

Ce que les grands groupes peuvent apprendre de l'entrepreneuriat

Les success-stories policées des startups font rêver de plus en plus de directeurs innovation de grandes entreprises qui regardent de très près les produits ou services prometteurs développés pour les copier ou les intégrer. Et si, au lieu de guetter l'apparition des innovations de demain, ces directeurs s'intéressaient plutôt au processus de développement ayant permis de les concevoir ?

Temps de lecture : minute

11 juillet 2018

Deux points communs rapprochent la direction innovation de l'entrepreneur en phase amont : D'une part, ni l'un ni l'autre n'ont de moyens conséquents. D'autre part, tous deux lancent des projets à la recherche du succès sur lequel bâtir le futur de l'entreprise.

En ces temps de fortes restrictions budgétaires et d'intensification de la compétition par l'innovation, ces similarités semblent se renforcer.

L'avenir des entreprises repose plus que jamais sur des directions innovations, qui - sans moyens et toujours plus vite - doivent apporter clé en main les succès de demain.

Quelles leçons de management peut-on tirer de la startup ?

La startup est une organisation à la recherche d'un business model répétable et scalable. Tant que ce modèle n'est pas trouvé, la startup n'a pas de certitude de survie. Le deal est simple : trouver un business model

porteur avant d'avoir consommé tout son capital... ou mourir comme tant d'autres.

Comme le dit le proverbe, *le temps, c'est de l'argent*, donc plus rapide sera cette quête mieux l'entrepreneur et ses investisseurs se porteront. Lassés de voir leurs investissements partir en fumée avec des projets toujours plus incertains, ces derniers, aidés de chercheurs en sciences de gestion, se sont emparés de la question. En analysant les modèles de nombreuses startups à succès, ils en ont tiré des pratiques très astucieuses pour le management des phases amont d'un projet.

L'équation à résoudre était la suivante : comment augmenter ses chances de trouver un marché porteur en ayant en tout et pour tout le capital de départ ? Il faudrait avoir le plus de coups d'essai possibles pour tester son produit sur le marché. La variable sur lequel l'entrepreneur peut jouer est donc le coût unitaire d'un essai.

La startup utilise des méthodes de management

L'entrepreneur doit donc dimensionner des tests lui permettant de valider ou invalider le plus rapidement possible et à moindre coût son marché et ainsi, avoir encore plusieurs "coups à jouer" en cas d'échec.

Si cette approche gestionnaire est bien développée aujourd'hui chez les entrepreneurs, on voit encore trop de directions innovation pratiquer la stratégie du *All-In* : investir très tôt des montants importants dans une voie unique, sur des idées qui "semblent brillantes".

Ce que les grands groupes peuvent

apprendre des startups

Les détracteurs de ces approches diront à raison que les méthodes telles que le *Lean Startup* ont été développées pour des tests sur le marché, principalement en BtoC et qu'elles s'appliquent ainsi mal aux besoins des grands groupes industriels.

Pour autant, le directeur innovation d'un groupe industriel fait face à des incertitudes sur le marché (comme la startup), mais les croise avec des incertitudes qui porteront sur deux dimensions complémentaires : l'organisation et la technologie. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, la situation du grand groupe est plus complexe pour au moins deux raisons.

D'une part, les startups construisent les compétences et l'organisation nécessaires au développement du projet qu'une fois le projet clarifié. Dans le grand groupe, notre direction innovation compose avec des éléments établis depuis des dizaines voire des centaines d'années - et leur renouvellement est toujours une tâche complexe. Ainsi, même le projet en rupture le plus attrayant peut se confronter à l'incapacité de l'organisation de l'absorber.

D'autre part, de nombreuses startups n'explorent que les solutions accessibles sans grande rupture technologique ou ont déjà réglé les points les plus durs en phase amont dans les laboratoires. L'incertitude technologique est donc présente mais maîtrisable. Alors que si la direction innovation d'Areva était amenée à travailler sur un réacteur nucléaire très différent d'aujourd'hui - par exemple un micro-réacteur, se poseraient des questions d'apprentissage et d'expérimentation allant bien au-delà de la validation du marché tant l'inconnue serait grande. Quelles sont les connaissances dont nous allons avoir besoin pour en évaluer la pertinence ? Quelles compétences seront nécessaires pour travailler le sujet ? Quels sont les premiers tests technologiques à faire sans avoir à

développer l'ensemble du produit ?

Une bonne et une mauvaise nouvelle pour les directions innovation !

La mauvaise nouvelle est donc que la situation de l'entreprise établie est plus complexe que celle de la startup : il y a trois dimensions à gérer au lieu d'une. S'ajoutent en plus du marché, les dimensions organisationnelles et technologiques. Pour le directeur innovation, ce parent pauvre de la R&D dont la mission est de penser l'avenir d'un groupe avec un budget parfois très réduit, ce pari semble donc insensé. Pour progresser efficacement, la direction innovation devra savoir parfaitement détecter ce que l'entreprise ne sait pas, *l'inconnu*. De même, elle devra mettre en évidence les incertitudes qui pèsent sur l'organisation à adopter pour vendre ou opérer ces nouveaux objets.

La bonne nouvelle de cette histoire, c'est que les courants de recherche de l'entrepreneuriat ont ouvert la voie à des approches scientifiques du management de l'innovation et des problématiques de l'entreprise innovante. Le directeur innovation peut notamment utiliser la méthode C-K développée par les Mines ParisTech qui permet de piloter/gérer trois types d'incertitudes :

1. A propos du marché : comment gérer mes apprentissages alors que le marché n'existe pas ?
2. A propos de la technologie : comment rationaliser mes expérimentations sur de nombreuses voies technologiques incertaines ?
3. A propos de l'organisation : comment penser l'industrialisation d'un projet qui n'est pas en ligne avec les paramètres classiques de mon organisation ?

Ainsi, aussi fauché soit-on, on peut apprendre à être malin et permettre

l'exploration de sujets complexes efficacement.

Docteur en Sciences de Gestion de l'école des Mines ParisTech, Frédéric est co-fondateur de Stim. Il est en charge du développement des nouvelles méthodes et outils pour l'innovation de rupture, basés sur la théorie C-K. Avec ses clients, il a notamment accompagné les projets d'innovation sur des sujets comme la voiture autonome (Valeo), les services porte-à-porte (RATP) ou les nouveaux systèmes électriques de la smart city (Schneider Electric).

Article écrit par Frédéric Arnoux