

GLISSEZ-VOUS  
DANS LA PEAU  
D'UN ENTREPRENEUR

DÉCOUVREZ  
NOTRE SIMULATEUR  
DE START-UPS !

COMMENT  
LES START-UPS  
ONT CONQUIS  
LE MONDE !

TOTAL  
L'A TESTÉ  
POUR VOUS

START-UPS / GRANDS GROUPES  
POUR LE MEILLEUR  
OU POUR LE PIRE

# START-ME UP!

2€ - Gratuit pour les membres du Network

## PETITE HISTOIRE DES START-UPS

# COMMENT LES START-UPS ONT CONQUIS LE MONDE !

Texte : Jeremy Pistien, Matthieu Vetter & Daniel Geiselhart

VOILÀ DÉJÀ QUELQUES ANNÉES QU'ELLES ONT LE VENT EN POUPE. L'ENGOUEMENT S'ÉTAIT LÉGÈREMENT ÉTOUFFÉ APRÈS L'ÉCLATEMENT DE LA BULLE INTERNET, MAIS LA GRANDE MAJORITÉ DES ENTREPRENEURS N'A PAS LÂCHÉ L'AFFAIRE. AUJOURD'HUI, L'ORDRE DES CHOSES EST EN TRAIN DE S'INVERSER, ET LES GRANDS GROUPES COURENT Désormais après ces jeunes pousses qui réussissent à faire parler d'elles avec un business model convaincant. COMMENT TRAVAILLER AVEC ELLES ? COMMENT SE NOURRIR DE LEUR ÉNERGIE ? POUR MIEUX COMPRENDRE LES ENJEUX DE LA DIGITALISATION, VOICI UNE PLONGÉE DANS L'HISTOIRE DE LA START-UP, CETTE JEUNE ENTREPRISE PRÊTE À TOUT POUR RÉVOLUTIONNER L'ÉCONOMIE.



À la fin des années 90, les jeunes diplômés des grandes universités et écoles françaises se pressaient au portillon pour travailler dans les grands groupes. Les entreprises du CAC 40 étaient considérées comme le Graal, le but ultime du jeune salarié, amadoué à coup de voiture de fonction, de notes de frais et de juteuses primes de fin d'année... Tout le monde voulait être embauché chez L'Oréal, Auchan ou la Société Générale, et ceux qui avaient le cran de parler de start-ups aux talents de l'époque passaient pour des illuminés. Travailler dans une petite structure qui risque à tout moment d'exploser en vol, sérieusement ? Et la visibilité à long terme alors ? Une quinzaine d'années plus tard, les choses ont bien changé : si les grands groupes restent concurrentiels pour embaucher, une grande partie des talents de la nouvelle génération (Y, oui...) rêve désormais de s'envoler pour la Silicon Valley et de décrocher un boulot pour Mark, Larry, Tim ou encore Elon. Certains acceptent même de rester en France pour travailler pour les grandes start-ups françaises, voire, consécration ultime, de monter leur propre boîte et développer leur

propre projet, trouver leur propre business model... Une façon de participer à la plus grande aventure commune de ce début de siècle : celle de ce nouveau monde fascinant des start-uppeurs, révolutionnaires des temps modernes qui n'ont peur de rien et qui sont prêts à tout pour changer le monde !

Et oui, le fantasme d'amasser une fortune à la Gordon Gecko n'a pas passé le millénaire, il est resté scotché dans les années 90, loin derrière nous. Les héros du XXI<sup>e</sup> siècle s'appellent Zuck, Musk, Page et Jobs, ex-geeks devenus businessmen malgré eux, qui vont en rendez-vous d'affaires en sweat à capuche et baskets. Tout le monde en parle : la start-up est devenue le buzzword par excellence, les médias en ont fait le nouveau marronnier des pages business & éco. Tout le monde est fasciné par cette nouvelle culture du travail basée sur l'agilité, l'autonomie, la culture du fail et un management basé sur le coaching et la motivation des collaborateurs, plutôt que le contrôle et la hiérarchie.

De leur côté, les grands groupes se sentent dépassés, certains leaders de marché craignent de se faire « uberiser ». Du coup, ils essaient tant bien que mal de

prendre le train en marche : ils montent des accélérateurs, des incubateurs et des programmes d'Open Innovation... Et les politiques insistent sur la force de la capacité entrepreneuriale française, et l'attrait national pour l'innovation. Mais en vrai, à quoi sert une start-up ? En quoi se différencie-t-elle d'une autre boîte ? Et que signifie réellement ce mythe des temps modernes qui intrigue, fait peur, mais surtout fascine ?

## AVANT LES ANNÉES 2000

« *Les start-ups ne gagnent pas en attaquant. Elles gagnent en transcendant.* »

Paul Graham, programmeur et investisseur, directeur de l'accélérateur Y Combinator.

Historiquement, les start-ups existent depuis bien longtemps. Si on en recense depuis les années 1920 aux États-Unis, la première mention officielle apparaît dans le journal Forbes du 15 août 1976. Le rédacteur du magazine américain y décrit le modèle économique de certains fonds d'investissement comme étant « *l'activité peu attrayante d'investir dans des start-ups dans le*

*domaine du traitement électronique des données* ». À l'époque, la définition de ces « nouvelles entreprises » est proche de celle que l'on a des PME innovantes aux États-Unis, d'après la déclaration de la SBA (Small Business Administration) : « *une entreprise orientée vers les nouvelles technologies et qui a un fort potentiel de croissance* ». Une définition entrée dans les annales, vu que les start-ups les plus *successful* nous viennent encore et toujours de l'autre côté de l'Atlantique. Cependant, confondre une start-up avec une PME est un véritable contre-sens : cette dernière est une société établie, avec une croissance constante et un modèle d'affaires connu. À l'inverse, Steve Blank, auteur prolifique sur le thème des start-ups, définit une start-up de la manière suivante : « *une organisation temporaire qui sert à trouver un business model répliquable et scalable (échelonnable)* ».

La start-up est donc en recherche de son modèle d'affaires (la vente, l'abonnement, l'affiliation, l'intermédiation, la désintermédiation...) et va se distinguer d'une PME par son objectif d'hyper croissance. Compte tenu de leur niveau de risque spécifique très élevé, celles-ci sont généralement financées sur fonds propres. Le nombre d'années d'existence importe peu, comme le déclare Paul Graham :

## Édito

Total Marketing Services a découvert *Silex ID* dès l'automne 2014 alors que venait juste de paraître le premier numéro de leur magazine sur l'innovation. La richesse du contenu et le ton décalé nous ont séduits d'emblée et nous avons presque aussitôt souscrit un abonnement. Par la suite, nous avons eu le plaisir de collaborer au quatrième numéro consacré à la ville de demain. Nous partageons avec eux une vision de l'avenir qui passe par la collaboration avec ces acteurs de l'innovation que sont les start-ups, ces « jeunes pousses » qui fleussent désormais dans tous les domaines

d'activité. Les métiers de l'énergie ne font pas exception, et connaissent de profondes mutations : à l'heure des grands enjeux planétaires en matière d'environnement, nous avons le devoir d'être innovants en permanence pour permettre à nos clients de consommer mieux, et moins, l'énergie que nous produisons. Sur ce chemin de l'engagement pour une énergie meilleure, les start-ups sont des compagnons précieux car l'innovation fait partie de leur ADN, elle est la condition de leur épanouissement. De son côté, un grand groupe comme Total apporte rigueur et professionnalisme à ces

petites entreprises par nature fragiles. Ainsi ce numéro de *Silex ID* est-il placé sous le signe de la nécessaire bonne entente entre grands groupes et start-ups pour la plus grande satisfaction des utilisateurs, comme l'a dit H. Ford, « *venir ensemble est un commencement ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est un succès* ».

Bonne lecture !

Jean-Charles Guillet, Responsable Gouvernance de l'Innovation chez Total





L'esprit start-up ? Une façon de penser l'entreprise différemment; avec toujours le même maître-mot : l'agilité.



« Une entreprise de cinq ans peut encore être une start-up ». En réalité, plus qu'une définition immuable, la start-up est un « état » par lequel passe une société en hypercroissance, avant de cartonner (ou de fermer ses portes !).

Depuis longtemps, les places financières s'intéressent aux start-ups. Dès 1920, l'apparition d'entreprises se lançant sans actif et avec très peu de fonds dans une aventure incertaine, et dans un environnement technologique en pleine mutation, suscite la curiosité des bourses et des particuliers. On constate à l'époque un phénomène intéressant : ces entreprises, qui ressemblent déjà aux start-ups que l'on voit aujourd'hui, se donnent pour objectif de créer les premières émissions radio. C'est le début de la radiomania. Plusieurs émissions se créent, pourtant ces *start-up companies* pré-Internet ne faisaient aucun chiffre d'affaires, et les revenus publicitaires ne sont mis en place qu'à la fin des années 1920. Elles sont donc très semblables aux start-ups que nous connaissons, qui n'ont pas encore de business model, et démarrent sans actif et sur fonds propres. La première émission, sur la station KDKA, crée un engouement sans précédent, alors même que les voix étaient hachées et la musique imperceptible.

#### LE MYTHE DU GARAGE

« Notre industrie ne respecte pas la tradition - uniquement l'innovation »  
Satya Nadella, CEO de Microsoft.

Dans la mythologie start-uppienne, le garage fait office de lieu sacré. En effet, bien avant la bulle Internet, de nombreux futurs patrons de boîtes de tech ont fait leurs premiers pas (et leurs premiers bidouillages) dans le garage de leurs parents, avec quelques dollars en poche et, déjà, cette envie de révolutionner tout un secteur. Le cas exemplaire de ces aventures est la création de Hewlett-Packard, le 1<sup>er</sup> janvier 1939, monté avec un capital initial de 538 dollars (l'équivalent de 8 000 euros en 2016). Mais il n'y a pas que les start-ups high-tech qui commencent dans leur garage : Walt Disney et son frère squattent celui de leur oncle Robert Disney, et le transforment en atelier de dessinateur. Même chose pour Mattel, en 1945, qui deviendra une marque célèbre pour sa Barbie et ses Hot Wheels. Et s'il y a un mythe à retenir, c'est l'aventure de deux zozos à Los Altos (Californie) en 1976. Vous vous en doutez : il s'agit de Steve Jobs et Steve Wozniak, qui créent Apple Computer, simplement renommé plus tard Apple. Encore une fois, on a du mal à imaginer que cette start-up, lancée un

1<sup>er</sup> avril dans le garage des parents de Steve (comme le fut Microsoft en 1975), ait fait la plus importante capitalisation boursière de l'histoire.

Parmi les dernières start-ups à avoir fait parler d'elles mondialement avant les années 2000, Google fait, elle aussi, partie de ces sociétés créées dans un garage – loué cette fois-ci. Vous connaissez la suite de l'histoire : 50 000 employés dans le monde, 550 milliards de dollars de capitalisation boursière, 90 % de parts de marché... On pourrait continuer sur des dizaines de lignes la réussite exceptionnelle de ces start-ups de l'avant-bulle. À l'époque, il suffisait sans doute d'avoir une idée révolutionnaire, puis de la développer dans son coin, en évitant les regards indiscrets et en préparant son *takeover* sur le monde.

#### LE CRASH DE 2000

« Chaque problème a sa solution. Il faut simplement être assez créatif pour la trouver. »

Travis Kalanick, fondateur d'Uber.

Avant 2000, Internet est en plein essor et les investisseurs et entrepreneurs y voient un potentiel fabuleux. Le terme start-up est devenu véritablement populaire à la fin des années 1990 pendant la prolifération des dot-com (« point com » en français) où beaucoup de start-ups cherchaient des valorisations extraordinaires avec des introductions rapides en bourse promettant de fabuleux profits potentiels. En 2000, Internet et les entreprises du numérique connaissent le premier, et on espère le seul, crash financier du secteur. La bulle éclate et les valorisations s'effondrent. Les investisseurs se détournent de cette typologie d'investissement pour des positions plus classiques. Plusieurs sociétés ne reçoivent plus de fonds et perdent tout. Les grands groupes qui se sont positionnés sur ce créneau se retirent. Les années 2000-2005 sont une période de ralentissement dans l'histoire de l'entrepreneuriat d'innovation de rupture. Et la notion de start-up va quelque peu évoluer après l'éclatement de la bulle Internet.

Quelques années plus tard, les potentialités d'Internet se révèlent réellement, et attirent de nouveau les investisseurs et les entrepreneurs. Plusieurs facteurs permettent la fertilité de ce terrain d'entreprise. Tout d'abord, la légendaire conjecture de Moore (on l'appelle souvent la « loi de Moore » alors que ce n'est pas une loi au sens académique) se constate et la technologie progresse à une vitesse hallucinante, les

puissances de calcul et les capacités de stockage doublent environ tous les dix-huit mois. En conséquence, aujourd'hui pour quelques dollars, vous pouvez acheter des composants électroniques de pointe (GPS, capteurs photo ou vidéo...). Le second facteur est dû à l'évolution d'Internet et l'essor du Web 2.0. Ce terme est mentionné dès 2003 par Dale Dougherty, mais ne commence à être utilisé véritablement qu'en 2007. Mais que veut dire le Web 2.0 pour les start-ups ? Il est synonyme d'interface-client et d'effet de réseau : en effet, avec le nouveau Web se créent les internautes, qui interagissent entre eux et avec les entreprises. Le Web n'est plus une interface à sens unique, uniquement descendant, permettant essentiellement d'obtenir des informations et de commander des produits, mais bien une plateforme bi-directionnelle d'échange et de dialogue. Créé en 2004, Facebook incarne cette évolution. Désormais, le monde entier peut se faire entendre. Le consommateur peut donner son avis, exprimer ses envies ou se plaindre d'un mauvais service. Comme le disait Mahatma Gandhi : « [Le client] n'est pas en dehors de l'entreprise. Il en fait partie. » Vous l'aurez compris, le client est enfin devenu roi !

#### LA NOUVELLE MYTHOLOGIE

« Du plus important au moins important, voici ce que les start-ups doivent savoir faire : croissance, produit/design, technique, business. »

David Sacks, CEO de Yammer

En 2010, sort au cinéma *The Social Network* qui dépeint les mésaventures de la création de Facebook et met en scène une nouvelle atmosphère de travail. Désormais, être geek c'est cool... fini le mauvais nerd, fan de jeu d'échec et de *Dungeons & Dragons*. Le film dépeint évidemment une vision idéalisée de la start-up, dans laquelle l'entrepreneur devient milliardaire en 3 ans après avoir seulement écrit une formule sur une vitre. « Les jeunes entrepreneurs qui viennent me voir me parlent tous de ce film », déclare Oussama Ammar dans sa conférence *Les Barbares attaquent Hollywood*. Et d'enchaîner : « ils se rendent compte ensuite du travail qu'il y a derrière cette équation ! ».

De plus, depuis les années 2000, plusieurs penseurs commencent à théoriser sur le sujet. De nouveaux concepts apparaissent comme le lean start-up, le MVP (minimum valuable product), le Design Thinking... Blank et Ries, qui ont commencé à travailler sur le Lean Start-up en 2004, expliquent que « le démarrage d'une entreprise doit être

accompagné d'itération en design, de validation des concepts et d'expérimentations scientifiques ». Au-delà des publications spécialisées, quelques caractéristiques sautent aux yeux. De par leur taille et la tension financière qu'elles subissent, les start-ups font preuve d'agilité. Et cette fameuse agilité, c'est en partie ce que les grands groupes leur envient. Une agilité qui se traduit aussi en termes d'organisation temporelle : l'échelle de temps d'une start-up est la semaine, voire le mois, alors que celui d'un grand groupe est l'année, le trimestre au mieux ! L'autre élément différenciant, c'est que les start-ups sont centrées sur l'utilisateur et non sur le produit. Elles peuvent rapidement tester leur concept, déterminer un MVP, questionner leur cible, améliorer leur proposition de valeur. Les entrepreneurs cherchent à résoudre un problème, une situation très concrète qu'ils ont vécue. On connaît tous l'histoire de Travis Kalanick, le fondateur d'Uber, qui en sortant de soirée à Paris, et, totalement désespéré par la pauvreté de l'offre (on le comprend), a eu l'inspiration d'un service de plateforme de chauffeurs géolocalisés.

De plus, l'agilité autorise l'erreur, il y a donc une culture de l'échec et de l'apprentissage. Et ne l'oubliez pas, l'informatique et le développement sont devenus cool, ce ne sont plus des disciplines obscures que l'on peut ignorer. Une nouvelle forme de travail voit le jour. Pas d'uniforme ou du moins pas de costumes-cravate mais des jeunes trentenaires en jeans-baskets, et le sentiment de travailler pour un monde meilleur. Dans la série *Silicon Valley*, les start-ups s'imposent (de façon drôle et décalée) la mission de « *make the world a better place* ». Ce storytelling efficace auprès de l'écosystème a également des vertus en termes de management. Motivés par ces nouvelles considérations, les talents affluent ! Ils ne se rendent pas forcément compte que tout n'est pas non plus aussi rose qu'on le pense : en 2014, il y a eu 6 fermetures d'entreprise par heure en France, dont 85 % concernent des microentreprises, et des entreprises de moins de 3 ans (donc beaucoup de start-ups). Et, quand elle réussit à marcher, en trouvant son business model, une start-up doit commencer à se structurer, revoir son organisation pour absorber son hyper croissance. Vous l'imaginez bien, l'organisation d'une société change du tout au tout s'il y a 10 employés et s'il y en a 100, 200, 400, et ainsi de suite. C'est alors un nouveau défi à relever, en s'inspirant (cette fois-ci) des bonnes pratiques des grandes sociétés, tout en gardant impérativement la culture, le management et l'agilité du départ.

## START-ME UP

# FORMEZ-VOUS À L'UNIVERS DES START-UPS : NOTRE SIMULATEUR S'INCRUSTE CHEZ TOTAL !

Texte : Zoé Sambini

**Vivre les 6 premiers mois d'une start-up. C'est l'objectif de ce simulateur que nous avons créé avec Souffl et expérimenté avec les équipes de Total, pour faire comprendre les challenges auxquels sont confrontés les entrepreneurs au quotidien.**

Apprendre ce qu'est une start-up en s'amusant, c'est possible avec le simulateur de start-up ! Pendant toute une journée, le 12 septembre dernier, 18 employés de Total ont pu tester ce simulateur pour comprendre les problèmes auxquels chaque entrepreneur est confronté, mais aussi ses échecs, ses réussites, et surtout la part de chance (ou de malchance !) qui les constitue. Grâce à cette journée, pendant laquelle phases de réflexions

pour chaque groupe et phases d'action se sont succédées, les participants ont également pu apprendre les différents concepts qui régissent la vie des start-uppers. « *Total travaille beaucoup avec les start-ups mais nous ne savons pas forcément ce que cela implique, c'est pour cela que nous avons choisi de faire cette formation* » explique Jean-Charles Guillet, Responsable Gouvernance de l'Innovation chez Total. Le but du jeu : développer son projet en faisant évoluer son équipe, ses relations client, ses fournisseurs, tout en comptant sur sa chance, car cela joue toujours, même (surtout !) dans la vraie vie. Et pour finir en beauté : convaincre le jury qui décidera d'investir ou non dans la start-up... C'est parti !



## MOIS 2 Mais qui est mon utilisateur ?

Maintenant que les participants ont choisi leur produit, leurs locaux et la composition de leur équipe, il faut définir qui sont leurs clients, les différents canaux d'acquisition et commencer à créer un prototype. Pour les aider à définir les personas, il faut personnifier au maximum le client : les équipes, qui ont joué le jeu à fond, ont pu découper, coller, dessiner, pour obtenir un portrait-type du client : quels vêtements porte-t-il ? Quel est son prénom ? Son âge ? Quel est son dernier statut Facebook ? Concernant les canaux d'acquisition, les idées fusent : démonstrations à la sortie des écoles, cabinets de dentistes, Youtubers, événements, maison de retraite, abonnements, concours Instagram... Tout est bon pour vendre la brosse à dent la plus innovante du marché ! Cette phase est très importante, puisqu'elle permet de se mettre dans la peau du client et de comprendre ses attentes. Le lean start-up est un bon moyen pour se rapprocher au plus des envies et des besoins du client : il s'agit de faire des cycles d'itération pour adapter le produit au maximum.

« IL Y A TRÈS VIEUX TIENS RÔLE ! SUR UN C'EST CAR C DE VOI FON UNE S L'INT Isab

« LE JE BIEN PERMET BONNE DE G COMP QU'ES STA Jean Ve



## MOIS 1 Bien choisir sa dream team et son QG

« *On se brosse mal, ou pas assez les dents* ». C'est le constat face auquel les trois équipes ont été confrontées pour la journée. Et en effet, « *résoudre un problème que l'on rencontre au quotidien est essentiel, c'est la priorité* » explique Matthieu Vetter, CEO de Silex ID. Lorsque l'on cherche à monter une start-up, il est important de partir d'un constat de problème, et pas seulement d'une analyse du marché ou de ses propres connaissances. À partir de ce défi, chacune des équipes a pu commencer à s'organiser : trouver un nom, puis construire son équipe en choisissant des profils complémentaires (école de commerce, ingénieur, technicien...) et en tenant compte des coûts de

chaque personne. Les équipes pouvaient s'échanger entre elles les cartes en fonction de celles qu'elles avaient reçu pour constituer leur dream team. Puis les participants ont choisi leur lieu de travail, leur QG. Mais tout n'est pas aussi facile ! Le challenge ? Tenir un maximum de mois en disposant de 10 000€ au départ. Aux équipes de voir si elles préfèrent embaucher des personnes chères et très qualifiées, ou moins chères mais moins qualifiées, travailler chez elles, ou se payer des locaux... C'est ce que l'on appelle dans le jargon le *burnrate* : le coût mensuel de la société.

« JE N'Y CONNAISSAIS RIEN, ET J'AI BEAUCOUP APPRIS ! »

Ambroise Filatriau



« COUP D'ESSAI, COUP DE MAÎTRE. ON SENT QU'IL Y A UNE GROSSE PRÉPARATION DERRIÈRE, ET L'EFFET LUDIQUÉ EST GARANTI ! »

Jean-Charles Guillet

« C'ÉTAIT UNE EXPÉRIENCE TRÈS CHOUETTE, C'ÉTAIT LUDIQUÉ, DRÔLE ET AMUSANT. ON RETIENS FACILEMENT LES MESSAGES. »

Mariya Solovyova

Vous aussi, vous voulez vous former à l'univers des start-ups et tester ce simulateur dans votre entreprise ? Rien de plus simple, il vous suffit de nous contacter à [matthieu@silex-id.com](mailto:matthieu@silex-id.com).

**MOIS 3****Du fournisseur au slogan**

Ça y est, le produit est prêt ! Il faut maintenant faire les premières précommandes, choisir son fournisseur, commencer à dessiner un axe de commercialisation et surtout, rencontrer ses utilisateurs. Et le troisième mois est le début des difficultés pour certains groupes : l'argent commence à manquer, il faut absolument se renflouer et trouver des idées pour continuer l'aventure. Les équipes ont donc pu réfléchir à leur slogan, à la proposition de valeur de leur produit pour créer, soit une application soit une landing page. La « brosse à danse », « Capsodent »... chaque équipe a fait parler sa créativité pour trouver le meilleur slogan ! Comme à chaque fin de session, Arnaud Carrette, fondateur de Souffl, et Matthieu Vetter glissent des inputs aux participants : « *la landing page est un bon premier support pour commercialiser et communiquer sur son produit : l'application coûte généralement trop cher... L'objectif est d'avoir un storytelling fort* ».

**MOIS 4****Rester agile avant tout**

Après une pause déjà bien méritée, les équipes entament le 4<sup>e</sup> mois de vie de leur start-up. Ce qui compte à présent, c'est d'aller « hacker » la communauté des autres, c'est-à-dire de faire du growth hacking pour ceux dont les retours client sont les meilleurs et dont le compte en banque est encore en positif, ou alors, de pivoter, c'est-à-dire de changer sa cible ou son produit pour être efficient au maximum et ne plus être dans le rouge. Une équipe laisse tomber certaines fonctionnalités qui étaient en réalité inutiles, d'autres privilégient le changement de cibles, pour aller vers un produit de luxe... L'important c'est de rester agile ! Un problème ? Une solution ! Les start-ups se doivent d'écouter au maximum le marché, car leur survie en dépend.

**MOIS 5****Pivoter ou hacker ?**

Au cinquième mois, on inverse les rôles : ceux qui avaient fait du growth hacking doivent pivoter et vice-versa. Ces retournements de situation stimulent l'imagination des équipes qui font pour tout continuer à faire vivre leurs start-ups (certains vont même jusqu'à ne pas payer son équipe pour pouvoir passer le mois et qui continuer l'aventure !). Tout au long de la journée, des dés ont été jetés, des cartes chance ou malchance sont tombées comme dans la vraie vie : argent gagné grâce à une levée de fonds, problèmes juridiques... tout peut arriver !

« C'EST SUPER DYNAMIQUE, J'AVAIS UN PEU PEUR QUE L'ON SOIT LÂCHÉS, ET QU'ON NE FASSE QU'UN BRAINSTORMING. MAIS NOUS SOMMES BIEN GUIDÉS, ON NOUS DONNE LES BONNES DIRECTIONS À PRENDRE. »

Gloria Fils

**MOIS 6****Une levée de fonds pour écrire son futur**

C'est désormais le moment de lever des fonds ! Chaque équipe prépare son pitch qu'elle va ensuite présenter devant un jury. 4 minutes : c'est le temps qu'elle a pour convaincre. Avoir une stratégie est effectivement essentiel : combien d'argent veut-on lever ? Pourquoi faire exactement ? Les six premiers mois servent à mûrir son produit, son idée. Mais une fois ce temps passé, il faut pouvoir continuer l'aventure, et pour cela, convaincre les investisseurs !

## RELATION START-UPS - GRANDS GROUPES

POUR LE MEILLEUR  
OU POUR LE PIRE ?

Texte : Anaïs Bozino

COCORICO ! LA FRANCE EST LA PREMIÈRE AU NIVEAU MONDIAL EN MATIÈRE DE COLLABORATION ENTRE START-UPS ET GRANDS GROUPES, DEVANT LES ALLEMANDS ET LES AMÉRICAINS SELON L'ÉTUDE DU FONDS 500 START-UPS DE 2016. UN POINT TRÈS POSITIF. MAIS EST-CE QUE LEURS RELATIONS SONT AUSSI FACILES QUE ÇA ? QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES QUI LES OPPOSENT ? COMMENT FAIRE POUR PÉRENNISER LEUR COLLABORATION ?



Nous passons notre vie à travailler avec des grands groupes, de la prospection à l'opérationnel. Michael S. Levy est le CEO de Deliver.ee, une start-

up qui redynamise le retail, en faisant de la livraison locale, le jour même. Et les relations avec les grands groupes, il connaît : d'un côté, ces derniers sont ses principaux clients et de l'autre, il bénéficie de programmes d'incubation ou d'accélération chez 50 partners, Paris&Co, ou l'UR Link, entre autres. « *Lorsqu'ils sont nos clients, cela peut ne pas être évident de travailler avec des grands groupes. Par exemple, lors de la mise en place de notre service, plus les groupes sont gros, plus c'est long et compliqué. Les méthodes de travail, les process internes, les différents niveaux de validation nous ralentissent. Mais ce n'est pas une question de volonté, c'est une question d'organisation et de processus !* » nous explique-t-il. Très opposés dans leur fonctionnement, leur façon de travailler ou de gérer leur business, start-ups et grands groupes ont pourtant tout à gagner à travailler ensemble. Comment faire pour assurer des collaborations saines et fructueuses ? Quelles sont les initiatives à mettre en place pour que l'association entre ces deux univers qu'apparemment tout oppose se passe au mieux ? Concrètement, comment réunir le meilleur de ces deux mondes qui, à première vue, n'ont vraiment rien en commun ?

## DES ADN BIEN DIFFÉRENTS

David et Goliath. Gulliver et les Lilliputiens. Lorsque l'on pense aux grands groupes et aux start-ups, c'est un peu l'image que nous nous faisons de ces entités à l'ADN si différent. *Gulliver et les Lilliputiens*, c'est d'ailleurs le titre qu'a choisi Marie Ekland, fondatrice de la société de gestion en capital-risque Daphni, pour sa conférence sur les façons de faire travailler grands groupes et start-ups ensemble. Pour mieux comprendre le contexte, il faut remonter le temps. Historiquement, c'était sur les produits et les offres que se focalisaient les entreprises. On cherchait à vendre un produit, coûte que coûte, grâce à la publicité notamment. Tout cela a bien changé : aujourd'hui, les usages sont revenus au centre de toutes les attentions. Il faut à tout prix accompagner l'utilisateur au quotidien, comprendre ce qui ne lui convient pas (ses *pain points*) pour lui proposer un produit ou un service taillé sur mesure, et surtout, dont il ait réellement besoin. Or, la première difficulté pour un grand groupe est là : il est structuré, vend les mêmes produits depuis des dizaines d'années, « *les personnes qui y travaillent sont là pour gérer une activité, pour augmenter les profits un peu plus chaque année, le taux de croissance n'augmente que de quelques pourcents de plus au fil des ans. Leur but n'est pas de faire grandir un business !* » explique Marie Ekland. Autre grosse différence : le rythme de travail. Et en effet, « *l'échelle de temps pour la start-up est la semaine. Pour les grands groupes, c'est le mois, voire l'année* ». Autant dire que pour



Start-ups et grands groupes ont tout à gagner à travailler ensemble. Michael Levy et Jean-Charles Guillet nous racontent leur expérience.



« **Il convient de stimuler la capacité d'innovation des entreprises en s'inscrivant dans le long terme.** »

arriver à travailler ensemble, ce n'est pas forcément évident... Et parfois, lorsque les grands groupes cherchent (et réussissent !) à innover, c'est en faisant de l'acquisition externe. Comme le géant Google qui a progressivement acquis, pour développer son activité dans la vidéo ou le mobile, YouTube et Android par exemple. « *Lorsque l'on regarde la stratégie de Google de manière*

*générique, il y a à la fois l'effort interne, mais il s'appuie aussi sur de l'externe. L'entreprise s'appuie sur ces deux jambes-là* ». Une autre différence importante : la notion de « *team spirit* ». La construction de l'équipe d'une start-up est un choix déterminant, ce qui n'est pas forcément le cas pour les grosses entreprises qui ont beaucoup de salariés. Et lorsque les entreprises, surtout en France, vont racheter un concurrent ou une start-up, ces dernières ne gardent pas l'équipe, qui constitue pourtant sa base. « *Ils achètent pour détruire, pour rester monopolistiques sur leur secteur, pas pour avoir des talents* » regrette Marie Ekland.

## 3 questions à... John Karp de BeMyApp

Des hackathons aux conférences en passant par les workshops, BeMyApp organise toutes sortes d'événements techs. Le but ? Réunir porteurs de projets, développeurs et designers pour créer de nouvelles applications mobiles en 48h seulement. Nous avons rencontré John Karp, Head of Production de BeMyApp pour qu'il nous en dise un peu plus sur la vie de cette start-up.

## Comment et pourquoi a été créée BeMyApp ?

Par le plus grand des hasards... Initialement, nous souhaitions créer une régie publicitaire mobile. Le premier hackathon que nous avons organisé en juin 2010 avait pour objectif de faire la promotion de cette régie auprès des développeurs. Un an et six hackathons plus tard, nous réalisons que les hackathons étaient bien plus populaires que notre régie. Nous avons donc décidé de nous positionner sur ce marché.

## Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez été confrontés ?

La première était de faire adopter ce format à des grands groupes. Commencer notre développement aux États-Unis nous a aidé, à une époque où les entreprises européennes n'avaient pas encore assez de maturité sur leur relation avec les start-ups. « *Permettre à un maximum de développeurs et d'entrepreneurs de passer d'un projet de 48h à un vrai produit viable et fonctionnel* » : c'est sur cette problématique que nous avons longtemps cherché le modèle.

## Votre plus grande réussite ?

C'est justement d'avoir réussi à lancer des start-ups ! Savoir que nos hackathons et incubateurs ont permis à des centaines d'entrepreneurs de créer des applications, développer des projets et former des équipes. Savoir qu'ils ont pu construire leur business model en s'appuyant sur nos clients tels que L'Oréal, Le Crédit Agricole, NBC Universal ou Bosh.

Plus d'infos : [www.events.bemyapp.com](http://www.events.bemyapp.com)

Malgré toutes ces différences et ces problématiques, qui au final, peuvent ne pas encourager ces deux entités à travailler ensemble, leur collaboration semble nécessaire. « Travailler avec des start-ups apporte beaucoup à un grand groupe » confirme Jean-Charles Guillet, Responsable Gouvernance de l'Innovation chez Total. Flexibilité dans les façons de travailler, meilleure réactivité, stimulation de l'esprit d'entreprise des collaborateurs... Les bénéfices sont multiples ! Et cela fonctionne dans les deux sens : de la mise en relation à l'accompagnement, en passant par toute une opportunité de business, de clientèle, les start-ups ont beaucoup d'avantages à travailler avec des grandes entreprises. Et ce ne sont pas les initiatives qui manquent pour réconcilier ces deux univers.

## DE LA COMMUNICATION À L'INNOVATION

Organisation d'événements, développement de programmes d'accélération ou d'incubation, rachat d'entreprises partenaires, mise à disposition d'espaces de travail, création de spin-off... Les solutions pour faire travailler les géants avec les lilliputiens sont légions. Mais toutes ces solutions de collaboration sont-elles aussi efficaces les unes que les autres ? Et surtout, comment faire pour éviter l'écueil du côté « communication » dans lequel les grosses entreprises peuvent tomber ? Il est en effet souvent reproché à ces dernières de se servir des start-ups ou de créer des incubateurs, d'organiser des hackathons uniquement dans le but de valoriser leur image de marque, dans un objectif de communication et non d'innovation comme ça devrait être le cas. S'il est vrai que cette tendance existe, elle n'est toutefois pas la règle ! Pascal Morand et Delphine Manceau, créateurs du think tank l'i7, l'Institut pour l'Innovation et la Compétitivité, précisent dans leur rapport *Pour une nouvelle vision de l'innovation* que « l'innovation ne survient pas par hasard ou par à-coups, elle résulte de processus itératifs de long terme intégrant des ingrédients, des démarches et des résultats. C'est pourquoi il convient de stimuler la capacité d'innovation des entreprises en s'inscrivant dans le long terme ». De son côté, pour faire la différence, Marie Ekeland estime qu'il faudrait que les grandes entreprises deviennent des utilisateurs, des clients des start-ups avec qui ils travaillent, et non pas qu'ils les considèrent comme des sous-traitants : « les grands groupes ont une espèce de complexe de supériorité et ont l'impression que tout le monde est à leur service. Ils ne sont pas réceptifs aux signaux du marché, c'est du top-down total... ».

« **L'échelle de temps pour la start-up est la semaine. Pour les grands groupes, c'est le mois, voire l'année !** »



Arriver à faire travailler grands groupes et start-ups main dans la main ? La meilleure façon d'innover efficacement !

Le directeur de l'innovation de Total, Jean-Charles Guillet, partage son expérience de grand groupe qui a décidé de travailler avec des start-ups. En effet, la mobilité et l'efficacité énergétique sont des domaines où les start-ups sont de plus en plus nombreuses. Blablacar, Qualiteo, Karos, WeNow... Autant de start-ups que Total a choisi de soutenir. Le géant a également décidé d'investir dans des jeunes pousses qu'il considère comme stratégiques via son fonds d'investissement, Total Energy Ventures. Mais son action ne s'arrête pas là. Le groupe a en effet mis en place une démarche, « Adopte une start-up », qui se base sur un logiciel développé en collaboration avec la start-up Yoomap. Leur approche ? Comprendre les *pain points* de Total pour ensuite proposer une ou plusieurs start-ups qui pourraient trouver des solutions à ce besoin. « Grâce à un algorithme qui s'appuie sur des mots-clés, nous pouvons rapprocher start-ups et besoins métiers : si une expérimentation est décidée, nous l'enregistrons également dans la plateforme pour que l'information soit mise à disposition de l'ensemble de nos métiers, favorisant ainsi la duplication, source d'innovation. » précise-t-il. Et au final, cela permet de faire gagner du temps aux grands groupes, comme aux start-ups.

« Il est important de parler un langage commun » souligne également Marie Ekeland. L'un des conseils pour que les grands groupes arrivent à travailler sereinement avec une start-up ? Avoir un interlocuteur unique qui permette de faire le lien entre les deux entreprises. Souvent les start-ups trouvent les procédures internes aux grands groupes beaucoup trop compliquées, ainsi que les contrats proposés. Cet interlocuteur peut créer du lien, et faire basculer l'information en interne pour gagner en efficacité. Et en effet, plus les groupes sont gros, plus les

interlocuteurs sont nombreux. « C'est très vrai, et finalement, c'est la start-up qui se retrouve à faire du lien à l'intérieur même du grand groupe, alors que nous ne sommes pas supposés nous occuper de la coordination ! » ajoute le start-upper Michael S. Levy. Autre défi : simplifier les contrats et diminuer le poids des démarches administratives pour les start-ups. Total a par exemple mis en place, dans le cadre d'« Adopte une start-up » un contrat d'expérimentation allégé d'une dizaine de pages uniquement dans le but de formaliser plus facilement le premier travail fait en commun. Une avancée que les start-ups apprécient ! « On voit là que nous ne sommes plus dans de la communication, mais dans la mise en œuvre concrète. L'étape la plus délicate de notre point de vue reste la transformation d'une expérimentation réussie en industrialisation de la solution apportée par la start-up. Les start-ups sont souvent loin de nos standards et c'est aussi notre rôle que de les accompagner dans cette amélioration continue de leurs offres et de leurs processus. C'est aussi cela l'adoption ! » explique Jean-Charles Guillet.

« **Travailler avec des start-ups apporte beaucoup à un grand groupe.** »

« Innover ou mourir »... Finalement, lorsque l'on y regarde de plus près, la problématique des start-ups est très similaire à celle des grands groupes. Et pour atteindre cet objectif, il faut que les deux entités, qui sont aussi complémentaires qu'elles sont différentes, travaillent main dans la main le plus souvent possible.

## Coup de cœur

### SHORT EDITION

Le distributeur automatique... de petits billets

Depuis près de deux ans, la start-up Short Edition, éditeur communautaire, propose le distributeur d'histoires courtes, une manière originale de faire (re)découvrir la littérature tout en apportant une solution à un problème que nous avons tous rencontré : attendre son tour à un guichet ou dans une salle d'attente. Il s'agit d'une jolie machine colorée et lumineuse : on appuie sur l'un des trois boutons disponibles et hop ! on obtient un petit billet imprimé avec un texte à lire en 1, 3 ou 5 minutes. Une manière ludique, culturelle et... gratuite de mettre ses clients de bonne humeur !



## Nos partenaires

### TOTAL

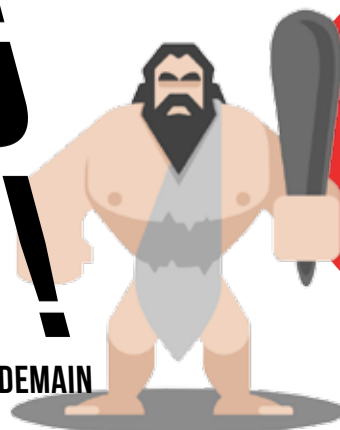
Comme le rappelle le PDG de Total, « l'important est de ne jamais s'arrêter d'innover ». C'est la conviction de la branche Marketing & Services qui, depuis plusieurs années, s'ouvre à son écosystème innovant, notamment les start-up, afin de rester pour longtemps un acteur majeur de l'énergie responsable. Avec par exemple une démarche originale de gestion de la relation start-up, appelée *Adopte une start-up*, qui illustre cette volonté d'innovation.

### SOUFFL

Souffl est un cabinet de design global qui aide les organisations à entreprendre et construire de nouveaux produits et services. Ses trois fondateurs ont 20 ans d'expérience en création de produits innovants : plateformes de tracking de données, IHM, électronique grand public, technologies de mobilité, jeux vidéo (Ubisoft, Michelin, Mercedes-Benz, Adidas, Nike). Depuis 2014, ils travaillent en équipe avec Adecco, Arval, Paris-Turf, Manutan, et Weldom à imaginer, valider et concrétiser de nouveaux business.

# F\*CKING WAKE UP!

EXPLORATION, DÉCRYPTAGE, ANALYSE DU MONDE DE DEMAIN



REJOIGNEZ  
LE CLUB  
WWW.SILEX-ID.COM

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

# SORTEZ, Y'A TOUT À VOIR !

Texte : Arnaud Carrette

POURQUOI IL FAUT QUITTER SON BUREAU POUR INNOVER,  
ET COMMENT NOUS ALLONS SUR LE TERRAIN POUR ÉCOUTER,  
OBSERVER ET COMPRENDRE NOS CLIENTS.

Le mythe de l'invention géniale fruit d'un labo coupé du monde est vivace, merci à Hollywood et ses films d'espionnage. Que l'on parle de chercheurs de grands centres comme le MIT ou le CNRS, de départements R&D de sociétés de technologie de pointe, à travers le monde de la matière grise en blouse blanche (ou en short et T-Shirt) enfermée quelque part en train d'inventer. Mais pour qu'une invention devienne innovation, c'est dehors que ça se passe !

Une invention devient innovation lorsqu'elle répond au bon moment, de la bonne façon et au bon prix aux besoins du marché. Prenons le cas d'O.zen un produit d'Ubisoft dans le domaine du bien-être connecté, inventé par une équipe de game designers, ingénieurs en électronique et médecins. Ensemble ils travaillent 3 ans à inventer un programme de biofeedback, bénéfique pour la santé, et ludique. Mais les équipes commerciales gèlent le projet, car ils ne savent pas à qui cela s'adresse. Nous entreprenons alors avec l'équipe de R&D 18 mois de terrain et de rencontre avec les clients, qui nous conduisent ensemble à adapter le produit, changer 2 fois de marché cible et de modèle, jusqu'à obtenir de premières précommandes prometteuses.

**Pour qu'une invention devienne innovation, c'est dehors que ça se passe !**

"Get out of the building". C'est le conseil d'Éric Ries (*père du lean startup*) aux entrepreneurs. C'est en effet moins coûteux qu'une étude de marché, et plus proche de la réalité qu'un business plan, pourvu que l'on s'y prenne avec méthode. Chaque nouveau projet nous le confirme, c'est pourquoi à notre tour nous crions "Come on, Get the f\*\*\* out of your building!" (Levez vos f\*\*\*\* de votre bureau et suivez-nous dehors).

Par où commence-t-on ? Avant d'arpenter les trottoirs, nous écrivons noir sur blanc notre hypothèse de travail : par exemple « nous pensons qu'il y a une opportunité à créer de nouvelles brosses à dents spéciales, pour les personnes âgées ».

Ensuite nous prenons le temps d'élargir notre conception du client. Notre brosse à dent est prévue pour Tante Adèle, l'utilisatrice. Mais qui sera le client, qui validera le produit ? Le directeur de sa maison de retraite, son prothésiste, l'aide-soignante qui vient lui rendre visite, ou bien son neveu Armand presque aussi gâté que les dents de sa Tante ? Il faut rencontrer et comprendre chacun d'entre eux.

Comment ? Cela se passe en trois temps qui peuvent se chevaucher : la rencontre client, l'observation de l'utilisateur, et la validation, trois moments de vérité. Pour la rencontre client, tout repose sur la technique d'interview et l'ignorance. Nous avons sondé des domaines complètement différents, la gestion du stress, l'équitation, la distribution d'outillage, le recrutement, les sinistres d'habitation, l'automobile. À chaque fois, des domaines nouveaux, et c'est un avantage, car nous osons poser toutes les questions, et défier les évidences. Les techniques d'entretien, elles, ont pour but d'établir une relation de confiance avec le client, de sonder en profondeur les besoins, décoder ce qui n'est pas exprimé et saisir les nuances.

Vient ensuite le moment d'observer Tante Adèle, comment se brosse-t-elle les dents ? Au réveil, après les repas ? Où range-t-elle sa brosse à dent, comment la nettoie-t-elle, comment s'en sort-elle avec le tube de dentifrice ? L'objectif est de répertorier scrupuleusement tout ce que l'utilisateur fait, ressent, pense et dit. Là également, il s'agit d'élargir et de considérer les profils extrêmes : Cousine Berthe et Oncle Albert.

Le dernier moment de vérité est la validation par le client. La règle d'or : « montrez mais ne dites rien ». Tout repose sur votre prototype. Il faut viser un coût minimal, et un niveau de fidélité maximal. L'aide-soignante, le prothésiste, le neveu Armand doivent pouvoir se projeter dans l'achat de la brosse à dent spéciale, et Tante Adèle se voir l'utiliser. Le protocole de test est crucial. Un test bien conçu renseigne sur les fonctionnalités critiques d'un produit, les facteurs clés d'adoption et permet d'éliminer tous les développements superflus.

**Une invention devient innovation lorsqu'elle répond au bon moment et au bon prix aux besoins du marché.**

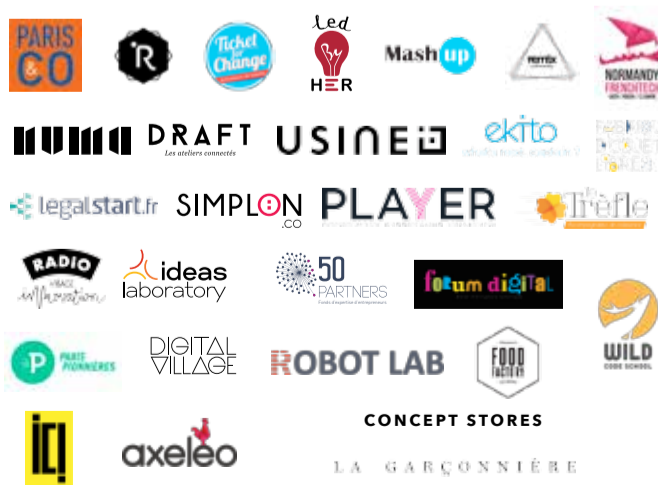
Vous voulez d'autres bonnes raisons pour sortir de votre bureau ? Vous l'avez compris le terrain est essentiel pour concevoir de meilleurs produits. Ce que Bill Moggridge, fondateur d'IDEO appelle "*designing for everyday life*". Le terrain permet de se tromper vite (*fail fast*) c'est-à-dire éviter d'investir du temps et de l'argent avec les fausses bonnes idées. Vos entretiens avec tante Adèle, cousine Berthe et oncle Albert vous confirmeront qu'aucun d'eux n'a besoin d'une nouvelle brosse à dent : tout se passe bien ! Il permet d'identifier des opportunités insoupçonnées ou à venir. Quand vous vous rendez compte que le problème de Tante Adèle et de nombreuses autres personnes âgées n'est pas de bien se brosser les dents mais d'oublier si elles se les sont brossées.

Pour finir, toutes les visites terrain et les rencontres avec le client créent un ciment incroyable pour l'équipe projet. Mener à bien un projet est difficile et chaotique, la voix du client est le meilleur moyen de faciliter les décisions et de ranger les egos au placard, en bas au fond, bien en dessous de la brosse à dent...



VOUS SOUHAITEZ VOUS AUSSI FAIRE PARTIE  
DU NETWORK ET DISTRIBUER LE SILEX ID  
NEWSPAPER ?  
CONTACTEZ CLÉMENCE :  
CLEMENCE@SILEX-ID.COM

#### INCUBATEURS, ACCÉLÉRATEURS, ESPACES DE COWORKING



#### CONSEIL, CREATIVE ROOM, LAB D'ENTREPRISES



#### GRANDES ÉCOLES

