partagée de ce que nous souhaitons, et le programme aurait pu rapidement devenir ambitieux et croître en complexité, mais d'une part, nous partions avec des convictions et avions peu de certitudes sur la qualité et la pertinence de nos premières sollicitations ainsi que sur la teneur des premiers retours, et d'autre part, nous n'étions pas techniquement au point pour identifier avec certitude les passages clés lors du parcours sur le site et déclencher automatiquement les sollicitations.

Il était donc évident, sinon sensé, de faire un choix initial, et d'apprendre « en marchant » . Comme nous avons identifié le moment de la formation comme passage clé et un quick win, dans le sens où toute information sur l'état de la relation entre l'utilisateur et Pitchy nous permettrait de progresser significativement, nous nous sommes par conséquent focalisés sur la formation initiale, moment également décorrélable du parcours digital, donc activable en manuel.

Et donc, demandons-nous à présent quelles informations recueillir, et sous quelle forme ?

Plutôt que de recueillir les informations lors de la session de formation, dans un contexte de découverte euphorique accompagnée, je voulais prendre le pari d'attendre 2 ou 3 jours pour nous replonger dans un contexte plus quotidien et éloigné du formateur. Dans ces conditions, une observation en contexte, chère aux approches par le Design, paraissait compliquée et coûteuse à mettre en place et l'option serait d'aller solliciter l'utilisateur.

Qui n'a jamais eu l'impression d'être sollicité à chaque utilisation d'un service et de devoir remplir des questionnaires à n'en plus finir ?

Je m'attachais à formuler uniquement des questions indispensables à notre compréhension, et donc de partir d'un minimum nécessaire, quitte à le faire évoluer en fonction des enseignements progressifs. Ce cap est extrêmement difficile à tenir, car à chaque partage en interne, votre interlocuteur veut ajouter une question qui va lui permettre de recueillir des informations utiles par rapport à ses préoccupations.

Sans détailler ici non plus toute l'analyse réalisée autour de ce projet, et les élagages réalisés, nous voulions au stade post-formation capter deux informations clés et structurantes, libellées sous forme de question adressées aux utilisateurs :

« Etes-vous confiant, vous sentez-vous en capacité d'utiliser l'outil en autonomie ? »

« Allez-vous l'utiliser prochainement ? »

Concernant la forme, la satisfaction utilisateur est un sujet largement investigué et pratiqué, en général par les équipes marketing. La documentation est abondante, accessible, la préoccupation est d'actualité et les publications récentes témoignent d'enjeux de fidélisation, de recommandation ou de proximité entre marques naissantes ou établies et public.

Après une prise de connaissance et une familiarisation avec les principaux concepts véhiculés autour de la satisfaction, nous en avons retenu 3 pour l'ensemble du parcours, au moins pour une première série, car couvrant les principaux enjeux et défis du moment :

- la satisfaction client CSAT : ce que je délivre correspond-il aux attentes et besoin de mon utilisateur
- l'effort à fournir CES (customer effort score) : est-ce facile d'aboutir au résultat souhaité avec mon application ?
- la recommandation : qui sont mes ambassadeurs, puis-je m'appuyer sur un réseau de lead users ? Quelle est ma notoriété ?



La différence fondamentale avec une enquête de satisfaction « classique » est que notre objectif n'est pas ici de publier des résultats avec des taux élevés, mais bien de questionner le modèle de Pitchy selon le principe développé par Viki : « Montrez-moi que mes hypothèses sont fausses ».

Le choix des questions a été guidé de la même manière et nous avons donc adapté le traditionnel questionnaire de satisfaction aux enjeux essentiels du moment et à la vérification de l'adaptation de la proposition, et retenu 3 préoccupations :

« Est-ce que la forme et l'animation de la formation vous conviennent ? »

Question Classique en contexte, et attendue par l'utilisateur.

« Etes-vous confiant en votre capacité à utiliser l'outil en autonomie ? »

Sinon, mon modèle est questionné

« Vous projetez-vous dans l'utilisation de l'outil ? »

*Avez-vous des idées de création et de diffusion video ? Avez-vous besoin de mon outil ?
La formation est-elle utile au moment où vous la recevez ?*

Et un champ-texte libre

Le tout est mis en forme sur un support de type google form / type form, les utilitaires sont en accès libre. Une mise en forme très sobre et discutée car jugée par certains décalée de l'image que devait donner Pitchy en direction de son environnement.

Quels sont donc les enseignements des premiers retours ?

Soyons clairs, nous avons trop peu de retours pour prétendre à un exercice statistique, mais suffisamment pour en tirer des enseignements utiles.

Tout d'abord, sur la pertinence des questions : la grande variété des notes attribuées aux 2 dernières questions révèle un positionnement et une attitude très hétérogène de la part des utilisateurs. Parmi les effets vertueux générés par la prise de conscience en interne, nous pouvons citer un questionnement chez les formateurs et le partage et la recherche de best practices, la mise en place d'une action de rappel et de précision auprès des utilisateurs ayant affiché un manque de confiance, la mise en évidence d'une nécessaire meilleure qualification amont des comptes, en particulier sur leurs besoins réels en terme de création vidéo, etc. Bien que certaines de ces actions aient été pressenties en amont, l'expression des utilisateurs formalisait un besoin immédiat mal adressé. Le modèle de délivrance de valeur et le parcours « idéal » de l'entreprise était partiellement remis en cause par une partie des nouveaux utilisateurs.

Ensuite, la question ouverte a permis d'identifier 2 ou 3 points d'amélioration. Les besoins exprimés ont également généré un étoffement de la première question et un développement en plusieurs points.

Enfin, avec le recul et l'observation, nous avons confirmé le lien entre l'expression notée des utilisateurs à l'issue de la formation et l'activité du compte au cours des premières semaines. Cette possibilité de détection dès les premiers contacts a permis d'engager plus tôt et plus efficacement des actions spécifiques pour un bon démarrage du contrat.

En conclusion, voici une modeste illustration d'approche permettant de connaître le pouls de la relation client, de questionner le modèle de livraison de valeur, d'agir de manière opérationnelle, et d'alimenter la réflexion stratégique et tactique. Cette approche, centrée sur l'humain, et basée sur la captation, l'interprétation et l'intégration de données dans le domaine du sensible n'est pas une démarche purement Design car elle n'en intègre pas toutes les phases identifiées, mais plutôt une adaptation au contexte, aux moyens et à la temporalité de la start-up Pitchy et une hybridation avec d'autres méthodes ou référentiels ancrés dans l'entreprise.

3- Les ingrédients de la réussite

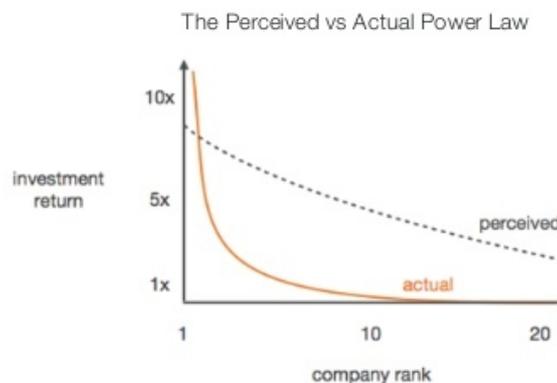
3-1- 'zero to one' de P. Thiel²² ou établir les clés de réussite d'une entreprise innovante

L'ouvrage « de zero à un, comment construire le futur » de Peter Thiel est dédié à la création de nouveauté par une entreprise (« passer de 0 à 1 »), en opposition à la duplication d'un modèle existant (« passer de 1 à n »). Fort d'une expérience de cofondateur puis d'investisseur dans des centaines de start-ups, Thiel étudie et pose les composants nécessaires pour rendre une entreprise capable de créer du neuf.

Dans le chapitre « la piste de l'argent », Thiel représente le paradoxe de l'investisseur au moment du choix parmi les entreprises technologiques prometteuses aux premiers stades de leur développement. En capital-risque, un investisseur tente de tirer profit de la croissance exponentielle des entreprises à partir de leur stade initial. Thiel établit le lien entre loi de puissance et capital-risque au constat que cette loi devient visible dès que l'on suit la piste de l'argent et que, parmi les centaines de start-ups lancées, seule une poignée va réussir le cap du passage à l'échelle (croissance exponentielle) alors qu'une grande majorité va échouer.

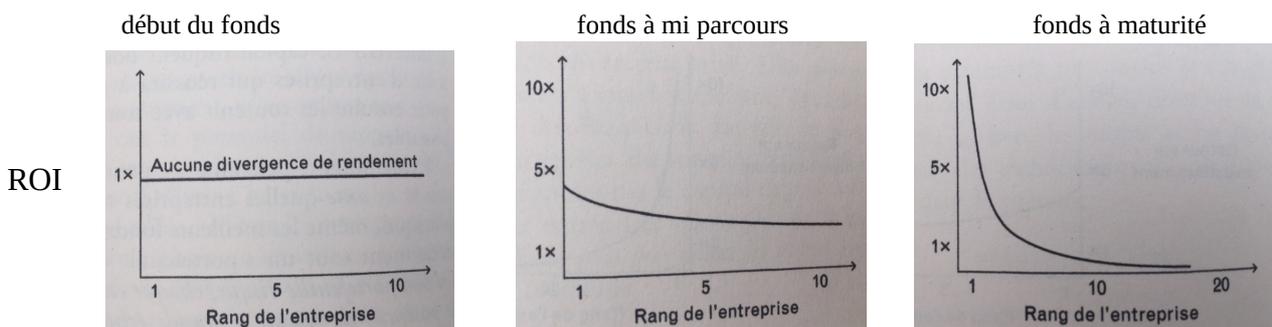
Cette loi de puissance est illustrée par le graphique suivant

The Power Law is hidden in time



L'une des causes du dilemme pour l'investisseur est que sa perception initiale est celle d'un potentiel réparti de manière plus homogène entre les entreprises.

Le potentiel de chaque entreprise ne va se révéler progressivement qu'avec le temps, ce que Thiel illustre au moyen de 3 instantanés :



22 De zéro à un, comment construire le futur – Peter THIEL. Éditions J.C. Lattès

Au premiers stades de leurs développements, et avant la croissance exponentielle, les entreprises et leurs résultats paraissent similaires.

L'attention d'une majorité d'investisseurs et les indicateurs sont concentrés sur les premiers stades du développement, et ne révèlent pas le potentiel de la loi exponentielle.

La divergence des parcours des entreprises ne se matérialise que tardivement, au moment où la croissance exponentielle est attendue, que seule une petite proportion parviendra à réaliser.

Si cette révélation est tardive, Thiel développe au gré des différents chapitres les composants qu'il considère comme composants essentiels à réunir pour la réussite à venir, soit 7 Questions clés auxquelles chaque entreprise doit répondre « key areas every business must address » :

1. La question de l'ingénierie : *Etes-vous capables de créer une technologie de rupture au lieu d'apporter de simples améliorations progressives ?* « can we create breakthroughs instead of incremental »

2. La question du temps : *Le moment est-il bien choisi pour lancer une activité comme la vôtre ?* « is now the time to start your business »

3. La question du Monopole : *Vous lancez-vous avec une grosse part de marché ?* « are you starting with a big share of a small market? »

4. La question du personnel : *Avez-vous la bonne équipe ?* « do you have the right team »

5. La question de la Distribution: *Avez-vous les moyens non seulement de créer mais aussi de livrer votre produit ?* « do you have a way to distribute your product »

6. La question de la Durabilité: *Votre position de marché sera-t'elle défendable dans dix ou vingt ans ?* « will your market be defensible in 10 years in the future »

7. La question du Secret: *Avez-vous su cerner cette opportunité unique que d'autres n'ont pas vue ?* « have you identified unique opportunities others don't see? »

3-2- Transposition au contexte de l'étude

Le parallèle entre le ROI du fonds d'investissement et le chiffre dégagé par une start-up paraît assez évident à établir, avec des grandes étapes qui peuvent être comparées (fondation, validation à mi parcours, et passage à l'échelle)



'les principales étapes de la vie d'une start-up' selon startup commons²³

23 <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>

Hormis les échecs précoces, et soutenue par les levées de fonds successives, la tendance à la réussite ou l'échec de l'entreprise ne va souvent se révéler qu'au moment du passage à l'échelle.

A ce moment, le « pivot » paraît encore possible. Cependant, comme nous l'avons vu un peu plus tôt, des choix structurants en matière d'organisation ou de développement auront déjà été réalisés, une partie des investissements probablement aussi, et il sera difficile pour l'entreprise pressée par le temps, et limitée en ressources, de mettre en place la transformation salutaire.

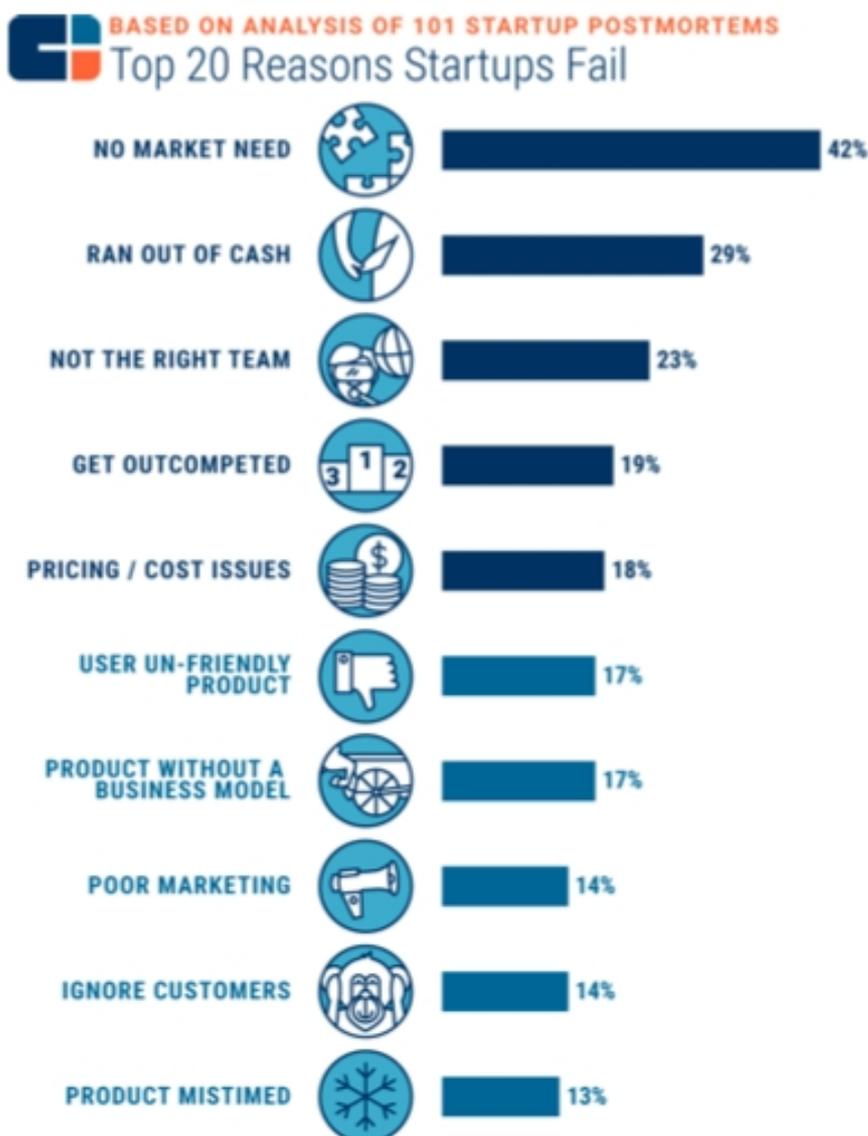
L'existence d'ingrédients de la réussite développés par Thiel apporte un autre regard au travail engagé dans ce mémoire : plutôt que de mobiliser le design au moment du passage à l'échelle, tentons également d'identifier des territoires et les moments de mobilisation du design permettant de réunir les conditions préalables de réussite du scaling (passage à l'échelle).

III- Quels territoires de mobilisation du design ?

1- La dure réalité des chiffres

90 % des startups échoueraient au cours des 5 premières années de leur existence. Ce chiffre, régulièrement cité, provient d'une étude de l'INSEE. Derrière l'engouement massif des pouvoirs publics, l'attraction des entreprises déjà établies pour le potentiel d'innovation ou l'agilité que représente cette nouvelle forme d'entrepreneuriat, la médiatisation et la popularité du mouvement, les levées de fond spectaculaires réalisées régulièrement, se cache une réalité plus difficile qu'il n'y paraît et un taux de réussite médiocre. L'implacable loi de puissance (ou de divergence) énoncée par Thiel semble bien s'appliquer au contexte. L'interprétation des chiffres est maintenant partiellement remise en cause, mais toutes les publications avancent des taux élevés.

Je n'ai, dans le cadre du mémoire, pas trouvé d'études précises sur le périmètre national, aussi je me référerai à celle réalisée par CB insight²⁴, elle aussi régulièrement utilisée comme référence. Cette publication regroupe les causes d'échecs par grandes familles.



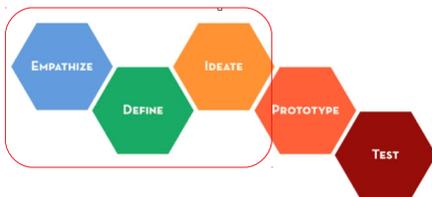
24 The top 20 reasons startups fail, 2019, <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Dans cette analyse, réalisée sur la base des déclarations « post-mortem » des entreprises, il est ahurissant de constater que pour plus de 40 % des échecs, la cause proviendrait de solutions développées sans attentes sur le marché (!). Lionel commentera d'ailleurs lors d'un échange à propos du management:

« Ça peut être le défaut de beaucoup de start-ups de vouloir faire le produit parfait, de lever des fonds et avoir le cash pour le faire, et au final avoir le produit parfait qui ne se vend pas. »

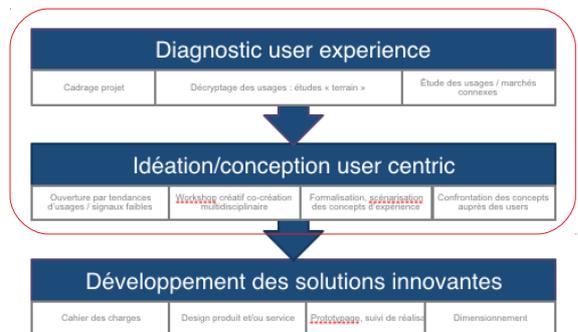
A ce sujet, la plupart des publications insistent sur l'évidente nécessité d'une étude de marché avant de se lancer. Par exemple, dans l'article « start-up, cachez cette faillite que l'on ne saurait voir »²⁵, nous pouvons lire : « Dit autrement, en omettant le BA-BA d'une étude préalable et se fiant uniquement sur la certitude que leur produit rencontrera forcément des clients (ce que l'on appelle le « risque de projection affinitaire »), les dirigeants ont foncé droit dans le mur. »

Faire appel à un designer pourrait être le bon conseil à donner. Le design, utilisé comme méthode pour résoudre une problématique, s'attache en effet à révéler les situations d'usage et les besoins mal adressés avant de concevoir des solutions centrées sur l'utilisateur.



Extraits du cours « Think Design » Stéphane Gauthier, mastère IBD

Les phases d'observation, d'idéation et de conception, antérieures à tout développement de solution, sont caractéristiques d'une démarche Design Thinking



L'étude de CB Insights détaille et illustre ensuite chacune des causes attribuées aux échecs de ces jeunes entreprises. J'ai volontairement choisi de les regrouper par thématiques afin d'y apporter un angle de lecture complémentaire. Plusieurs territoires de mobilisation du design émergent spontanément :

- La convergence du produit / service vers un besoin réel à l'échelle d'un marché.

Comme évoqué plus haut, une approche d'innovation par le design se nourrit de besoins pour lesquels la réponse est inexistante ou perfectible pour en concevoir les solutions.

Certains modules de l'enseignement Innovation By Design *²⁶ pourraient même être conseillés, comme par exemple l'atelier Think Design mentionné ici, ou comment « innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique. ²⁷»

- Le bon couple produit / business model est également un enjeu de réussite. Bien que cette discipline ne relève pas directement du design, son utilité est de plus en plus prise en compte, et son enseignement est intégré aux formations dédiées à l'innovation.

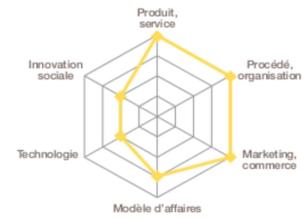
25 <https://blogs.mediapart.fr/allo-conso/blog/130618/start-cachez-cette-faillite-que-lon-ne-saurait-voir>

26 Mastère spécialisé en Stratégies d'Innovation par le Design, ENSCI

27 Tim Brown Design Thinking Harvard Business Review 2008.

Modules IBD conseillés *: (1) Business Model Canvas, intégré à l'atelier Stratégies d'Innovation par le Design, ou comment créer de la valeur en proposant des offres de service et de produits, dans un contexte d'innovation centré sur les usages et de conception agile. (2) Numérique et transitions, ou comment intégrer le numérique comme puissant levier d'innovation dans un contexte en pleine mutation.

Référentiel Innovation nouvelle génération



Extrait du cours Numérique et Transition, J.F. Marchandise

- **L'expérience / L'écoute utilisateur et son intégration rapide dans le process de développement** sont de l'aveu des déclarants, l'une des principales causes d'échecs. Méthodologie centrée sur l'utilisateur (observation, feedback, tests ...), le design apparaît spontanément comme une discipline à même d'éviter l'écueil du tunnel du développement.

Module IBD conseillé *: Dans la peau du designer, ou immersion totale dans la réalisation d'un projet d'innovation centré utilisateur.

Extraits des anti-sèches du Design de Service, par User Studio

<p>Vis ma vie d'utilisateur</p> <p>Se mettre à la place des utilisateurs pour mieux comprendre les conditions d'usage et leurs besoins.</p> <p>ASTUCES</p> <p>Se prêter à l'exercice sans préparation pour un étonnement maximal.</p> <p>Vivre l'expérience à plusieurs reprises pour ne pas passer à côté des difficultés liées à la répétition des gestes du quotidien.</p> <p>Sur le moment, retenir les faits marquants (mots-clés, photos ou vidéos) analyser ensuite.</p>	<p>Écosystème du service</p> <p>Schématiser les relations entre les parties-prenantes, dispositifs et acteurs connexes du service. Identifier son positionnement actuel dans l'écosystème.</p> <p>ASTUCES</p> <p>Qualifier des interactions entre les différents acteurs et dispositifs : qui interagit avec qui ? quels sont les outils ?</p> <p>Souligner les décalages entre la perception de l'écosystème par les acteurs du projet et la réalité.</p> <p>Schématiser ou illustrer l'écosystème facilite sa compréhension.</p>	<p>Scénarios d'usage</p> <p>Illustrer sous la forme d'un récit l'expérience d'usage du service du point de vue d'un utilisateur. Comprendre rapidement le service.</p> <p>ASTUCES</p> <p>Un scénario emprunte généralement la structure narrative : contexte, élément perturbateur, problème, solution, bénéfice.</p> <p>À la manière d'une bande dessinée, limiter le nombre d'idées à exprimer dans chaque illustration : le scénario doit pouvoir être parcouru rapidement.</p> <p>Utiliser une couleur vive pour mettre en valeur l'élément principal dans chaque vignette illustrée.</p>
---	--	---

- **l'anticipation et l'agilité** conditionnent la réussite du désormais célèbre pivot, lorsque celui-ci devient une nécessité évidente. Le design est basé sur l'itération par la mise en place de boucles hypothèses-tests-apprentissages. Ce type de méthodologie permet d'affiner le pilotage et la prise de décision en situation de forte incertitude, comme celle du pivot, citée à plusieurs reprises dans l'étude.

Modules IBD conseillés *: Prototypage Rapide ou comment valider mes hypothèses auprès des utilisateurs.



Le Prototypage Rapide est un **outil pour apprendre** quelque chose afin d'affiner son idée, pas un outil pour vendre son concept.

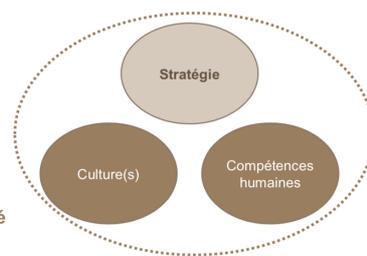
Extrait du cours Prototypage Rapide, par Marc Chataigner

- **L'humain**, l'étude CB Insight révèle en effet une part importante d'échecs ayant pour origine des facteurs humains. Au delà des compétences même des personnes, le design, dans son attitude empathique et sa capacité de formalisation, est un facteur favorable à l'alignement sur la stratégie et la transmission, le partage des enjeux au sein de l'entreprise.

Module IBD conseillé *: Design et mutation du travail, ou comment aligner stratégie, culture d'entreprise et gestion des compétences autour de l'expérience collaborateur

Extrait du workshop Design et Mutation du travail, animé par Blandine Bréchnac

Société
- Globalité
- Pluralité
- Complexité
- Mobilité

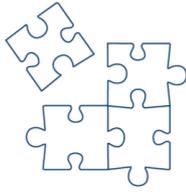


*modules proposés à titre indicatif

Enfin, pour réussir, **un bon alignement temporel** est nécessaire (effet de compétition avec les concurrents, ROI, concordance avec l'évolution du marché). Cette question temporelle est transversale à l'ensemble des thématiques et occupe une place prépondérante dans le sujet de ce mémoire.

Il existe donc, au regard des différentes informations disponibles, un fort enjeu économique et stratégique à sécuriser le parcours et la réussite des jeunes entreprises prometteuses que sont les startups. Spontanément, le design semble pouvoir, ici, jouer un rôle efficace et éviter de nombreuses causes d'échecs identifiées.

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#1: No market need



Tackling problems that are interesting to solve rather than those that serve a market need was cited as the No. 1 reason for failure, noted in 42% of cases.

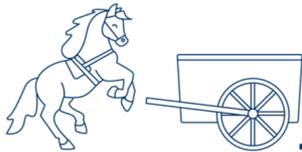
As Patient Communicator wrote,

"I realized, essentially, that we had no customers because no one was really interested in the model we were pitching. Doctors want more patients, not an efficient office."

Trehouse Logic applied the concept more broadly in their post-mortem, writing,

"Startups fail when they are not solving a market problem. We were not solving a large enough problem that we could universally serve with a scalable solution. We had great technology, great data on shopping behavior, great reputation as a thought leader, great expertise, great advisors, etc, but what we didn't have was technology or business model that solved a pain point in a scalable way."

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#7: Product without a business model



Failed founders seem to agree that a business model is important – staying wedded to a single channel or failing to find ways to make money at scale left investors hesitant and founders unable to capitalize on any traction gained.

As Tutorspre wrote,

"Although we achieved a lot with Tutorspre, we failed to create a scalable business ... Tutorspre didn't scale because we were single channel dependent and that channel shifted on us radically and suddenly. SEO was baked into our model from the start, and it became increasingly important to the business as we grew and evolved. In our early days, and during Y Combinator, we didn't have money to spend on acquisition. SEO was free so we focused on it and got good at it."

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#15: Failed geographical expansion



Location was an issue in a couple of different ways. The first was that there has to be congruence between your startup's concept and location.

As Meetro wrote,

"We launched our product and got all of our friends in Chicago on it. We then had the largest papers in the area do nice detailed write-ups on us. Things were going great ... The problem we would soon find out was that having hundreds of active users in Chicago didn't mean that you would have even two active users

BESOIN REEL

EXPERIENCE UTILISATEUR

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#6: User un-friendly product



Bad things happen when you ignore what a users wants and need, whether consciously or accidentally.

Here's what GameLayers wrote on their product UI,

"Ultimately I believe PMOG lacked too much core game compulsion to drive enthusiastic mass adoption. The concept of "leave a trail of playful web annotations" was too abstruse for the bulk of folks to take up. Looking back I believe we needed to clear the decks, swallow our pride, and make something that was easier to have fun with, within the first few moments of interaction."

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#9: Ignore customers



Ignoring users is a tried and true way to fail. Tunnel vision and not gathering user feedback are fatal flaws for most startups.

For instance, eCrowds, a web content management system company, said,

"We spent way too much time building it for ourselves and not getting feedback from prospects – it's easy to get tunnel vision. I'd recommend not going more than two or three months from the initial start to getting in the hands of prospects that are truly objective."

Similarly, VoterTide wrote,

"We didn't spend enough time talking with customers and were rolling out features that I thought were great, but we didn't gather enough input from clients. We didn't realize it until it was too late. It's easy to get tricked into thinking your thing is cool. You have to pay attention to your customers and adapt to their needs."

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#13: Pivot gone bad



Pivots like Burbn to Instagram or ThePoint to Groupon can go extraordinarily well. Or they can start you down the wrong road.

As Flowtab's post-mortem explains,

"Pivoting for pivoting's sake is worthless. It should be a calculated affair, where changes to the business model are made, hypotheses are tested, and results are measured. Otherwise, you can't learn anything."

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#20: Failure to pivot



Not pivoting away or quickly enough from a bad product, a bad hire, or a bad decision was cited as a reason for failure in 7% of the post-mortems. Dwelling or being married to a bad idea can sap resources and money as well as leave employees frustrated by a lack of progress.

"We were caught mid-pivot – half way between a strategy we knew wouldn't work and one which we believed could be successful but was not able to be aggressively pursued. This was a very difficult place to be both professionally and personally. We were extremely frustrated at not being able to properly go after our new strategy and every day that passed without meaningful progress was one step closer to the failure of my first company. Even though we put everything we had into getting through this phase we were never able to make it through the pivot."

ANTICIPATION

HUMAIN

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#12: Disharmony among team / investors



Disharmony with a cofounder was a fatal issue for startup post-mortem companies. But acrimony limited to the founding team, and when things go bad with an investor, it can get ugly pretty quickly as evidenced in the case of ArsDigital.

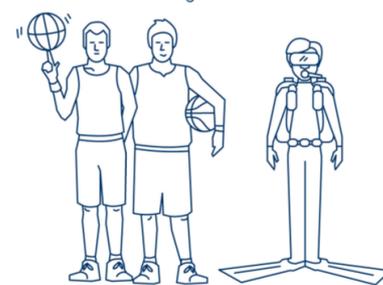
TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#14: Lack passion



There are many good ideas out there in the world, but 9% of startup post-mortem founders found that a lack of passion for a domain and a lack of knowledge of a domain were key reasons for failure no matter how good an idea is.

In their post-mortem, NewsTill candidly spoke about their lack of interest in the domain they selected – writing:

TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL
#3: Not the right team



A diverse team with different skill sets was often cited as being critical to the success of a company. Failure post-mortems often lamented that "I wish we had a CTO from the start," or wished that the startup had "a founder that loved the business aspect of things."

Standout Jobs wrote in their post-mortem,

"... The founding team couldn't build an MVP on its own. That was a mistake. If the founding team can't put out product on its own (or with a small amount of external help from freelancers) they shouldn't be founding a startup. We could have brought on additional co-founders, who would have been compensated primarily with equity versus cash, but we didn't."

2 - Choix des espaces de recours au design

De ma première intention du recours au design pour sécuriser le passage à l'échelle des startups, en le faisant intervenir au moment critique de cette accélération, je retire au moins deux enseignements :

D'une part, une grande difficulté à faire coexister et à manager : d'un côté un fort enjeu opérationnel avec une quantité croissante de tâches à court terme, et de l'autre côté une démarche créative et conceptuelle de résolution de problèmes. Parce que l'arbitrage entre les ressources disponibles est compliqué (Rappelons que dans le cas d'une start-up, les ressources en hommes et matériels sont limitées) et que le temps libérable pour des projections considérées comme moyen terme est limité. Mais aussi parce qu'il existe – comme on l'a vu – une barrière culturelle supplémentaire à franchir si cette discipline ne fait pas partie intégrante de la culture d'entreprise.

L'autre enseignement que je retiens, c'est l'utilité du recours à des approches centrées utilisateurs sensibles, moins formalisées que la méthode du double diamant, mais pragmatiques, adaptées au cas par cas et associant différentes disciplines, ou sources d'inspiration.

La lecture de Thiel sur le potentiel à terme de ces entreprises (le dilemme de l'investisseur) indique par ailleurs que la réussite se joue en amont du passage à l'échelle et que celles pouvant franchir cette étape ont réuni en amont les ingrédients nécessaires.

Le modèle spécifique de la start-up l'oblige à tirer très tôt et continuellement des revenus de son produit (souvent unique). Il n'y a pas de projet de développement ni de prototype en parallèle du produit pour des raisons de moyens et de revenus. Le prototype est le produit lui-même, et les méthodes de conception doivent s'adapter à cet impératif.

La lecture des causes d'échecs de startups montre également que toutes ne sont pas focalisées sur le produit. Il existe d'autres enjeux pour lesquels une méthode de type design thinking pourrait s'avérer utile.

Continuons d'arpenter ces territoires.

3- Mobiliser le design pour réussir le passage à l'échelle

3-1- La fondation de l'entreprise, un choix qui conditionne son fonctionnement et sa sensibilité au design.

Les communications disponibles mettent en exergue une nécessaire complémentarité dans l'équipe dirigeante initiale afin de pouvoir relever les défis essentiels des premières étapes de l'existence de l'entreprise.

Par exemple, dans son article « Savoir vendre sa start-up auprès d'investisseurs demande un fort leadership des fondateurs et un excellent esprit d'équipe »²⁸, Unik Coach recommande que « Chaque personne de cette équipe (possède) des talents uniques dans des domaines différents. La complémentarité est le secret des start-ups qui se développent rapidement. »

Parmi les conditions de la réussite, BPI France Création, dont la mission est de faciliter l'entrepreneuriat pour tous en levant les barrières subsistant vis-à-vis de l'information, du financement et de la croissance, précise également qu' « une startup c'est avant tout une équipe déterminée, ambitieuse et complémentaire. »²⁹

Evidemment, ces articles ne se limitent pas à ces considérations et attirent également l'attention sur d'autres critères tout aussi structurants. Il me semble cependant intéressant d'enrichir ce point de vue par la complémentarité réelle telle qu'elle est pratiquée au sein des entreprises interviewées.

Ainsi, quand Lionel, co-fondateur de Pitchy, déclare : « Nous sommes 2 (frères, ndlr) fondateurs avec chacun un rôle différent : l'un est concentré sur le court-terme et agit en locomotive, l'autre a plutôt une vision moyen, long-terme et agit sur le frein. »

Il partage ici une pratique de complémentarité des rôles plus importante dans le management de son entreprise que celle des compétences. L'autre information est le lien très fort (familial) existant entre les deux fondateurs.

Pour Margaux, l'aventure Botaki est née de la manière suivante : « Nous sommes 3 fondatrices aux profils similaires et complémentaires, nous nous sommes rencontrées en dernière année d'études après des parcours différents. » Puis de détailler les rôles de chacune au sein de l'organisation, choisis davantage par affinités que selon leur parcours scolaire.

Pour Botaki également, le lien entre fondatrices est antérieur à l'idée de création d'entreprise et suffisamment fort pour s'engager à plusieurs.

Clothilde, chez Nomad Music, décrit de la manière suivante les relations associées : « Nous sommes 2 associées aux profils et caractères différents et complémentaires ».

Ce que l'on devine cependant aisément au cours de l'entretien, c'est que leur rapprochement vient aussi de leur grande passion pour la musique classique.

A travers ces quelques extraits, nous comprenons que si les interviewés présentent souvent la combinaison de compétences différentes comme gages d'une association réussie, la rencontre et le

28 <https://www.unik-coach.com/details-savoir-vendre+sa+start-up+aupres+d+investisseurs+demande+un+fort+leadership+des+fondateurs+et+un+excellent+esprit+d+equipe-143.html>

29 <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>

partage de vies personnelles sont souvent là avant la création de l'entreprise et cette capacité à mener une aventure commune est un pilier du fonctionnement de l'entreprise. Je n'ai à ce sujet pas rencontré de fondateur/fondatrice témoignant avoir trouvé ses associés après avoir publié une annonce et sélectionné les meilleurs profils parmi les compétences recherchées.

Cette absolue nécessité d'accord entre les valeurs personnelles de chacun est expliquée par Pierre, après son expérience au sein de la défunte Prizm. Pierre témoignera ainsi que lorsque tout va bien, tout le monde peut s'accommoder de quelques différences de points de vues, mais que dès que les difficultés apparaissent et persistent, elles agissent comme révélateurs des différences de visions entre les fondateurs. La dégradation de la situation de l'entreprise amplifie ces différences et vice-versa. Après cette expérience, Pierre recommande de s'assurer du parfait alignement des fondateurs sur les composantes stratégiques essentielles avant d'engager l'aventure entrepreneuriale.

Un autre point fort émerge également des échanges, bien qu'il ne transparaisse que partiellement dans les verbatims, c'est la manière dont la figure et le rayonnement des dirigeants impactent directement l'état d'esprit et le fonctionnement de la start-up, puis sa façon d'aborder les différentes problématiques, et forge progressivement son identité et son attitude envers son environnement. Pierre me racontera ainsi l'anecdote d'un de ses amis dirigeant de start-up qui a reçu un jour au téléphone une nouvelle que l'on peut décrire comme une contrariété personnelle, la moitié de l'équipe a alors vu son expression se transformer (l'open space est de mise) et en a immédiatement déduit qu'il s'agissait d'une mauvaise nouvelle pour l'entreprise, probablement même l'annonce d'une proche fermeture. Le moral, l'engagement et l'efficacité de l'entreprise en avait ainsi pâti pendant plusieurs semaines avant que son ami n'en comprenne la cause et rassure ses collaborateurs.

Pour Cyril, de Tuttistori, l'exemplarité des dirigeants doit être sans faille, elle est la référence permanente :

« La direction doit être très claire dans son message et sa façon de faire : si tu déroges une fois, alors tu le recommenceras. »

En poursuivant dans cette analyse, pour Maëlle, de Lunii, plus que l'exemplarité, c'est la figure, l'état d'esprit même des dirigeants qui forgent l'identité de l'entreprise. Sa conviction est que le design, dans ses dimensions empathiques et ses capacités de formalisation joue un rôle prépondérant dans le partage et la communication de la vision.

« Surtout en tant que dirigeant, (il faut) rayonner, insuffler l'identité de la marque. Si tu ne le portes pas au quotidien, tes équipes non plus et elles ne savent pas pourquoi elles viennent travailler... Le rôle du designer est hyper-important pour porter la vision. »

La raison d'être de Schoolab est ainsi d'accompagner la transformation des grands groupes en management et stratégie de l'innovation et l'émergence de startups au moyen de programmes d'incubation et d'accélération. Forte de ces multiples contacts, Anne-Laure apporte un éclairage sur l'intégration du design par les entreprises :

« L'état d'esprit, et par conséquent l'esprit design, est hyper-lié aux fondateurs et à la stratégie. Est-ce qu'on peut le changer ? C'est plus facile s'il a toujours été là, il peut arriver plus tard si la tête a envie que ça change, mais ce sera plus compliqué. »

Le choix du Design doit donc se décider dès le départ, dès la naissance de l'entreprise pour être partie prenante dans sa façon d'être, sa manière de fonctionner et d'aborder les différentes problématiques. Plus la tentative d'introduction sera tardive, plus elle sera difficile, mobilisera de

l'énergie et sera entachée de risques d'échecs. L'enjeu pour les écoles, les designers, les organismes de promotion du design sera d'intégrer la création de l'entreprise, pour infuser au sein de son identité. Iryna, ayant rejoint récemment Fundvisory en tant que Designer peut en témoigner :

« Le design n'est même pas imaginé lors des premiers moments de l'entreprise (créer le produit, lever des fonds) alors qu'il serait utile partout ». « Les dirigeants ont encore une vision du design comme un embellissement de l'objet. Je ne fais pas que du beau, mais de l'intelligent. »

Convaincue qu'avec le temps, elle parviendra à diffuser une culture, un esprit design au sein de l'entreprise, le quotidien d'Iryna est de « (s)'obliger à mettre régulièrement en place une démarche de design et à communiquer sur (s)es actions » ... « utiliser un système de POC, de montrer des résultats par des actions concrètes. »

Sous quelle forme le Design doit-il intégrer la fondation des startups ? Un service Design dirigé par un designer est-il nécessaire ? Pour mes interlocuteurs, l'enjeu est véritablement de façonner la culture de l'entreprise, plutôt que d'être identifié comme l'une de ses ressources. Cyril (Tuttistori) avance ainsi :

« Le fonctionnement en mode design thinking, c'est ne pas s'arrêter de réfléchir à la suite. L'effort doit être collectif, c'est une erreur de penser qu'une personne en a la charge, c'est une question de méthode en direction. »

Au final, que savons-nous du succès des startups possédant une maturité développée en matière de Design ? En vérité peu d'études permettant d'établir un lien semblent avoir été réalisées, si bien que celle publiée par NEA en 2017³⁰ intitulée « Future of Design in Startups » et reprise par Juliette Pignol dans son article « Etude: le rôle du design dans la réussite des startups »³¹ constitue une référence en la matière.

L'Etude identifie deux types d'entreprises :

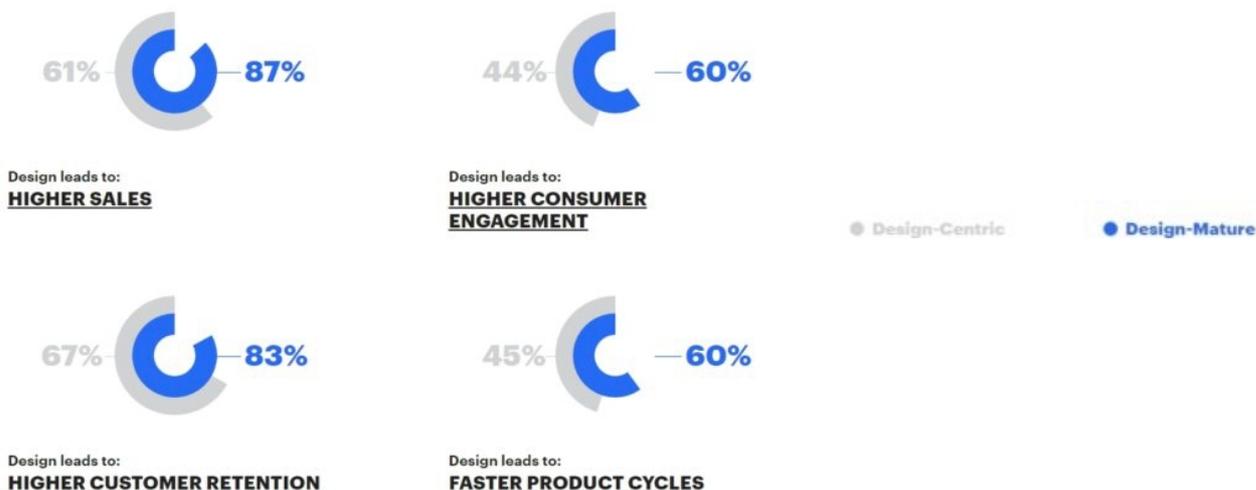
- « les design mature, celles qui ont atteint un niveau de maturité vraiment avancé et qui ont un pôle design spécialisé, avec une équipe et un budget dédiés. »
- « les design centric, c'est-à-dire celles qui sont préoccupées par le design et sont en pleine mutation. La majorité des entreprises interrogées font partie de cette catégorie (302 des 408) et affirment qu'un design soigné fait une différence « importante » voire « très importante » dans leurs affaires. »



30 <http://www.futureof.design>

31 <https://www.blogdumoderateur.com/etude-design-nea/>

Les entreprises taggées design-mature sont moins nombreuses que les design centric, mais elles se portent bien niveau business. 87% révèlent que leur investissement leur a permis d'augmenter leurs ventes, de favoriser l'engagement des consommateurs et également d'accélérer le cycle de renouvellement de leurs produits et systèmes.



Les entreprises « Design-Mature » enregistrent donc un succès commercial plus élevé mais l'étude n'établit pas le lien direct avec la survie à terme de l'entreprise.

Carine Lallemand, chercheuse en expérience utilisateur, forme et accompagne professionnels de l'UX et acteurs du digital. Dans une interview publiée en 2017 par Wydden³² elle résume ainsi la situation :

L'UX design c'est le fait de prendre en compte l'utilisateur dans la conception d'un produit, d'un service ou d'un système de manière à créer une expérience d'usage qui soit optimale. L'approche UX doit intervenir en amont du projet car elle permet de vérifier tôt l'alignement entre une idée et les besoins et motivations des utilisateurs cibles. L'UX design peut aussi être le point de départ d'une innovation : on observe les utilisateurs dans un contexte donné, on observe les frustrations, les problèmes d'usage et on en tire des opportunités d'innovation pour se lancer sur un projet... L'UX design est donc une approche globale et n'est pas juste cantonné à l'optimisation des boutons sur un site web.

Comme nous avons pu le mettre progressivement en évidence lors de ce développement, l'enjeu pour le design en s'intégrant à la fondation des startups sera de devenir tout ou partie de la culture et du management d'entreprise, et de dépasser son rôle actuel d'optimisation de l'interface entre le produit et son usager.

32 <https://wydden.com/pourquoi-toutes-les-startups-ont-elles-besoin-dux-design/>

3-2- Le design comme méthode de conception innovante

« L'entreprise est née d'une intuition, l'envie de créer un jeu souvenir d'enfance, le constat d'une préoccupation actuelle pour la nature, le tout associé à une technologie ludique et moderne. »

Le témoignage de Margaux nous informe sur les motivations à l'origine de la création de Botaki, dont l'ambition est de (re)connecter les enfants à la nature. L'ancrage au sein de l'histoire personnelle de chacune des fondatrices (souvenir d'enfance), les convictions partagées sur des valeurs universelles (préoccupation pour la nature) et les choix associés au contexte actuel (technologie moderne), tout provient d'envies personnelles et de convictions intimes. Mon propos n'est pas ici de faire une quelconque évaluation sur leurs choix, mais de comprendre comment, l'entreprise est née, d'une part, et d'autre part comment est conçue la proposition de valeur de l'entreprise. Dans le cas de Botaki, le produit, même s'il est appelé à s'adapter au cours de son développement, est né avec l'entreprise et ses grandes lignes étaient probablement esquissées très tôt. Plutôt que le produit, d'ailleurs, l'idée même du jeu existait ou a conduit à la création de l'entreprise dont la raison d'être devient de le convertir en produit sur le marché.

Ce point de vue peut être nuancé dans le cas d'entreprises qui ont vu le jour à partir d'un constat, comme par exemple celui fait par Clothilde, la fondatrice de NoMad Music, qui s'intéresse non seulement à la musique mais également à l'histoire de son industrie : « Aujourd'hui, le contenu disponible sur les plateformes de distribution peut être utilisé uniquement en mode play. »

L'idée directrice de son projet est de rendre ce contenu plus interactif et de permettre à un musicien de s'insérer dans l'orchestre, pour son propre plaisir ou pour son apprentissage, ce qui nécessite de pouvoir en isoler séparément chaque instrument sur la bande son afin de le substituer par le jeu du musicien.

Pitchy est également née du besoin par ses fondateurs de créer un jour une vidéo dans un contexte professionnel et de la difficulté à trouver une offre dédiée sur ce marché avec des délais rapides et des budgets limités, d'où l'idée de développer un outil de création utilisable par le plus grand nombre permettant un résultat de qualité professionnelle.

En somme, la majorité des entreprises rencontrées n'existe que par l'envie tenace qu'une personne a eu de répondre à une envie ou à une problématique, faisant sens pour elle-même. Vu l'engagement personnel demandé, cette conviction est absolument nécessaire et sera le fil conducteur de l'entreprise, tout au long de sa jeune existence, et au moins jusqu'au passage à l'échelle, ou à sa revente. La motivation est une des clés du succès entrepreneurial, ce que confirme d'ailleurs l'étude CB insight sur les causes d'échecs des start-up :

« There are many good ideas out there in the world, but 9% of startup post-mortem founders found that a lack of passion for a domain and a lack of knowledge of a domain were key reasons for failure no matter how good an idea is ». ³³

Ce point révèle l'un des paradoxes de l'entrepreneuriat devant afficher une conviction sans faille et composer avec l'analyse et la réflexion nécessaires pour sécuriser et faire les meilleurs choix.

33 <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Ces témoignages questionnent aussi sur la capacité éventuelle, si elle s'avérait nécessaire, des entreprises à remettre en cause leur vision fondatrice, tant l'envie entrepreneuriale semble intimement liée aux convictions initiales, ce qui fera d'ailleurs dire sur le ton de la caricature à certains que « les start-ups sont en fait fondées pour satisfaire les besoins de ceux qui les créent. »

Si nous établissons un parallèle entre ce constat et un modèle de développement de solution innovante, les phases d'immersion, d'idéation, voire de conception sont antérieures à la création de l'entreprise. L'acte fondateur, les origines de l'aventure entrepreneuriale sont, comme nous l'avons vu, souvent nées d'une envie, d'une passion associées à un constat ou un sens de l'observation. Il y a d'emblée une forme de paradoxe entre une volonté délibérée et une approche centrée utilisateur comme le design, donc plutôt émergente. Il s'agit d'une réelle difficulté de pilotage et, de mon point de vue, un véritable territoire de conciliation à investiguer.

Quel peut être le rôle du Design dans ce contexte ? Et bien tout simplement d'éviter de passer directement de l'idée à la solution lors de sa conception.

Si, selon Eric Ries, « une start-up existe pour apprendre à bâtir un business durable », la génération de ce business passe par la création d'un produit, d'un service, d'un objet, qui va matérialiser la valeur donnée à la proposition de l'entreprise. Les chemins pour passer de l'idée à la conception du produit sont multiples et, pour le jeune entrepreneur, la manière d'y aboutir n'est pas nécessairement très documentée. Par exemple, la méthode lean start-up, sur laquelle nous reviendrons dans le développement de ce mémoire, représente aujourd'hui la référence du modèle de développement des start-ups. En quelques mots, elle est basée sur des boucles itératives et rapides « build-measure-learn » permettant de développer progressivement le produit en intégrant les retours utilisateurs. Cependant le modèle ne précise pas comment passer de l'idée au premier prototype, celui qui va progressivement permettre de développer le produit, et les possibilités sont dans ce cas multiples.

Notre culture nationale de l'innovation nous conduit souvent à aborder ce type de sujet par l'angle technologique et scientifique. Dans sa tribune « Pas d'innovation sans design »³⁴, Emmanuel Thouan, directeur de Dici, conseil & design, constate :

« Nous restons, dans la plupart des secteurs de l'économie, sur des pratiques de management héritées de l'innovation technologique et des principes de la R&D. Cela fait de nous un pays d'excellents techniciens et scientifiques mais de piètres producteurs et vendeurs d'innovations. » , avant d'ajouter :

« Il faudrait pourtant que plus de designers de formation prennent leur plume pour expliquer ce que doit être une démarche de conception, le rôle primordial de l'intuition, le besoin de test en condition réelle et les itérations inhérentes à chaque projet ambitieux. »

Cette prise de parole ne concerne pas spécifiquement la start-up nation mais peut s'appliquer au contexte de la start-up. Une démarche d'innovation basée sur le design intègre pendant le développement de la solution des phases de test en situation réelle et est basée sur une méthode itérative de test and learn. A ce titre, elle est transposable au contexte et au référentiel de développement de la start-up. Elle intègre également dans sa démarche initiale une phase de questionnement du sujet ou de la problématique, une exploration élargie des possibles et la conception d'une solution mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité

34 <https://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4018482W/pas-d-innovation-sans-design.html>

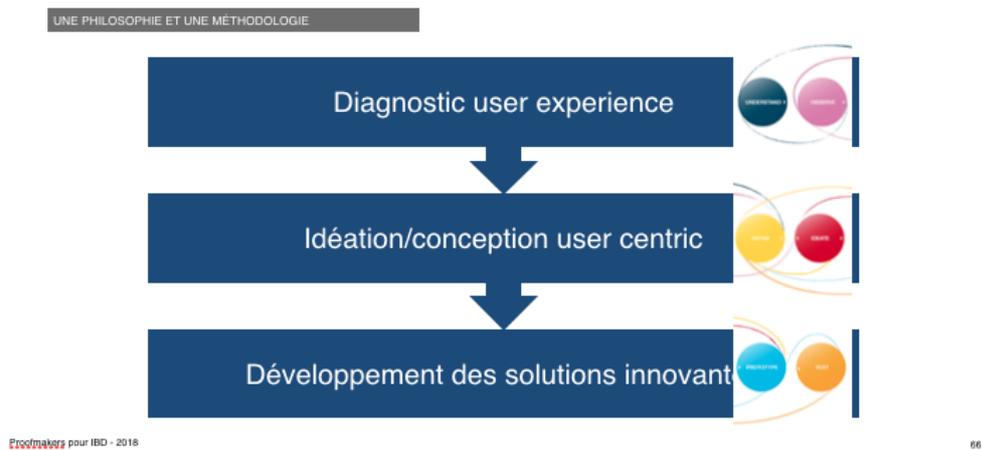
technologique et viabilité sur le marché. Mise en pratique, elle permettrait, d'une part, de prendre d'autres considérations en compte dans l'écosystème du produit pour optimiser plus rapidement la solution, et d'autre part, par l'évaluation des différentes pistes de conception, de sécuriser les choix initiaux de solutions.

Le design et le designer trouvent ici une place qui fait sens, entre la pensée, la vision initiale du fondateur et les premiers développements du produit, dans la proposition de valeur de l'entreprise et dans l'accompagnement de sa mise à l'épreuve sur le marché, afin d'interpréter et de convertir l'idée initiale en concevant une solution intégrant des considérations élargies et équilibrées entre désirabilité, viabilité et faisabilité.

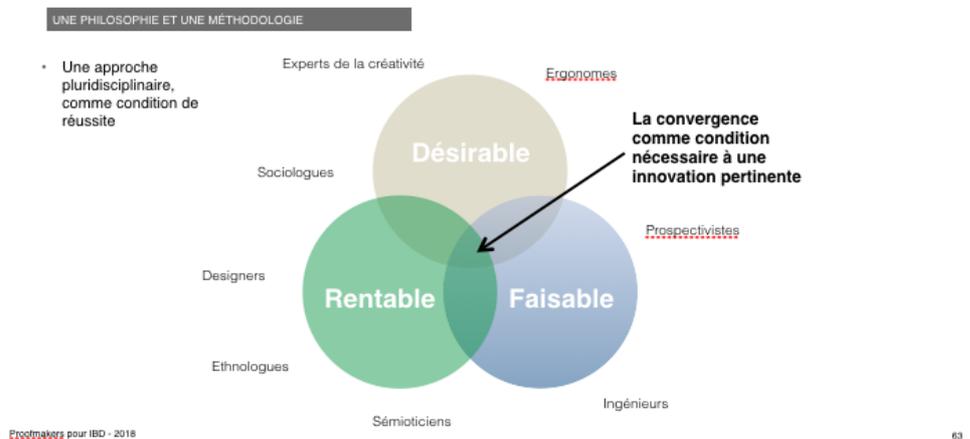
Reste entière la question du financement de la prestation du designer pour les entreprises non design natives, que je n'ai pas explorée au cours de ce travail de mémoire. Il existe peut-être une piste du côté des incubateurs au moment de l'intégration de la start-up ?

Les extraits du workshop « Think Design » animé par Stephane Gauthier dans le cursus du Mastère en Stratégies d'Innovation par le Design illustrent les étapes et les principes structurants de la pensée design. L'un des avantages de cette approche est d'aboutir rapidement à des concepts de solution et à la réalisation de prototypes à tester sur le marché.

OUTILS MÉTHODOLOGIQUES



OUTILS MÉTHODOLOGIQUES



3- 3- L'évaluation de la proposition de valeur, son caractère innovant et durable au moment de sa mise sur le marché

Nous avons vu un peu plus tôt les conditions de réussite développées par Thiel dans son ouvrage « zero to one ». Dans ce chapitre, je propose d'en croiser certaines avec un autre angle de vue sur les typologies d'innovation. Thiel, donc, retient les conditions suivantes :

- La question de l'ingénierie : *Etes-vous capables de créer une technologie de rupture au lieu d'apporter de simples améliorations progressives ?* « can we create breakthroughs instead of incremental »
- La question du temps : *Le moment est-il bien choisi pour lancer une activité comme la vôtre ?* « is now the time to start your business »
- La question de la Durabilité: *Votre position de marché sera-t-elle défendable dans dix ou vingt ans ?* « will your market be defensible in 10 years in the future »
- La question du Secret: *Avez-vous su cerner cette opportunité unique que d'autres n'ont pas vue ?* « have you identified unique opportunities others don't see? »

Thiel considère ici la rupture d'un point de vue technologique, son expérience et l'environnement général de son ouvrage étant d'ailleurs plutôt orientés vers ce type de marché. Mais si nous tentons de regrouper ces conditions dans une proposition unique, arriver seul sur un marché en émergence, avec une proposition suffisamment différente et exclusive, et une avance significative avant de pouvoir être rattrapé, permet de développer une situation de monopole rentable sur une durée susceptible de largement dépasser l'investissement initial.

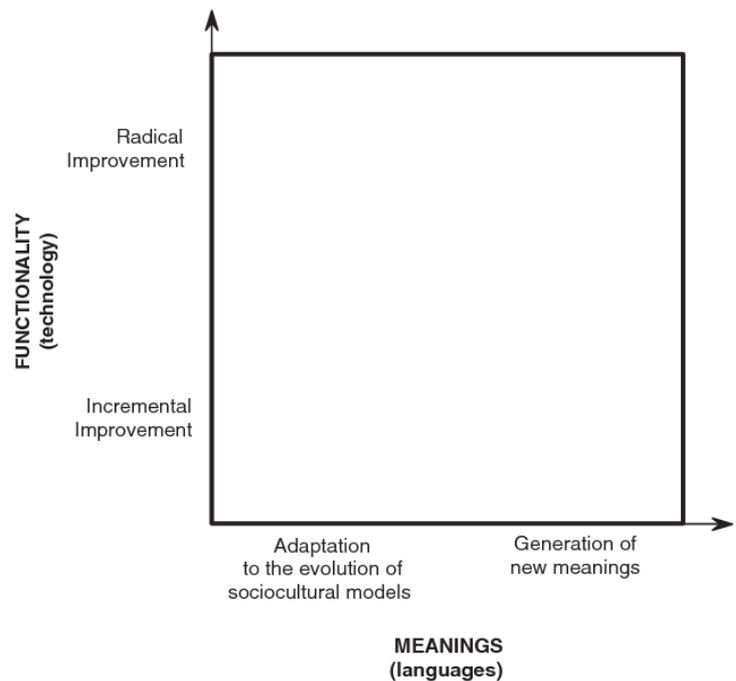
Si nous comprenons aisément ces conditions, **la question que nous pourrions nous poser est de savoir comment les réunir ?**

De mon expérience personnelle, aucune étude de marché, pourtant tant prônée dans les publications, ne permet de réaliser ce diagnostic, ni de faire émerger la ou les pistes à privilégier, ou de faire jaillir l'opportunité unique que Thiel mentionne. Non pas qu'elles soient inutiles, mais elles ne donnent pas les clés pour anticiper une situation future dans un environnement en évolution. De nombreuses explications pourraient être avancées et ont probablement été investiguées, mais dans un contexte de projection sur des innovations radicales, l'étude de marché ne permet pas de déterminer ou de deviner laquelle ou lesquelles des évolutions subtiles du contexte général vont significativement influencer le marché, ni non plus d'identifier les signaux faibles à considérer, et encore plus difficilement la conjonction de ces facteurs.

Dans sa publication « Design, meanings and radical innovation: A meta-model and a research agenda »³⁵, Verganti livre des clés de lecture que nous pouvons utiliser pour positionner l'innovation proposée par une entreprise, bien que l'étude ne soit pas réalisée dans le contexte de start-ups, mais d'entreprises déjà installées. Verganti propose ainsi d'identifier deux axes d'innovation : l'un, technologique (axe fonctionnalité), l'autre sur le langage, la perception culturelle (axe sens), et les représente sur le graphique suivant :

35 Roberto Verganti, Design, meanings and radical innovation, 2008

« Building on the above discussion we may say that innovation may concern a product's functional utility, its meaning or both. And alike functional innovation may imply an incremental or radical improvement of technical performance, also innovation of the semantic dimension may be more or less radical. In particular, innovation of meanings is incremental when a product adopts a design language and delivers a message that is in line with the current evolution of socio-cultural models. Users would probably perceive this product as "fashionable" and maybe stylish as it conforms to existing definitions of beauty, i.e. with a style that leverages on accepted languages. However, innovation of meanings may also be radical, which happens when a product has a language and delivers a message that implies a significant reinterpretation of meanings »³⁶.



Dans le contexte de notre étude, cette approche permettrait d'évaluer la proposition de valeur de la start-up en la positionnant tant sur l'axe technologique que sur celui des usages afin de déterminer son caractère incrémental ou radical. De l'analyse de ce positionnement nous pouvons estimer un potentiel d'innovation de la proposition, une avance concurrentielle, le caractère unique de la proposition et mieux interpréter ses chances d'implantation et de persistance sur le marché, étant entendu qu'un caractère radical procure a priori un avantage plus conséquent.

Un autre intérêt de cette lecture est qu'elle ne considère pas le marché comme a priori figé et qu'elle suggère d'évaluer le caractère innovant de la proposition dans des contextes socio-culturels différents.

Verganti pousse alors son analyse et décrypte deux approches de l'innovation :

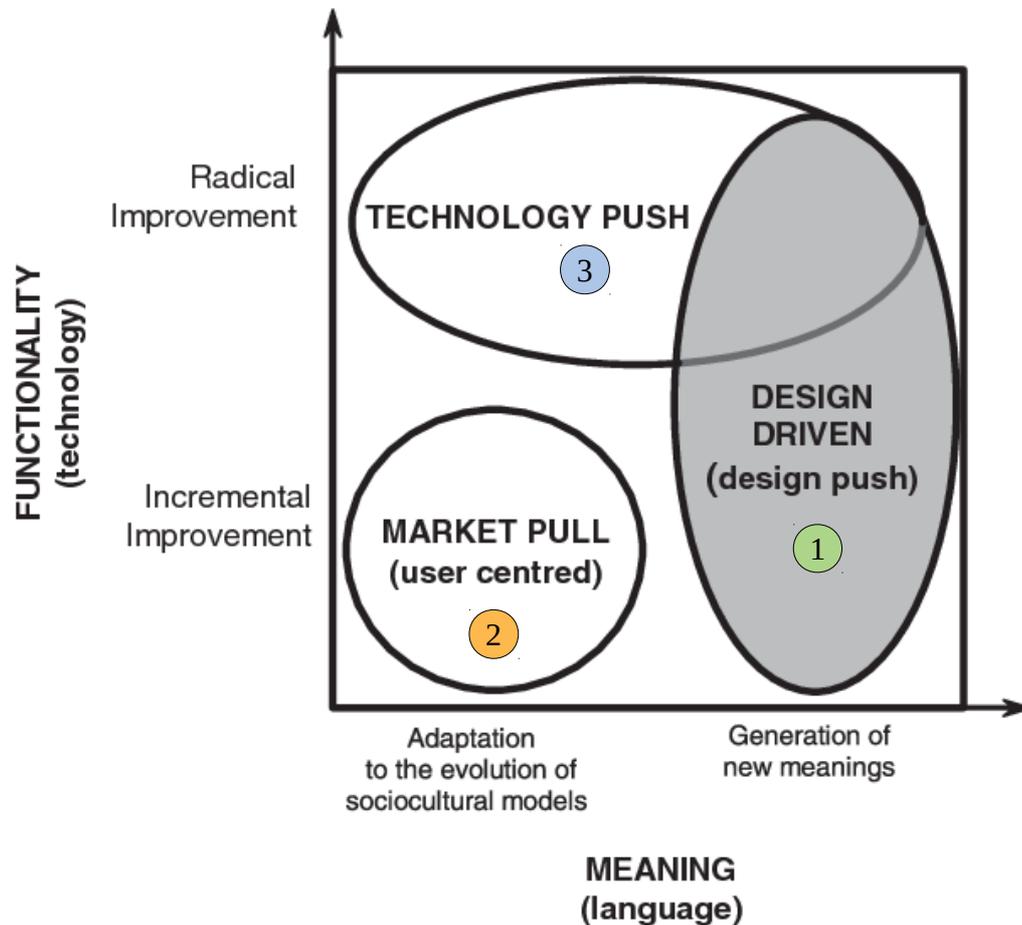
- les approches centrées utilisateur pour les innovations incrémentales, de type Design Thinking par exemple.
- les visions poussées par les entreprises, qualifiées de Design Driven Innovation³⁷ et développées ensuite dans ce document. L'auteur y explique que ce type d'innovation radicale par le design sur le sens donné aux objets et l'évolution des repères sociaux-culturels véhiculés par les produits est le

36 Verganti illustre son propos par l'exemple suivant : « For example, the Swatch, launched first in 1983 was a radical innovation of what a watch previously meant to people. As watches were considered to be jewels in the '50s and in the '60s, and moved to be considered time instruments in the '70s (with the advent of the Taiwanese quartz watch industry), the Swatch radically overturned watch's meanings into that of "fashion accessories". »

37 « Design driven innovation is therefore pushed by a firm's vision about possible breakthrough meanings and product languages that could emerge in the future. As this vision cannot be developed solely by looking at current user behaviors, the process of these firms has few in common with user-centered approaches ». « In order to manage design driven innovation, (Italian manufacturers) have developed a significant capability to understand, anticipate, propose and influence the emergence of new product meanings. »

fruit d'une intention et d'une capacité par une entreprise à comprendre et influencer son environnement.

Les méthodes d'innovation et les formes de contribution du design sont ainsi représentées de la manière suivante :



- 1 design driven innovation, where innovation starts from the comprehension of subtle and unspoken dynamics in socio-cultural models and results in proposing radically new meanings and languages that often implies a change in socio-cultural regimes;
- 2 market-pull innovation, where innovation starts from the analysis of user needs, and subsequently searches for the technologies and languages that can actually satisfy them. We include user-centered innovation as a declination of market-pull innovation, as they both start from users to directly or indirectly identify directions for innovation. Although the user centered approach is more advanced and sophisticated as its methodologies allow to better understand why and how people give meaning to existing things, which can lead to more innovative concepts compared to traditional market pull processes, it still operates within existing socio-cultural regimes;
- 3 technology push innovation, that is the result of dynamics of technological research. The overlap between technology push and design driven innovation in the upper left corner of the diagram highlights that breakthrough technological changes are often associated by radical changes in product meanings, i.e. that shifts in technological paradigms are often coupled by shifts in socio-cultural regimes (see Geels 2004 for a very insightful analysis).

L'objet de ce mémoire ne peut être d'entrer dans la discussion sur les modèles proposés mais il est saisissant de constater que cette lecture présente une certaine analogie avec la méthode de développement produit des startups, en particulier sur le fait de proposer de manière délibérée (c'est-à-dire non issue de méthodes faisant émerger un besoin) des solutions et de

les tester sur le marché. Il serait utile de positionner sur ce tableau le type d'innovation proposé par la start-up, mais également d'y associer la méthode de développement utilisée. Pour illustrer mon propos avec un exemple : NoMad Music a volontairement choisi de proposer une solution qui vient bouleverser les repères d'utilisation du contenu musical, la question est d'analyser par la lecture du tableau ci-dessus si la méthode de développement de la solution utilisée par l'entreprise est en accord avec ce choix.

Le modèle de développement d'innovation radicale proposé dans cette publication est particulièrement élaboré et sa transposition dans le contexte des startups ne paraît pas simple. Cependant, le prisme de lecture des différentes formes d'innovations et de mobilisation du design proposé par Verganti permet de questionner ou de confirmer l'intérêt du recours à des approches centrées utilisateurs selon les situations rencontrées, et suggère implicitement d'adopter les formes de mobilisation du design les plus pertinentes comme contribution aux développements de produits innovants.

3-4 Mettre en place une boucle d'apprentissage permanent

Nous avons vu que le contexte spécifique, l'enjeu permanent de survie et la nécessité de générer rapidement des revenus conduisent les startups à un modèle de développement basé sur le lancement rapide d'un produit imparfait sur lequel faire cristalliser l'expérience, et l'affinage progressif du produit et du modèle de vente au contact des utilisateurs. Cette pratique présente également l'intérêt de recueillir rapidement et régulièrement des feedbacks de la part des utilisateurs, contrairement à des méthodes plus classiques pour lesquelles des investissements importants sont réalisés avant les premiers tests clients.

L'entreprise naît souvent d'un souhait, d'une envie, provenant d'un constat, d'une expérience ou d'un ancrage plus personnel, elle est donc intimement liée à ses fondateurs et fondatrices. L'entreprenariat porte ce que la littérature sur le sujet appelle généralement la vision. La manière dont elle est portée traduit la raison d'être de la start-up, et agit sur la motivation et l'engagement de ses dirigeants et employés. Loin la plupart du temps d'être issues d'une approche méthodologique, la conviction et la passion alimentent en énergie la construction quotidienne vers un marché fructueux et durable.

Ceci étant rappelé, nous aurions pu, dans ce chapitre, aborder l'intérêt du design en faisant table rase des pratiques et en discutant de ses avantages en comparaison à d'autres méthodes de développement, cet angle de vue a d'ailleurs déjà été abordé. Je pense, par exemple, à « startups, this is how design works »³⁸ publié par Wells Riley et adressé aux créateurs de start-ups. Cet ouvrage explique les nombreux intérêts du recours au design. Riley définit son article comme « A love letter to the tech industry about why design is more than what meets the eye, and how design is becoming a core competency for successful startups ».

Dès l'introduction, Riley annonce le ton de la publication

« Design is a state of mind. It's an approach to a problem. It's how you're going to kick your competitor's ass. This handy guide will help you understand design and provide resources to help you find awesome design talent. »

L'argumentaire est ensuite solidement articulé autour de 6 chapitres :

- qu'est-ce que le design ?
- les différents types de design
- l'importance du design chez les start-ups
- pourquoi, exemples à l'appui, les start-ups fondées par des designers connaissent le succès,
- comment recruter un designer de qualité
- ressources, pour aller plus loin

Riley conclut ainsi : « Design is the link missing from your founding team. The perfect balance of business, tech, and design is an incredibly powerful tool... and an even more powerful business model. »

La publication de Riley est elle-même relayée sur « design for start up »³⁹, « a curated list of useful articles, tools and resources about startup design for designers, developers and non-designer startup founders ».

38 <https://startupsthisishowdesignworks.com>, 2012

39 <https://designforstartup.net>

Comme nous pouvons le constater, le sujet de l'intérêt du recours au design pour les startups est bien relayé dans les publications, anglo-saxonnes tout du moins. Mais, malgré un argumentaire bien étayé et une bonne visibilité du design, les méthodes de références utilisées ou citées par les startups sont souvent les méthodes agiles ou le lean start-up, développées plus spécifiquement dans le contexte propre aux startups. Nous partageons ici quelques informations synthétiques permettant de les présenter.

Selon le Journal Du Net, « Les méthodologies de gestion de projet dites méthodes agiles ... sont directement inspirées du Manifeste Agile édité en 2001 par des développeurs de logiciels... De là sont donc nées progressivement diverses méthodes unies par une nouvelle manière d'aborder le développement de produit, en replaçant notamment le client au cœur de l'action et en prônant l'adaptation des procédés de création au fil de l'évolution du projet. Elles se sont depuis imposées comme des standards sur le terrain du développement d'application. »⁴⁰

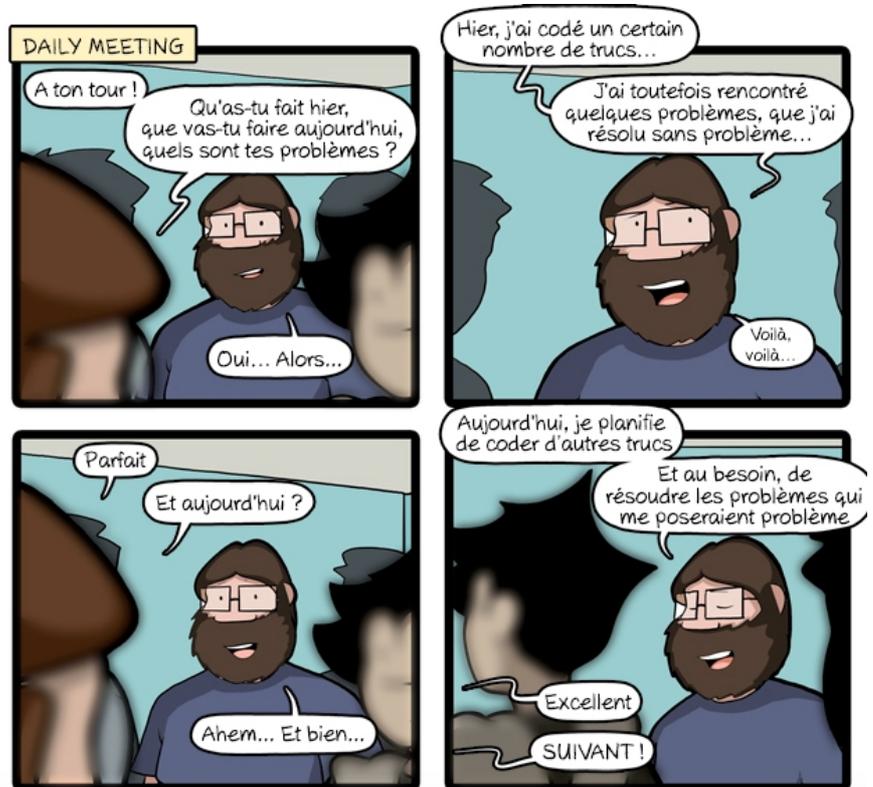
Incrémentales, itératives, elles sont généralement basées sur 4 principes :

- privilégier les interactions entre individus
- créer de fonctionnalités opérationnelles
- collaborer avec le client
- accepter le changement

Les méthodes agiles sont utilisées en contexte de grande incertitude, et sont de fait largement plébiscitées par les startups. Scrum est l'une des plus connues, en voici les principales caractéristiques

Critères	Scrum
Planification	Au début de chaque sprint
Estimation de l'effort	Au début de chaque sprint
Changement de périmètre	Doit attendre le sprint suivant
Rôles	Scrum master (SM) / product owner (PO) / développeur (Dev)
Boards/Artifacts	Product backlog, Scrum board, burndown / burnup
Quand choisir ?	Equipe dédiée à 100% au projet
Caractéristiques principales	1. Méthode leader, 2. Sprints, 3. BurnUP / vélocité.
Top 3 bénéfices	- Productivité, - Scalabilité, - Engagement des équipes.

La méthode est organisée en sprints et daily meetings (ou stand ups), dont commitstrip⁴¹ nous explique avec humour le rituel



Source : Umanis

CommitStrip.com

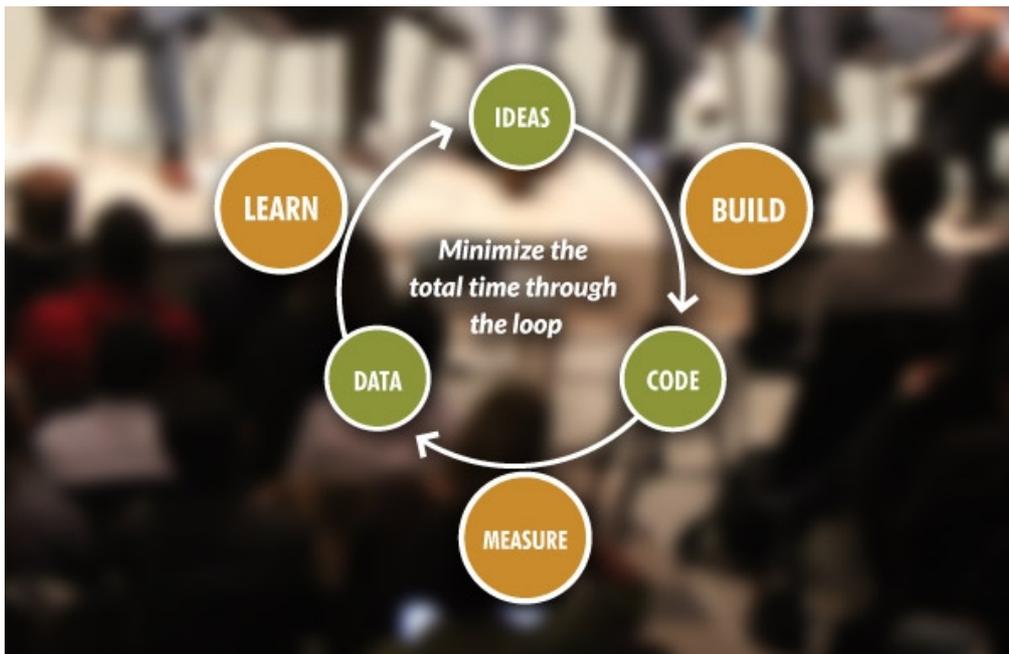
40 <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443838-methode-agile-definition-comparatif-et-avantages/>

41 <https://www.commitstrip.com/fr/2020/10/01/daily-meeting/>

Ce type de méthode de développement est par exemple largement utilisé chez Pitchy.

Porté et popularisé par Eric Ries au début des années 2010, le Lean Start-up s'est également imposé comme l'une des références les plus citées. Egalement itérative et centrée sur l'utilisateur, la méthode Lean Startup se définit selon son auteur comme « une approche scientifique pour créer et gérer les start-ups et mettre rapidement entre les mains du client le produit qu'il souhaite ». Selon les propres termes de Ries, « les startups existent pour apprendre à bâtir un business durable. Cet apprentissage peut être validé scientifiquement, en réalisant des expériences qui permettent de tester chacun des éléments constituant la vision de ses dirigeants ».

Un élément central de la méthodologie Lean Startup est la boucle build-measure-learn (construction-mesure-apprentissage). Elle est généralement représentée de la manière suivante :



Schématiquement, les grandes étapes de sa mise en pratique sont les suivantes :⁴²

- Votre première tâche est de définir l'idée que vous souhaitez tester et les informations que vous devez apprendre. Vous développez une hypothèse - votre prédiction de ce qui se passera pendant l'expérience.
- Ensuite, décidez de ce que vous devrez mesurer pour tester votre hypothèse et planifiez la manière dont vous collecterez vos données.
- Créez un produit minimum viable (MVP)- la proposition minimale qui vous permet de tester votre hypothèse.
- Lancez votre MVP et collectez les données
- Mesurez les résultats obtenus et comparez à l'hypothèse : Que disent les données ?
- Prenez des décisions fondées sur des données probantes sur la marche à suivre : si votre hypothèse est correcte, persévérez et répétez la boucle pour améliorer et affiner continuellement votre proposition ; si l'expérience a réfuté votre hypothèse, pivotez, mais vous avez tout de même acquis des connaissances précieuses sur ce qui ne fonctionne pas. Vous pouvez réinitialiser la boucle en testant de nouvelles hypothèses.

42 <https://www.mindtools.com/pages/article/build-measure-learn.htm>

En faisant intervenir très tôt et continuellement le client dans le développement, la méthode est réputée pour minimiser les risques de créer un produit ou un service dont personne ne veut, ainsi que les coûts de développement associés.

La méthode Lean start-up s'attache à répondre aux deux questions : "Should this product be built?" et "Can we build a sustainable business around this set of products and services?", elle est donc mobilisable à toutes les étapes de la construction de l'entreprise, comme représenté ci-dessous :



extrait de « Why the Lean Start-Up Changes Everything », Steve Blank, Harvard Business Review, 2013⁴³

1. Founders translate company ideas into business model hypotheses, test assumptions about customers' needs, and then create a "minimum viable product" to try out their proposed solution on customers.
2. Start-up continues to test all other hypotheses and tries to validate customers' interest through early orders or product usage. If there's no interest, the start-up can "pivot" by changing one or more hypotheses.

3. The product is refined enough to sell. Using its proven hypotheses, the start-up builds demand by rapidly ramping up marketing and sales spending, and scales up the business.
4. Business transitions from start-up mode, with a customer development team searching for answers, to functional departments executing its model.

La littérature et les prises de position sont abondantes et permettront aux lecteurs souhaitant détailler la méthode de pousser plus loin leurs investigations. Je retiendrai pour ma part quelques points caractéristiques de cette approche :

- L'apprentissage est une matière délicate à quantifier. En pratique, le terme de « validation » est plus usité et se présente sous forme de données qui démontrent que les principaux risques de l'entreprise ont été traités par le produit/ business model.
- Dans la majorité des cas, ces données sont chiffrées, peu d'informations d'origine sensibles sont recherchées et recueillies.
- De mon analyse, l'outil permet de tester une vision et s'adapte donc au contexte de la start-up, mais il ne détaille pas comment transformer les informations recueillies en apprentissage ni comment les exploiter pour évoluer dans la proposition de valeur. Dans le modèle ce rôle est tenu par le fondateur « visionnaire », mais l'outil ne fournit pas de canevas d'interprétation des données.

L'enthousiasme suscité par ces nouvelles approches de développement doit maintenant cohabiter avec des critiques formulées sur la réalité des pratiques par les entrepreneurs et les résultats

43 <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

réellement observés. Ainsi dans son article « Lean Startup: la méthode qui plante 93 start-up sur 100 », Thomas Guyon dénonce des pratiques inadaptées ⁴⁴:

« Il y a de nombreux présupposés qui sont admis sans discussion dans l'écosystème des start-up, (des concepts et des phrases répétées à l'envi, qui tournent souvent «à vide» et qui dans les faits n'ont pas d'effets vraiment concluants). L'univers des start-up s'est doté ces dernières années de méthodes et d'outils très séduisants et unanimement adoptés. Pourtant, la plupart des start-up continuent de se planter lamentablement... »

et plus spécifiquement au sujet du lean startup, en s'appuyant sur le taux d'échec général des startups :« Cette approche est très bonne pour mener des tests et améliorer un produit. Utilisée seule, elle donne les mêmes résultats qu'une mission d'exploration au XVe siècle : ou bien vous trouvez l'Amérique en partant chercher l'Inde... ou bien vous vous perdez en mer. »

Cet avis a le mérite d'être tranché. La méthode n'est effectivement pas un gage de réussite, mais si le Lean startup et les méthodes agiles semblent plébiscitées par les start-ups, je n'ai trouvé aucune étude permettant d'établir des scores de réussite en lien avec le modèle de développement privilégié. La méthode, à elle seule, n'explique peut-être pas le taux d'échecs élevé constaté.

Chaque approche a ses partisans et ses défenseurs et nombreux sont les articles comparant les différentes méthodes, expliquant dans un premier temps les fondements de chacune et proposant ensuite de privilégier l'une ou l'autre en fonction de critères sélectionnés.

Par exemple, l'article d'Audrey Chabal « Lean Startup, Approche Agile ou Design Thinking ? » publié par Forbes⁴⁵, est un exercice de vulgarisation utile, présentant des grandes lignes de chacune des approches.

Pour sa part, le cabinet de consultants Thiga publie un article mettant en opposition Design Thinking et Lean Start-up, qu'il intitule « Lean vs Design Thinking : Le match »⁴⁶. Son constat est le suivant : « Lean vs Design. Data vs Empathie. Au cours des dernières années, ces deux approches ont fait l'objet d'innombrables et interminables discussions dans la communauté produit. Les ingénieurs ayant tendance à préférer la voie de la data, les designers celle de l'empathie.»

En se positionnant en tant que product manager, Hugo Geissman y constate les nombreux points communs entre les deux méthodes (utilisateur au centre de l'approche, apprentissage, découverte, expérimentation, itération, atteinte rapide d'objectifs et minimisation des coûts), puis conclut :

« Quand il s'agit de tirer des enseignements rapidement, le Lean Startup est indéniablement plus efficace. C'est pour cette raison qu'il est si populaire auprès des startups justement. En revanche dans une démarche d'innovation, l'approche Design Thinking, bien que plus longue, va nous donner des éléments tangibles pour créer une expérience et une vision ».

Ainsi la méthode Lean Startup est perçue comme mieux centrée sur les objectifs business, incitant à ne construire que ce qui présente une valeur perceptible et quasi-immédiate, sur la base de données chiffrées. La proposition de valeur du Design Thinking est plus émotionnelle, fondée sur une observation qualitative.

44 <https://www.frenchweb.fr/lean-startup-la-methode-qui-plante-93-start-up-sur-100/216587>

45 <https://www.forbes.fr/management/lean-start-up-approche-agile-ou-design-thinking/?cn-reloaded=1>

46 <https://blog.thiga.co/lean-vs-design-thinking-match/>

Le Design Sprint by Google Ventures est une méthode d'innovation inspirée par les principes du Lean Startup et du Design Thinking. Le Design Sprint vise à accélérer la résolution de problèmes et la créativité dans l'entreprise. L'objectif est de répondre aux besoins des utilisateurs et des clients rapidement et à moindre coût. Avec les Design Sprints, en 5 jours, une petite équipe passe ainsi d'une problématique au test utilisateur d'un prototype. Pour y parvenir, cette méthode mélange différentes techniques d'idéation, de stratégie business, et de conception centrée sur l'utilisateur (user centered design).

Enfin, les débats sur ces différentes méthodes prennent une ampleur suffisante pour que l'émission Google for entrepreneurs, « Lean startup meets Design Thinking »⁴⁷, invite pour un tour de table Eric Ries (Lean Startup), Tim Brown (Design Thinking) et Jake Knapp (Design Sprints) afin qu'ils présentent chacun leur manifeste.



Ces quelques exemples illustrent de manière non exhaustive les prises de position, les débats, animant chaque communauté. Bien que l'impression dominante soit celle de camps défendant chacun ses propres positions, des tentatives de rapprochement existent par ailleurs. Plutôt que d'opposer des approches ayant nombre de points communs et chacune des points forts et des points d'amélioration, pourquoi ne pas essayer de les associer pour en tirer un maximum d'efficacité et de pertinence ?

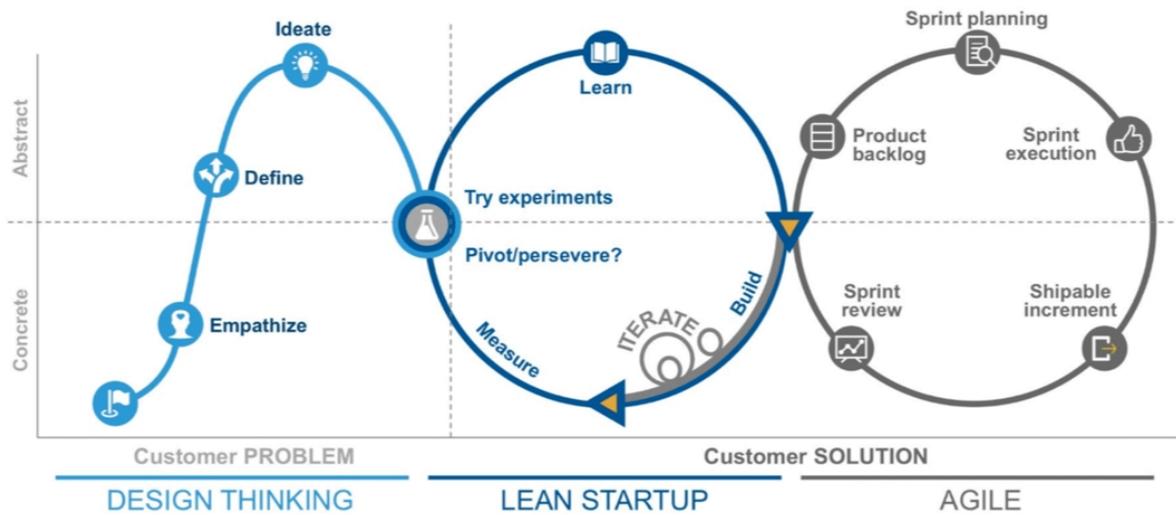
Un modèle associant Design Thinking, Lean Startup et Scrum proposé par Gartner⁴⁸ circule sur la toile. L'idée est de mobiliser les points forts de chacune des méthodes dans une combinaison gagnante ⁴⁹:

- Comprendre, définir et « idéer » (être créatif) en mobilisant le Design Thinking
- Tester, Choisir et Transformer les idées novatrices en business modèles grâce au Lean Startup
- Créer progressivement et livrer le bon produit plus rapidement grâce aux méthodologies agiles.

47 <https://www.youtube.com/watch?v=JzEg-Y0noRY&feature=youtu.be>

48 <https://www.gartner.com/en/documents/3941917/enterprise-architects-combine-design-thinking-lean-start>

49 « At a high level, they could be described as exploring the problem (design thinking), building the right thing (lean) and building the thing right (agile). »



#GartnerSYM

21 CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY | © 2016 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and ITipo are registered trademarks of Gartner, Inc. or its affiliates.

Gartner.



Design Thinking, Lean Startup et Méthodes Agiles sont centrées sur l'utilisateur final. Les boucles d'itérations, communes aux trois approches, permettent de valider la valeur de la proposition pour ce dernier. Telle qu'elle est représentée, l'association privilégie l'une ou l'autre des méthodes en fonction de l'avancement et de la maturité du développement.

Le modèle Lean Design Thinking (Roland M. MUELLER and Katja THORING)⁵⁰

Cet article très détaillé analyse ces deux méthodes employées pour créer l'innovation et centrées utilisateur. Les auteur(e)s assument par ailleurs que les dimensions culturelles, les états d'esprit liés à ces deux approches ne sont pas repris dans l'analyse.

Après un bref historique, les modèles sont schématisés de la manière suivante :

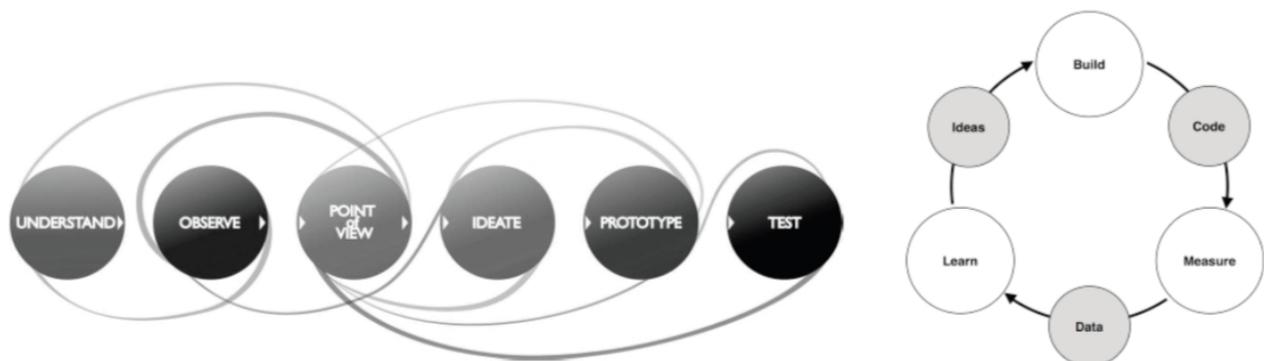


Figure 1: Comparison of abstracted process models for design thinking (left) and lean startup (right). (Plattner et al., 2009; Ries, 2011),

50 DESIGN THINKING VS. LEAN STARTUP: A COMPARISON OF TWO USER-DRIVEN INNOVATION STRATEGIES Conference Paper · August 2012

Roland M. MUELLER(a) and Katja THORING(b)

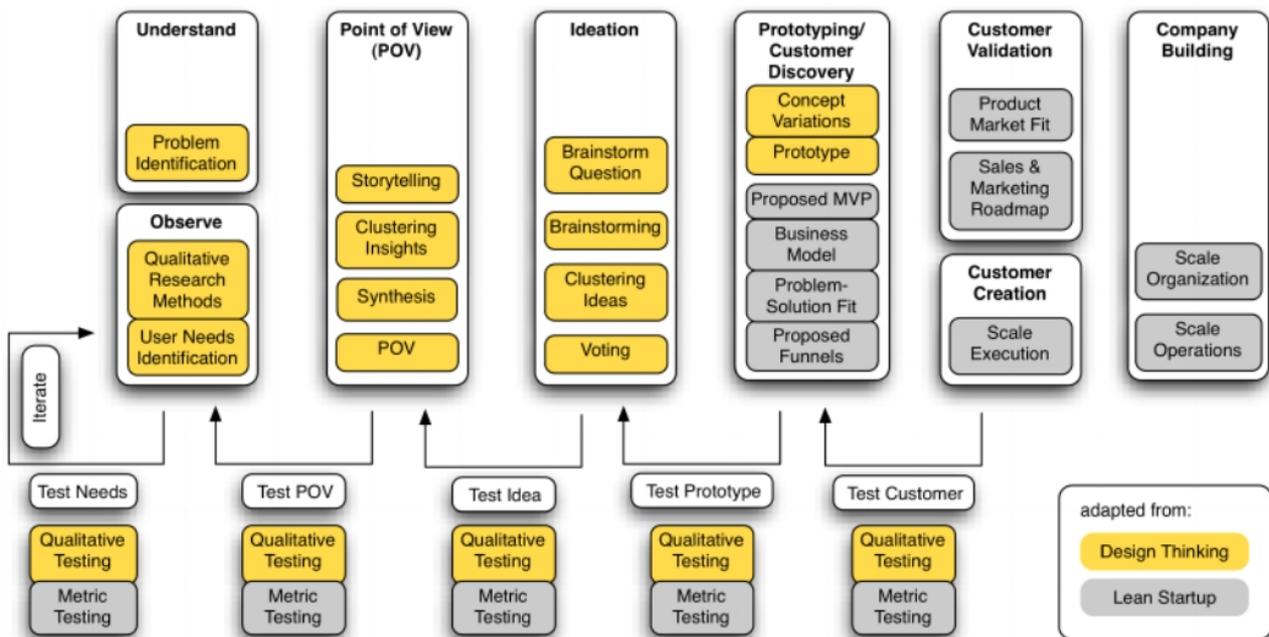
(a)Berlin School of Economics and Law; (b)Anhalt University of Applied Sciences

Bien que la représentation linéaire laisse supposer un début et une fin, au contraire de la représentation circulaire, les auteurs relèvent de nombreuses similitudes : nombre d'étapes composant le process total, proximité des termes employés (understand/learn ou prototype/test par exemple), prototypage pour tests auprès des utilisateurs, boucles d'itérations rapides, etc...

Puis sur la base des différences relevées ils proposent des améliorations pour chacune des méthodes, vues comme des opportunités d'apprentissages réciproques :

- pour le Design Thinking, introduire plus tôt dans le process les tests et boucles d'itération, dans le but d'évaluer plus rapidement les hypothèses et chances de succès.
- pour le Lean Startup, implémenter les données quantitatives par une exploration qualitative, mieux comprendre les clients et leurs problématiques initiales, utiliser les techniques d'idéation afin de générer des variations du concept initial.

Fort de cette analyse très détaillée, un modèle optimal, établi sur la base du meilleur et de la complétude des deux méthodes, est ensuite proposé. Il intègre la phase de recherche et de divergence propre au Design Thinking, les boucles de test répétées propres au Lean Startup et associe approches qualitatives et quantitatives.



Suggested model of "lean design thinking": Adaption and merging of promising aspects of both innovation strategies.

L'objet du mémoire ne sera pas de discuter ou d'appliquer le modèle proposé. Cependant cette analyse montre de nombreux points communs et la possibilité d'imbriquer, au moins sur le papier, des composants élémentaires caractéristiques de chacune des deux méthodes plutôt que de faire se succéder des cycles complets propres à chacune d'elles.

Contextualiser la pratique du design

De ma courte expérience et des occasions de partage au sein de l'incubateur Le Cargo, la question du recours au design doit être regardée de manière utile et concrète, au service de l'aventure entrepreneuriale, et non pas vue comme un exercice dogmatique ou stylistique de la méthode.

Comme pour la majorité des personnes, les caractéristiques précises, les composants de chacune des méthodes sont méconnues, les contours sont flous, et il peut y avoir parfois confusion entre différentes méthodes et approches. Le design comme référentiel de conception est souvent associé aux idées de prototype ou maquette, d'itération. En pratique, il est souvent utilisé uniquement sur une partie de son process global, selon les besoins du moment.

Ainsi Sebastien (Partoo) associe la notion de design et la pratique de la maquette, qu'il utilise pour partager une idée ou un concept, en interne comme chez les clients. Selon lui, la maquette « est un support pour faire comprendre aux autres (s)on souhait » ; « maquette qui ne ressemble pas au résultat final ; cette maquette ne (devant) être réalisée que si elle est utile ».

Aussi, comment **adapter la méthodologie Design au contexte** et aux méthodes propres aux startups ?

Dans l'ensemble, la start-up porte une vision, une technologie qu'elle va mettre à l'épreuve du marché, elle est plutôt techno-driven et conforte ou adapte son produit au contact des utilisateurs. L'essentiel de la proposition de valeur est portée par la vision, la conviction personnelle de ses fondateurs / fondatrices.

Le modèle Lean Startup colle à cette approche du développement en associant le rôle visionnaire du dirigeant à l'expérimentation itérative et répétée. Cependant la méthode ne fournit pas de cadre précis pour l'élaboration et le partage en interne de ce que je veux tester, comment je vais l'évaluer et comment j'en retire des enseignements. Dans ce modèle ce rôle est dévolu au fondateur.

Il y a là un territoire potentiel de combinaison des différentes approches et outils disponibles pour l'innovateur. Les boucles d'itérations ont pour objectif de lever une part de l'incertitude inhérente au projet entrepreneurial et, pour y contribuer efficacement, l'expérimentation doit faire sens, être alignée avec la vision, l'interprétation des résultats doit constituer le socle de l'apprentissage, de l'expérience cumulée et adresser le bon niveau de décision, ceci afin d'éviter la mission d'expédition et la découverte hasardeuse décriées par Thomas Guyon.

Conséquence du digital, formidable source d'acquisition d'informations en direct, l'utilisateur est souvent vu sous l'angle de la donnée, d'une séquence d'actions, davantage que comme un humain. En caricaturant, on teste plus, et très rapidement, une réaction, plutôt qu'on ne comprend la personne de l'autre côté de l'interface. Nous l'avons vu lors de l'exemple mis en place chez Pitchy, une approche complémentaire plus qualitative par l'humain permet une compréhension plus fine de l'état émotionnel et peut également révéler son futur comportement.

Le premier enjeu est de compléter les données chiffrées par des informations plus centrées sur l'humain, le sensible, voire le subjectif.

Pierre, co-fondateur de Prizm, résume pragmatiquement : « Tout ce qui aide à prendre le pouls de la relation avec l'utilisateur est bon à prendre. Plus il y a de matière, plus elle va permettre d'enlever tes a priori »

Jouer la complémentarité entre la data, les chiffres et le sensible, l'émotionnel va permettre en premier lieu d'affiner la compréhension de la situation, de la problématique à résoudre, en second lieu de savoir plus précisément quoi mesurer par l'expérimentation et de mieux interpréter les feedbacks utilisateurs.

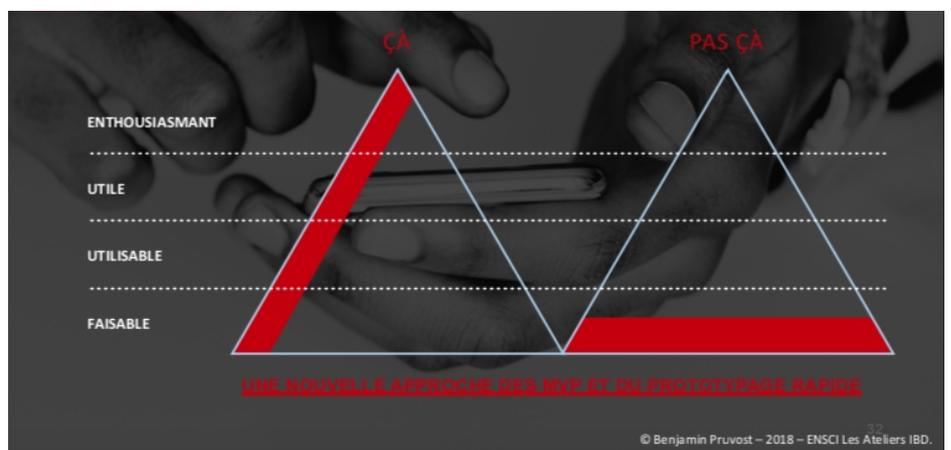
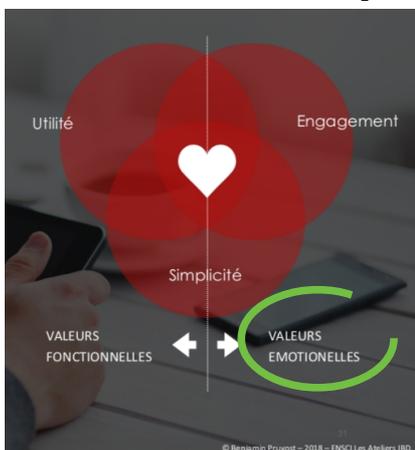
Le deuxième enjeu est donc celui de l'apprentissage par l'interprétation et la compréhension de l'expérience - une contribution à lever une part de l'incertitude en mode apprentissage rapide. L'enseignement à tirer d'une expérimentation ne se limite pas nécessairement à préparer la suivante. La réflexion, complémentaire à l'utilisation de l'outil, permet d'intégrer l'enseignement au bon niveau décisionnel ⁵¹:

- est-il de nature à influencer ma vision, ma conviction ?
- vient-il questionner ma stratégie ?
- dois-je adapter ma tactique ?
- comment opérationnaliser ma prochaine expérimentation ?



L'apprentissage adresse le temps court (opérationnalisation) et le moyen-long terme (stratégie). Le design est une discipline engagée vers une vision globale d'une problématique et complète l'opérationnalité de la boucle build-measure-learn. En associant exploration élargie et expérimentation elle génère la collecte d'informations ciblées qui, associées avec des données plus chiffrées permettent la prise de meilleures décisions.

Le troisième enjeu est d'interpréter la vision en proposition de valeur, puis de prototyper au plus juste afin d'en vérifier la pertinence. Le design apporte ici sa capacité de formalisation (maquette, prototype utilisés comme outil en interne et auprès des utilisateurs) mais également la dimension émotionnelle attachée au produit.



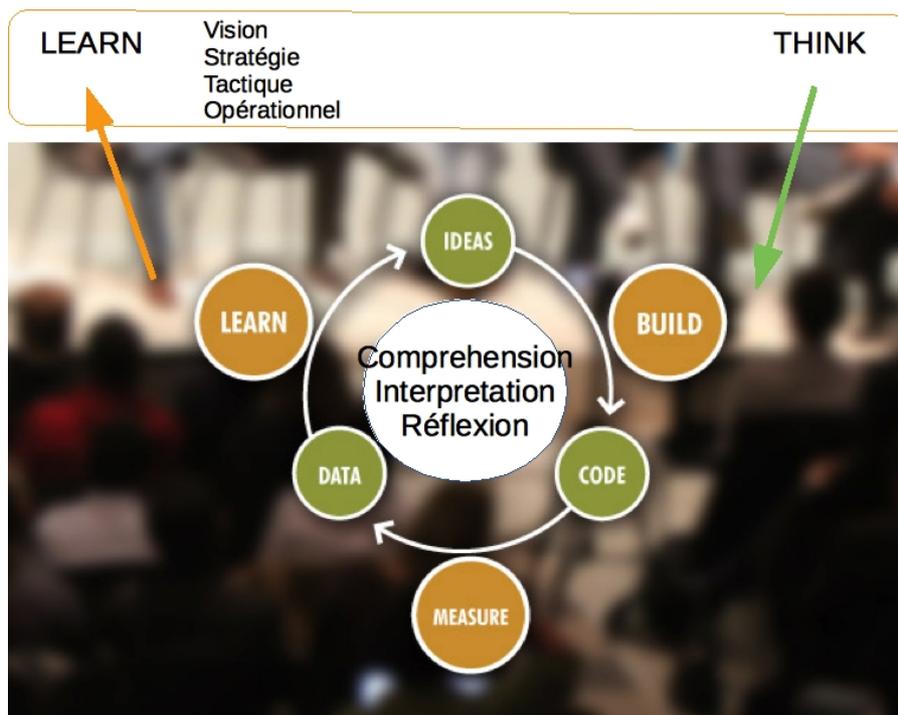
La valeur émotionnelle complète la dimension fonctionnelle du produit. Le recours au Design permettra de l'appréhender en complément aux données plus usuelles comme les metrics de parcours utilisateurs sur l'exemple d'une application digitale.

Ces ébauches de proposition issues de mon expérience immersive enrichie des échanges et autres publications privilégient la contextualisation de la pratique du design et le recours à ses nombreuses facettes selon la situation plutôt qu'au déploiement complet d'une méthode de développement ou de résolution de problèmes préétablie.

En synthèse, je proposerais de mobiliser le Design comme élément central de l'apprentissage permanent et décisionnel,

- dans un rôle d'interface et de coordination entre une stratégie de type descendante et des enseignements émergents issus de l'expérience utilisateur / client
- dans un modèle de développement itératif
- en association / complément aux méthodes référentes aujourd'hui parmi les start-ups.

Ce rôle central peut schématiquement être représenté de la manière suivante :



IV - Pré-conclusion : le passage à l'échelle, un enjeu humain et organisationnel important

Nous avons jusqu'à présent principalement vu le sujet de la réussite des start-ups sous l'angle de la proposition de valeur, sa pertinence et sa scalabilité en particulier. Pourtant, vu de l'intérieur, le passage à l'échelle embarque également des enjeux humains eux aussi déterminants pour la réussite de l'entreprise. Nous avons entraperçu ces enjeux par l'intermédiaire des questions d'alignement entre les dirigeants, considérés comme l'une des sources d'échecs avérés - ou au moment des recrutements nécessaires pour accompagner l'accroissement rapide du volume d'activité -, alors que la disponibilité manque en interne pour les entretiens et les sélections. De manière générale, la cohésion de groupe, et la capacité des dirigeants à embarquer toute l'équipe et à intégrer les bonnes recrues, est cruciale lors de cette étape; ce que Maëlle (Lunii) exprime de la manière suivante : « Il faut que les gens aient bien compris, et toi (tu dois) voir que les gens ont bien compris. » Et, comme le rappelle Benoit Bescond⁵², les enjeux de la croissance ne se limitent pas à la réussite économique, et la start-up se retrouve confrontée à un ensemble de besoins parmi lesquels structuration, équilibrage financier, gestion, ressources humaines etc ... Thibault Renouf, Chief Operating Officer de Partoo, lui emboîte le pas dans un récent article⁵³ en rappelant qu'« il est en effet nécessaire de structurer les pôles pour conserver des équipes à taille humaine ».

Des différents témoignages, émerge le fait que les facteurs humains en interne sont l'une des principales craintes et l'un des principaux enjeux du passage à l'échelle dans la mesure où ils peuvent constituer une cause d'échec ou un frein à la croissance. Les dirigeants ne sont pas nécessairement à l'aise avec le sujet (le risque d'échec commercial est inhérent au statut de start-up, le risque humain est moins visible), d'autant que le changement de taille est également un moment fort émotionnellement car il signifie la fin d'une période de fonctionnement avec des craintes de perte d'identité et de sens. Ainsi, Lionel, co-dirigeant de Pitchy, constate: « Avant je connaissais chacun personnellement, maintenant ça me fait flipper. » (plus de 40 personnes chez Pitchy au moment de l'entretien, ndlr).

Avec un effectif de quelques personnes, la proximité est immédiate et le fonctionnement simple, naturel et direct. l'une des interviewées dira à ce sujet qu'il suffit de prendre la parole à voix haute dans le bureau pour être écoutée par toute l'entreprise. Par ailleurs les personnes se connaissent suffisamment pour adopter un mode de collaboration fluide et efficace. Avec un effectif de quelques dizaines de personnes, beaucoup de choses vont changer. C'est ce que Maëlle (Lunii) relate de sa propre expérience : « Au début, comme c'est ma première boîte, j'avais envie que cet esprit là, les choses non figées, très malléables puissent rester, mais j'ai maintenant clairement la réponse : tu ne peux pas fonctionner à 11 comme à 45. Il faut passer à l'étape du dessus qui est la structuration. »

Je comprends dans cette déclaration, tout comme pour les autres témoignages l'importance de l'aventure et des valeurs humaines comme profondément ancrées dans l'identité et le parcours de chaque entreprise. Cyril (Tuttistori), dans un extrait retranscrit un peu plus haut, avait d'ailleurs insisté sur la nécessité de créer et de maintenir la cohésion du groupe. Pour Anne-Laure, en situation d'ouverture imminente d'un deuxième studio et de proche éclatement des personnes entre les deux sites, l'urgence est de saisir ce qui représente cette identité et cette unicité de Schoolab : « Nous

52 <https://www.entreprendre.fr/le-grow-up-pour-accompagner-les-start-up-vers-le-succes/>

53 <https://www.maddyness.com/2018/10/22/scaler-en-startup-4-enjeux-operationnels-a-prioriser/>

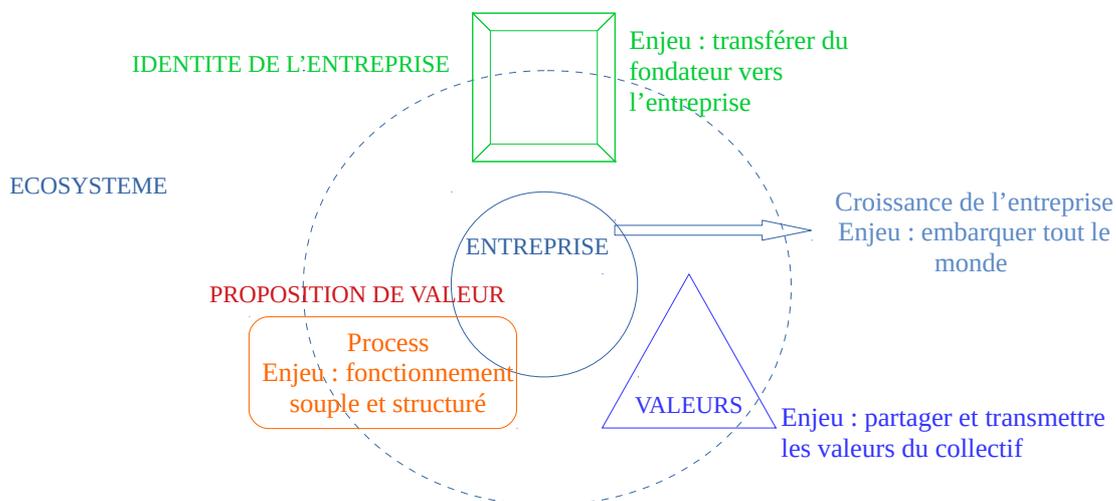
devons comprendre l'identité avant qu'elle nous échappe, la graver dans le marbre pour pouvoir la partager et scaler. »

Car, le scaling embarque des enjeux humains forts, d'identification, d'adhésion, de transmission de valeurs identitaires et communautaires comme l'essence et l'âme de l'entreprise. La réussite de ces enjeux conditionne celle du passage à l'échelle : comment conserver mon identité, ma raison d'être, en changeant d'échelle ? Anne-Laure, à nouveau, résume ses enjeux du moment : « Réussir à passer à l'échelle et garder nos valeurs : on veut juste ne pas perdre toute l'âme mise dans l'équipe et le lieu ».

Pour beaucoup, l'attachement aux valeurs humaines est très fort, et directement lié à la qualité des relations interpersonnelles. Le changement de taille de l'entreprise nécessite également une structuration, la mise en place de process, afin de pouvoir délivrer à plus grande échelle et de toucher une quantité significativement plus importante de clients et utilisateurs. Cette scalabilité va s'accompagner de profondes évolutions sur la manière de fonctionner en interne. Maëlle reconnaît ainsi qu'elle opère maintenant sur un mode moins participatif et qu'elle doit trancher pour avancer.

L'organisation, la structuration de l'entreprise deviennent nécessaires pour maintenir son fonctionnement et accroître son efficacité dans une perspective de changement d'échelle. Le maintien d'un maximum de souplesse et de fluidité est un enjeu important.

Structurer pour croître, définir et partager les valeurs pour passer à l'échelle, voici un véritable défi auquel les entreprises sont souvent mal préparées et qui ne peut se faire sereinement pendant le rush, ce dont témoigne Maëlle : « Il y a un an, j'ai commencé à poser un travail de recherche sur la vision, les valeurs de l'entreprise et à comment les insuffler,.. Je m'y intéresse à nouveau aujourd'hui, et heureusement que j'avais posé les choses par écrit, je peux ainsi confronter l'état d'esprit de l'époque avec mes pensées actuelles ». Ce travail de formalisation et de partage des valeurs propres à chaque entreprise doit être anticipé et engagé lorsque l'entreprise fonctionne autour de son noyau initial. Comme nous l'avons vu plus tôt dans ce mémoire, la période d'accélération propre au passage à l'échelle laisse peu de disponibilité pour la prise de distance ou l'implication dans des projets pouvant paraître secondaires au regard de l'impératif économique immédiat.



Alors, une démarche de design peut-elle favoriser ce changement décisif et concilier l'état d'esprit propre à la start-up – et la mise en place d'une organisation qui va figer progressivement les process – et la relation aux clients /utilisateurs ? Cet enjeu, centré sur l'humain et l'organisation de l'entreprise, semble encore relativement peu investigué, pourtant Maëlle et Anne-Laure, ferventes adeptes de la discipline au quotidien, sont convaincues de l'intérêt du recours au design. La première pense que « Le design peut avoir un rôle... Je suis sûre que l'on peut trouver un moyen innovant pour garder un max de flexibilité et de fluidité dans l'échange. » Quant à la seconde, elle imagine « créer en interne un design system où l'on répertorie toute l'identité de la société – visuelle, valeurs, communication, c'est un des trucs qu'il faut faire. »

Ainsi : **Formaliser et partager les valeurs** fondamentales de l'entreprise, du collectif, afin d'y inclure les nouveaux arrivants, **affirmer** une identité propre à l'entreprise, **structurer** intelligemment, **établir des process en accord** avec une proposition de valeur, **maintenir la communication et la collaboration entre équipes**, conserver un fonctionnement fluide, partager et **faire adhérer à une vision**, ces questions méritent être abordées de manière globale, en cohérence avec l'écosystème de l'entreprise. Le design, par sa capacité à comprendre et formaliser, à favoriser le travail collaboratif, à interpréter et scénariser a une carte à jouer pour réunir les conditions favorables à la croissance, sécuriser l'étape du scaling et se projeter sur le long terme.

La plupart du temps, le socle de valeurs existe déjà mais est diffus au sein du collectif. Il émergera, par exemple, d'ateliers de co-création engageant les collaborateurs et intégrant écosystème de l'entreprise. Une démarche de design centrée utilisateur / collaborateur est parfaitement adaptée à ce contexte, et permet au collectif d'être acteur de sa propre transformation.

La formalisation de ces valeurs revêt souvent la forme d'un document écrit remis aux nouveaux arrivants. Il n'est pas inutile en la matière d'être créatif et d'imaginer de nouvelles façons de les incarner et de les partager. Là encore, le designer saura stimuler, intégrer et restituer la créativité des participants en propositions concrètes et cohérentes.

La structuration de l'organisation est un sujet à aborder préférablement de manière globale car elle agit directement sur la façon dont la valeur est délivrée sur le marché et nécessairement sur sa perception par l'utilisateur. L'enjeu est une mise en cohérence entre l'expérience du collaborateur et celle de l'utilisateur. Il peut être vu comme un projet global mettant en jeu la stratégie d'entreprise, la prise en compte de son écosystème et de ses ressources humaines. Le management de projet par le design est indiqué dans ce cas, car il intégrera le contexte de manière élargie avant d'engager les pistes de solutions centrées sur les usages.

Il s'agit ici de quelques exemples de mobilisation du design permettant d'ouvrir le champs d'investigation au-delà de la focale du produit, sur des enjeux humains, au coeur donc de son savoir-faire.

V- Conclusion

Le travail présenté dans ce mémoire est le prolongement de mon expérience et n'a pas vocation à dresser un bilan exhaustif ou définitif de la situation étudiée. Il permet d'ouvrir quelques pistes et angles de vues complétant l'existant.

L'immersion est une étape à part entière d'une démarche de design centrée utilisateur. Je tiens ici à remercier tout particulièrement chacun chez Pitchy pour m'avoir accueilli, ainsi que toutes les personnes croisées et rencontrées et s'étant prêtées au jeu de l'interview et du partage d'expériences. Cette immersion révèle des évidences et forge des convictions que vous ne saisissez peut-être pas à distance. Elle permet d'ancrer votre approche sur l'expérience vécue et dans son contexte.

Les enseignements acquis lors de cette expérience font souvent sens, pris dans leur ensemble, et les scinder en blocs n'est parfois pas facile. En premier lieu, le rapport à l'innovation des startups peut être vu comme une question de survie à court terme, il détermine leur processus de développement de solution, dont le mot d'ordre est de lancer très vite sur le marché un produit imparfait et de l'améliorer au contact des clients, il détermine également l'attribution des ressources et les arbitrages. Ma conviction est maintenant que la pratique du design dans un contexte de start-up doit s'adapter à cette situation. En second lieu, si l'étape du passage à l'échelle est souvent présentée comme le moment de vérité et de croissance économique, elle est vécue comme une période difficile par la multiplication des tâches et projets à réaliser et le manque de temps disponible. Les facteurs humains en interne émergent des témoignages comme l'un des principaux enjeux de ce passage à l'échelle (adhésion à la vision, recrutement, intégration, partage des valeurs, modification de l'organisation ...) dans la mesure où ils peuvent constituer une cause d'échec ou un frein à la croissance.

Bien que des études plus détaillées manquent dans ce domaine, nous pouvons esquisser que, à l'exception de quelques entreprises matures en design management, les startups utilisent majoritairement le design pour créer une esthétique et améliorer l'expérience utilisateur, et moins comme une méthode de conception innovante. L'enjeu pour une meilleure contribution du design sera de l'intégrer dans la culture d'entreprise dès sa fondation.

A l'analyse des causes d'échecs des startups (par exemple produit sans besoin sur le marché, mauvaise expérience d'utilisation, manque d'anticipation ...), le recours à des méthodologies par le design paraît pertinente pour sécuriser le parcours des entreprises. Une action mise en place chez Pitchy, bien que de portée modeste, atteste d'une complémentarité entre approche centrée utilisateurs, qualitative, basée sur des informations sensibles et une méthode plus analytique exploitant des données numériques ; elle a également le mérite de repositionner l'utilisateur comme l'un des centres de préoccupations de l'entreprise.

Alors, comment mettre en œuvre une pratique du design permettant de sécuriser le parcours des startups ?

Le modèle de développement d'une start-up associe une vision, la conviction d'un fondateur à un modèle de développement progressif et itératif intégrant les retours utilisateurs. Pour être pertinente et efficace, une approche par le design doit s'adapter et s'insérer dans ce contexte et améliorer ou compléter le référentiel existant.

La conception de la proposition de valeur de l'entreprise, entre la vision initiale et les premiers cycles de développement, est un territoire à explorer par l'innovation par le design, mettant en jeu une expérimentation élargie des possibles puis la sélection d'une solution jusqu'à sa formalisation. Une telle démarche permet d'évaluer différentes pistes afin de mieux sécuriser les choix initiaux.

Pour être efficace, le modèle de développement itératif de la solution doit permettre d'apprendre de l'expérience. Le design, complémentaire des méthodes opérationnelles utilisées aujourd'hui par les start-ups, peut tenir une place centrale dans l'apprentissage permanent et décisionnel, dans un rôle d'interface et de coordination entre une stratégie de type descendante et des enseignements émergents issus de l'expérience utilisateur.

Si trouver son marché et le business model adapté pour assurer la réussite économique en est le principal objectif, le passage à l'échelle d'une start-up est synonyme d'une profonde transformation interne de l'entreprise et s'accompagne de forts enjeux. Par exemple : formaliser et partager les valeurs de l'entreprise, affirmer une identité, établir des process en accord avec une proposition de valeur. Le design, comme discipline centrée sur l'humain, a ici également une carte à jouer pour sécuriser la croissance.

Bibliographie

Livres

THIEL Peter, De zéro à un, comment construire le futur, JC Lattès, 2017 *

Publications

BELLEGO Nicolas, Vers un incubateur de nouvelle génération, par le design, ENSCI, 2015

BORJA DE MOZOTA Brigitte, « Design Management, using design to build brand value and corporate innovation, » Allworth Press, 2003

BROWN Tim, Design Thinking, Harvard Business Review, 2008

Divers « Design Impact, quand le design crée de la valeur à l'entreprise », Cité du design / Mission Design France *

M. MUELLER Roland and THORING Katja, DESIGN THINKING VS. LEAN STARTUP: A COMPARISON OF TWO USER-DRIVEN INNOVATION STRATEGIES Conference Paper · August 2012 *

VERGANTI Roberto, Design, meanings and radical innovation, 2008 *

Cours du Mastère IBD

GAUTHIER Stéphane, Think design, 2018 *

PRUVOST Benjamin, Stratégie et Design, 2018 *

MARCHANDISE Jacques-François, Numérique et transitions, 2018 *

USER STUDIO, Atelier Dans la peau du designer, 2018 *

CHATAIGNER Marc, Prototypage rapide, 2018 *

BRECHIGNAC Blandine, Atelier Design et mutation du travail *

sites et articles web

LEAC Jean-Pierre, Mais lâchez-nous avec vos start-up !, Les Cahiers de l'innovation,

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/lachez-nous-avec-vos-start-up/>

La French Tech, le mouvement français des startups, <https://lafrenchtech.com/fr/>

Paris&Co, agence de développement économique et d'innovation <https://www.parisandco.paris/A-propos/Presentation>

Ville de Paris, <https://www.paris.fr/pages/les-incubateurs-dans-la-capitale-6392> *

Labo de l'Édition <https://labodeledition.parisandco.paris/>

Bpifrance création, facilitateur d'entrepreneuriat, <https://bpifrance-creation.fr>

RILEY Wells, startups, this is how design works, <https://startupsthisishowdesignworks.com>

ALLEN Enrique, silicon valley's new secret weapon, <https://www.fastcompany.com/1665795/silicon-valleys-new-secret-weapon-designers-who-found-startups>

NEA, Future of design in startups, <http://www.futureof.design> *

SALENNE Ludovic, Les 5 étapes clés de la croissance d'une startup, <https://www.ludosln.net/les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up/> *

OTTAN Gaele, Dis, c'est quoi une start up, <https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-start-up/> *

BRESSON Kevin, #start-up, c'est quoi la scalabilité, <https://wydden.com/startup-scalabilite/> *

BESCOND Benoit, Le Grow-up pour accompagner les start-up vers le succès, <https://www.entreprendre.fr/le-grow-up-pour-accompagner-les-start-up-vers-le-succes/>

REBOURS Christophe, <http://www.inprocess-group.com/fr/process-innovation/#innovation-process>

VIKI Tendayi, Lean Day London, <https://www.youtube.com/watch?v=LoGU9b0r5rg> *

STARTUP COMMONS, <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html> *

CB INSIGHTS, The top 20 reasons startups fail, <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> *

MEDIAPART, Start up, cachez cette faillite que l'on ne saurait voir, <https://blogs.mediapart.fr/allo-conso/blog/130618/start-cachez-cette-faillite-que-lon-ne-saurait-voir>

UNIK COACH, Savoir vendre sa start-up auprès d'investisseurs demande un fort leadership des fondateurs et un excellent esprit d'équipe, <https://www.unik-coach.com/details-savoir+vendre+sa+start-up+aupres+d+investisseurs+demande+un+fort+leadership+des+fondateurs+et+un+excellent+esprit+d+equipe-143.html>

PIGNOL Juliette, Le rôle du design dans la réussite des startups , <https://www.blogdumoderateur.com/etude-design-nea/>

LALLEMAND Carine, Pourquoi toutes les startups ont-elles besoin d'UX design ?, <https://wydden.com/pourquoi-toutes-les-startups-ont-elles-besoin-dux-design/>

THOUA N EMMANUEL, Pas d'innovation sans design, <https://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4018482W/pas-d-innovation-sans-design.html>

DESIGN FOR STARTUP, <https://designforstartup.net>

JOURNAL DU NET, Méthode agile : définition, comparatif et avantages, <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443838-methode-agile-definition-comparatif-et-avantages/> *

COMMITSTRIP, Un autre jour, un autre daily, <https://www.commitstrip.com/fr/2020/10/01/daily-meeting/?> *

MINDTOOLS, The Build-Measure-Learn Feedback Loop, <https://www.mindtools.com/pages/article/build-measure-learn.htm> *

BLANK Steve, Why the Lean Start-Up Changes Everything, <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> *

GUYON Thomas, Lean Startup: la méthode qui plante 93 start-up sur 100, <https://www.frenchweb.fr/lean-startup-la-methode-qui-plante-93-start-up-sur-100/216587>

CHABAL Audrey, Lean Start-Up, Approche Agile ou Design Thinking ?, <https://www.forbes.fr/management/lean-start-up-approche-agile-ou-design-thinking/?cn-reloaded=1>

THIGA, Lean vs Design Thinking : Le match, <https://blog.thiga.co/lean-vs-design-thinking-match/>

Hangouts for Entrepreneurs: Lean Startup Meets Design Thinking in 10 Minutes, <https://www.youtube.com/watch?v=JzEg-Y0noRY&feature=youtu.be> *

GARTNER, Enterprise Architects Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile to Drive Digital Innovation, <https://www.gartner.com/en/documents/3941917/enterprise-architects-combine-design-thinking-lean-start> *

RENOUF Thibaud, Scaler en startup : 4 enjeux opérationnels à prioriser, <https://www.maddyness.com/2018/10/22/scaler-en-startup-4-enjeux-operationnels-a-prioriser/>

* les principaux schémas et illustrations sont issus de ces ouvrages et articles.

Remerciements

Quelques mots pour remercier sincèrement toutes celles et ceux qui auront participé, directement ou d'une manière détournée à la présentation de ce document. Je pense ici particulièrement à :

Sylvie, mon premier point de contact pour le Mastère IBD

Stéphane et Mathias, pour l'animation d'un programme unique, et pour leur engagement
la promotion IBD, et l'aventure partagée

Geneviève et Muriel, pour leur accompagnement

l'école, le lieu et vous tous qui y enseignez et y apprenez

Lionel et Basile, ainsi que toute l'équipe Pitchy

Vous qui avez partagé vos expériences par vos témoignages

Pierre, que je remercie d'avoir libéré de l'espace dans un temps déjà compressé

Sophie, pour son engagement sans faille et sa disponibilité

celles et ceux que je n'ai pas cités