

Louvain School of Management

Le *Lean Startup* au service de l'innovation digitale : mythe ou réalité ?

Comment les avantages et inconvénients de la méthodologie *Lean Startup* apparaissent-ils dans la phase de création des entreprises développant des innovations digitales ?

Auteur·e(s) : **WATY Laura**

Promoteur·rice(s) : **GUILMOT Nathalie**

Année académique 2021-2022

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de

Master 120 crédits en ingénieur de gestion à finalité spécialisée

Horaire de jour

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Nathalie Guilmot, sans qui la rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible. Elle m'a fourni des directives et conseils précieux. Je suis donc très reconnaissante pour l'aide et le temps qu'elle a consacré à mon mémoire.

Je voudrais également remercier toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps pour la réalisation de mes interviews. Leurs expériences ont été riches en contenu et apprentissages pour la réalisation de la partie empirique de mon travail.

Table des matières

1. Introduction	1
2. Cadre théorique	3
3.1. L'innovation	3
3.1.1. Innovation et invention.....	3
3.1.2. Innovation de procédé, innovation de produit et innovation de business model.....	5
3.1.3. Innovation incrémentale et innovation radicale	6
3.1.4. Définition de l'innovation	8
3.2. L'innovation digitale	9
3.2.1. Technologie digitale.....	9
3.2.2. Digitalisation	11
3.2.3. Innovation de rupture.....	13
3.2.4. Définition de l'innovation digitale	14
3.3. Les théories de l'innovation	16
3.3.1. Théorie de la diffusion de l'innovation selon Rogers	16
3.3.2. Théorie de l'acteur-réseau selon Callon et Latour.....	19
3.3.3. Théorie des capacités dynamiques selon Teece.....	21
3.4. Les méthodologies d'innovation	22
3.4.1. Définition de méthodologie d'innovation	23
3.4.2. Focus sur les méthodologies d'innovation par cocréation.....	23
3.4.2.1. Design Thinking (Brown & Kelley).....	24
3.4.2.2. Design Sprint (Kowitz, Zeratsky & Knapp)	24
3.4.2.3. Customer Development (Blank).....	24
3.4.2.4. Lean Startup (Ries)	25
3.4.2.5. Value Proposition Design (Pigneur & Osterwalder)	25
3.4.2.6. Effectuation (Sarasvathy)	25
3.4.3. Focus sur le Lean Startup	26
3.5. Le Lean Startup	26
3.5.1. Origine de la méthode.....	27
3.5.1.1. Eric Ries.....	27
3.5.1.2. Lean Startup et la philosophie Lean	27
3.5.2. Explication de la méthode.....	28

3.6.	Discussion sur l'utilisation du <i>Lean Startup</i> au service de l'innovation digitale.....	33
3.6.1.	<i>Avantages du Lean Startup</i>	34
3.6.2.	<i>Inconvénients du Lean Startup.....</i>	35
3.6.3.	<i>Pistes pour améliorer l'utilisation du Lean Startup</i>	37
4.	Partie empirique	39
4.1.	Méthodologie	39
4.1.1.	<i>Plan de recherche et de collecte des données.....</i>	39
4.1.2.	<i>Guide d'entretien</i>	40
4.1.3.	<i>Analyse des résultats et confrontation avec la théorie</i>	42
4.2.	Analyse des résultats et confrontation avec la théorie	43
4.2.1.	<i>Contextualisation</i>	44
4.2.2.	<i>Motivations et réticences avant l'adoption du Lean Startup</i>	47
4.2.3.	<i>Avantages du Lean Startup</i>	49
4.2.4.	<i>Inconvénients du Lean Startup.....</i>	52
4.2.5.	<i>Améliorations possibles du Lean Startup.....</i>	56
4.2.5.1.	<i>Améliorations de la méthode</i>	56
4.2.5.2.	<i>Compléments à apporter à la méthode.....</i>	58
5.	Limites du mémoire.....	61
6.	Conclusion.....	63
7.	Bibliographie.....	66
8.	Annexes.....	74
8.1.	Annexe 1 : Acronymes.....	74
8.2.	Annexe 2 : Guide d'entretien.....	75
8.2.1.	<i>Guide d'entretien pour coachs.....</i>	75
8.2.2.	<i>Guide d'entretien pour entreprises</i>	77
8.3.	Annexe 3 : Tableaux de résultats des entretiens	80
8.3.1.	<i>Tableau de motivations et réticences quant à l'utilisation du Lean Startup</i>	80
8.3.2.	<i>Tableau d'avantages à la suite de l'utilisation du Lean Startup</i>	81
8.3.3.	<i>Tableau d'inconvénients à la suite de l'utilisations du Lean startup</i>	82
8.3.4.	<i>Tableaux des améliorations de l'utilisation du Lean Startup</i>	83

8.3.4.1.	Tableau des améliorations de la méthode Lean Startup.....	83
8.3.4.2.	Tableau des compléments de la méthode Lean Startup	84
8.4.	Annexe 4 : Retranscriptions des entretiens	85
8.4.1.	<i>Interviews de coaches.....</i>	85
8.4.1.1.	Ben Piquard.....	85
8.4.1.2.	Hugo Jamin	98
8.4.1.3.	Maud de Boulard.....	106
8.4.1.4.	Michel Duchateau	112
8.4.1.5.	Nicolas Frenay	129
8.4.2.	<i>Interviews d'entreprises ayant appliqué le Lean Startup pour-crétation</i>	136
8.4.2.1.	François Pietquin.....	136
8.4.2.2.	Jean-Christophe Cuvelier.....	144
8.4.2.3.	Laurent Dabomprez.....	152
8.4.2.4.	Olivier Danhier	159
8.4.3.	<i>Interviews d'entreprises ayant appliqué le Lean Startup post-crétation.....</i>	165
8.4.3.1.	Anonyme	165
8.4.3.2.	Cédric Nève.....	171
8.4.3.3.	Jonathan Wuurman	182
8.4.3.4.	Nicolas Renquin.....	192

Table des illustrations

<i>Figure 1: Courbe d'adoption de l'innovation (Source : Chapuis & de Bovis-Vlahovic, 2016, p. 142)</i>	18
<i>Figure 2: Les phases de la diffusion de l'innovation (Source : Chapuis & de Bovis-Vlahovic, 2016, p. 142)</i>	18
<i>Figure 3: Pyramide représentant la vision, la stratégie et le produit (Source : Ries, 2012, p. 32)</i>	29
<i>Figure 4: Le Business Model Canvas (Source : Alami, 2015, p. 54)</i>	30
<i>Figure 5: Le Lean Canvas (Source : Alami, 2015, p.56)</i>	31
<i>Figure 6: Le Value Proposition Canvas (Source : Eyquem-Renault, 2017, p. 216)</i>	31
<i>Figure 7: Boucle BML (Source : Ries, 2012, p. 84)</i>	32

Table des tableaux

<i>Tableau 1: Caractéristiques des coachs</i>	44
<i>Tableau 2: Caractéristiques des entreprises ayant utilisé le Lean Startup pour-création</i>	45
<i>Tableau 3: Caractéristiques des entreprises ayant utilisé le Lean Startup post-création</i>	46
<i>Tableau 4: Tableau de confrontation théorie-pratique sur les avantages du Lean Startup</i>	49
<i>Tableau 5: Tableau de confrontation théorie-pratique sur les inconvénients du Lean Startup</i>	53
<i>Tableau 6: Tableau de confrontation théorie-pratique sur les compléments à apporter au Lean Startup</i>	59
<i>Tableau 7: Tableau des motivations et réticences à appliquer le Lean Startup</i>	80
<i>Tableau 8: Tableau des avantages du Lean Startup</i>	81
<i>Tableau 9: Tableau des inconvénients du Lean Startups</i>	82
<i>Tableau 10: Tableau des améliorations du Lean Startup</i>	83
<i>Tableau 11: Tableau des compléments de la méthode Lean Startup</i>	84

1. Introduction

Depuis une dizaine d'années, les innovations digitales ne cessent de se propager au sein de notre quotidien au travers de multiples produits et services devenus omniprésents, ayant recours aux technologies numériques. Ce changement technologique que nous constatons en tant que consommateurs, les entreprises le constatent aussi en voyant le contexte dans lequel elles opèrent être complètement bouleversé. En effet, ce dernier est désormais devenu extrêmement complexe et imprévisible dû à la dynamique particulièrement rapide du domaine du digital. Les entreprises doivent faire face à toute une série d'incertitudes qu'elles peinent à résoudre. De nombreux entrepreneurs ont alors recours à la méthodologie *Lean Startup* pour les guider dans la phase de création de leur entreprise afin de mieux identifier les besoins du marché et de concevoir la meilleure proposition de valeur pour y répondre. Dès lors, après un peu plus de dix ans d'existence, il convient de se concentrer sur l'efficacité de cette méthodologie du *Lean Startup* appliquée à ce contexte.

Ce mémoire constitue une recherche exploratoire suivant une méthodologie qualitative, ayant pour but d'évaluer, depuis sa diffusion en 2011, l'utilisation de la méthodologie *Lean Startup* au service des innovations digitales. Il conviendra, plus précisément, de relever ses avantages et inconvénients tels qu'identifiés par des entreprises en création et d'ensuite proposer des pistes d'amélioration pour une meilleure compatibilité de la méthodologie à ce contexte. Les conclusions tirées de cette recherche pourraient alors permettre aux entrepreneurs et entreprises de mieux définir leurs attentes quant à la mise en pratique de la méthodologie.

La structure de ce document se basera sur le processus de recherche et se décomposera en trois itérations majeures, à savoir : la définition du cadre théorique de la problématique, la mise en œuvre du plan de recherche ainsi que la collecte de données, et enfin l'analyse et l'évaluation de ces données en les confrontant à la théorie. L'orientation de cette recherche sera l'exploration, composée d'aller-retours entre la théorie et le terrain au travers des trois étapes que nous venons d'énoncer.

La problématique, ou objet de la recherche, prend ici la forme d'une question « le *Lean Startup* au service de l'innovation digitale : mythe ou réalité ? ». Il s'agira alors de la décomposer en mots-clés sur base desquels nous réaliserons une série de recherches de littérature afin de se renseigner sur le contexte, ce seront les mêmes mots-clés qui nous serviront lors de la construction de la revue de littérature. A l'issue de ces recherches, nous formulerons la question

de recherche qui est reprise au début de ce document et qui s'intitule « Comment les avantages et inconvénients de la méthodologie *Lean Startup* apparaissent-ils dans la phase de création des entreprises développant des innovations digitales ? ».

Dans la revue de littérature, nous commencerons par décomposer la question de recherche en sous-thèmes à définir, nos deux thématiques majeures seront donc « l'innovation digitale » et « le *Lean Startup* ». Afin d'expliquer l'innovation digitale, nous définirons, dans un premier temps, de façon générale l'innovation pour ensuite nous concentrer de façon plus précise sur l'innovation digitale. Nous retrouverons ensuite différentes théories de l'innovation qui nous permettront alors d'introduire la méthodologie étudiée qui est celle du *Lean Startup*, décrite par la suite. Dans un deuxième temps, nous créerons des combinaisons des thématiques précédemment évoquées pour relever, dans la littérature préexistante, des éléments directement liés à notre question de recherche. Ainsi, nous pourrions évoquer dans trois sous-sections distinctes, les avantages, inconvénients, et améliorations possibles de l'utilisation du *Lean Startup* au service de l'innovation digitale dans la phase de création d'entreprise, tels que repris dans la littérature.

La partie empirique de ce travail prendra la forme d'une recherche exploratoire utilisant une méthodologie qualitative employant treize entretiens individuels semi-directifs. Les répondants de ces entretiens seront classifiés selon trois profils différents, à savoir : les coachs encadrant des projets entrepreneuriaux, les entrepreneurs et les entreprises préétablies. Tous ont recours aux innovations digitales et à la méthodologie *Lean Startup*, soit dans leurs activités d'encadrement ou encore dans le cadre de leur fonction d'entrepreneur. La partie empirique du mémoire présentera alors une analyse confrontant la littérature et les interviews au sujet des avantages, inconvénients et pistes d'amélioration du *Lean Startup*.

Enfin la recherche menée au travers de ce document nous conduira à définir les avantages, inconvénients et pistes d'améliorations de la méthode. Nous ferons ensuite état des limites de ce mémoire. Il sera alors temps, en guise de conclusion, de fournir une réponse à la question initialement posée, ainsi que de proposer des pistes à poursuivre lors de recherches futures.

2. Cadre théorique

Cette partie décompose dans un premier temps les différents thèmes repris dans la question de recherche précédemment énoncée, à savoir « l'innovation digitale » et « le *Lean Startup* ». Il s'agit alors de commencer par fournir une définition au concept d'innovation afin de pouvoir ensuite expliquer l'innovation digitale telle que reprise dans le nom de ce travail. Nous retrouvons donc une explication de l'innovation digitale et les enjeux qu'elle représente pour les entreprises. La section suivante présente trois théories majeures de l'innovation : la théorie de la diffusion, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie des capacités dynamiques. S'en suit alors une partie dédiée aux méthodologies, plus spécifiquement aux méthodologies de cocréation. Enfin, nous retrouvons une section présentant la méthode *Lean Startup*, son origine et ses principes fondamentaux. Dans un deuxième temps, nous discuterons de l'utilisation de la méthode *Lean Startup* au service de l'innovation digitale. Il est alors question des avantages et inconvénients de la méthode dans le contexte des innovations digitales et des pistes relevées pour améliorer ou compléter son utilisation dans ce cadre.

3.1. L'innovation

Le mot « innovation » est largement utilisé dans divers contextes, les définitions que l'on lui trouve sont pourtant parfois tellement vagues que l'on peut se questionner sur la signification effective du mot. En effet, Le Robert en ligne définit l'innovation comme une « chose nouvellement introduite » (s. d.). Le *Cambridge Dictionary* ajoute une précision dans sa définition, à savoir « une nouvelle idée ou méthode ou l'utilisation d'une nouvelle idée ou méthode » (s. d., traduit de l'anglais). Cette seconde définition, bien que restant plutôt vague, nous permet d'introduire plusieurs distinctions majeures : la distinction entre l'innovation et l'invention, la distinction entre l'innovation de procédé, l'innovation de produit et l'innovation de business model ; et la distinction entre l'innovation radicale et l'innovation incrémentale. Les sous-sections ci-après développent ces thématiques pour construire une définition de l'innovation.

3.1.1. Innovation et invention

Bien que souvent utilisés dans des contextes communs, les mots « innovation » et « invention » ont pourtant des significations bien distinctes.

Le nom « invention » caractérise le processus de conversion de l'idée, ou de la pensée intellectuelle, en un produit ou procédé nouveau (Trott, 2017). Selon Nelson, « le terme invention peut être utilisé pour englober toute activité créatrice humaine, de la composition d'un poème à la mise au point d'un procédé chimique » (1959, traduit de l'anglais p. 103). L'invention se distingue donc de l'idée puisqu'il s'agit de la mise en pratique de cette idée, du développement de celle-ci. L'invention consiste donc en la fabrication d'un produit qui n'existait pas auparavant et elle peut décrire ce nouveau produit.

L'innovation, quant à elle, se distingue de l'invention car elle comprend la diffusion de cette invention auprès du public (Fréry, 2014). Myers et Marquis définissent l'innovation en reprenant les concepts d'idée et d'invention dans leur définition, à savoir « il ne s'agit pas seulement de la conception d'une nouvelle idée, de l'invention d'un nouveau dispositif ou du développement d'un nouveau marché. Le processus est constitué de toutes ces choses agissant de manière intégrée. » (1969, traduit de l'anglais p. 1). L'innovation regroupe donc l'idée, la création de l'invention basée sur cette idée mais aussi la diffusion de l'invention auprès du public.

En outre, au même titre que l'invention se distingue de l'innovation, l'inventeur se distingue de l'entrepreneur/innovateur. L'inventeur conçoit un prototype sur base de son idée créative et crée ainsi une invention, dénuée de valeur économique tant qu'on ne lui reconnaît pas une utilité pratique ou une consommation. L'entrepreneur transforme ensuite cette invention en un produit commercialisable, à savoir une innovation, lui apportant donc sa valeur économique et son utilité. L'inventeur et l'innovateur peuvent être ou non la même personne (Şener et al., 2017). Notons qu'une invention peut rester en sommeil pendant des années jusqu'à ce qu'un innovateur la transforme en une innovation conforme aux besoins et intérêts du consommateur. Lorsque les inventions sont correctement adoptées dans le processus de production et de distribution, elles deviennent des innovations (Rosenberg, 1974).

Nous pouvons maintenant relever que chacune des définitions que nous venons de développer nous pousse à distinguer le caractère nouveau, s'il est issu de l'innovation ou de l'invention. Il est donc intéressant de se pencher sur ce point.

L'invention est objectivement nouvelle par rapport à l'état de l'art dans son domaine tandis que l'innovation doit être perçue comme nouvelle par des personnes spécifiques dans des situations spécifiques (Gailly, 2018). Ceci donne alors parfois lieu à des innovations commercialisant des

inventions conçues des années, voire des décennies auparavant. Si nous prenons l'exemple de la voiture électrique, nous pouvons constater qu'elle bénéficie d'une popularité croissante depuis une dizaine d'années et est perçue comme une nouvelle innovation qui pourrait remplacer la voiture thermique. Pourtant, la voiture électrique est apparue au milieu du 19^e siècle, la « Jamais Contente » a d'ailleurs été, en 1899, le premier véhicule à atteindre 100 km/h (Midler & Beaume, 2010). Elle a ensuite été réintroduite en 1997 par General Motors avec l'EV-1, pour être finalement rappelée et détruite, au profit des moteurs thermiques (Paine, 2006).

Dans le cadre de ce travail, comme mentionné dans le titre et la question de recherche précédemment énoncés, nous nous concentrerons sur les innovations plutôt que les inventions.

3.1.2. Innovation de procédé, innovation de produit et innovation de business model

Dans l'introduction de cette section, le Cambridge Dictionary définissait l'innovation comme « une nouvelle idée ou méthode ou l'utilisation d'une nouvelle idée ou méthode » (s. d., traduit de l'anglais). Il est maintenant temps de s'intéresser à la précision mentionnée par cette définition. L'innovation voit l'entrepreneur « introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant » (Le Roy et al., 2013, p. 78), nous pouvons donc classer les innovations en plusieurs catégories, à savoir : l'innovation de procédé, l'innovation de produit et l'innovation de *business model*. Il convient alors de les définir.

L'innovation de procédé se concentre sur la manière de concevoir, de produire et de commercialiser un produit ou service au sein de l'entreprise. La Commission Européenne définit l'innovation de procédé comme « la transformation d'une idée en un produit ou service commercialisable, un procédé de fabrication ou de distribution opérationnel, nouveaux ou améliorés, ou encore une nouvelle méthode de service social » (1996, p. 12). Il s'agit donc de l'introduction d'un nouveau procédé de fabrication impliquant des changements en termes de création, réalisation ou livraison d'une offre préexistante de produit ou service. Ce nouveau procédé permet à l'entreprise d'augmenter sa productivité, menant alors à un gain d'avantage concurrentiel sur son marché (Trott, 2017). L'impact de ce type d'innovation se concentre donc en grande partie sur l'entreprise plutôt que sur le consommateur final.

L'innovation de produit, quant à elle, s'articule autour de l'offre faite au consommateur. En effet, l'innovation de produit « introduit des changements dans les produits offerts et/ou dans l'expérience du client par rapport à l'offre » (Whittington, 2018, traduit de l'anglais p. 25). Il

s'agit de l'introduction d'un nouveau produit, d'un service, d'une amélioration d'un produit/service existant, qui redéfinit les règles du marché et s'impose sur celui-ci (Commission Européenne, 1996). Contrairement à l'innovation de procédé, nous voyons qu'ici, il y a une modification de la proposition de valeur sous-jacente puisque l'offre proposée au consommateur est modifiée. Notons que l'innovation de produit est souvent issue de l'innovation de procédé.

En outre, une innovation de produit ou de procédé est « accomplie dès lors qu'elle a été introduite sur le marché (innovation de produit) ou utilisée dans un procédé de production (innovation de procédé) » (Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2005, pp. 36-37).

Enfin, l'innovation de *business model*, ou modèle d'affaires, se concentre sur des outils, processus et méthodes utilisés au sein des entreprises, qui ont un impact sur le marché et sur l'offre faite au consommateur. En effet, un business model consiste en une modélisation représentant les moyens utilisés par l'entreprise pour créer de la valeur, regroupant ses ressources et compétences, sa chaîne de valeur, son modèle économique et ses partenaires (Eyquem-Renault, 2017). L'innovation de business model dépend donc de la capacité de l'entreprise innovante à « légitimer la nouvelle logique de création de valeur auprès des parties prenantes » (Eyquem-Renault, 2017, p. 212). L'innovation de business model se concentre ainsi principalement sur l'entreprise puisqu'elle définit les techniques qu'elle utilise pour créer et capturer de la valeur et influence son efficacité et pérennité. Notons qu'elle a également des influences externes sur la proposition de valeur faite aux consommateurs ainsi que sur les autres acteurs de son marché et ses partenaires.

Dans la suite de ce document, nous utiliserons le terme innovation pour décrire les innovations de produit plutôt que les innovations de procédés ou de business model car nous étudierons le développement de produits et leur impact sur le marché de consommateurs.

3.1.3. Innovation incrémentale et innovation radicale

En fonction des ressources nécessaires à l'innovation et de son impact sur son audience, nous pouvons relever deux degrés d'innovation, à savoir l'innovation incrémentale et l'innovation radicale.

D'une part, l'innovation incrémentale se base sur l'exploitation des connaissances et ressources préexistantes au sein de l'entreprise et améliore les compétences de produits ou services déjà commercialisés, impliquant des changements technologiques modestes, rapidement adoptés par le consommateur (Trott, 2017). Ce type d'innovation offre donc une amélioration ou un perfectionnement des performances de l'offre proposée aux consommateurs, elles ne changent pas la nature de cette offre (Whittington, 2018). Cette innovation est facile à développer puisqu'elle utilise les procédés déjà en place dans l'entreprise. En revanche, elle ne permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents que de manière limitée et sur une courte durée car un concurrent souhaitant appliquer les mêmes améliorations à sa propre offre ne devra pas investir lourdement dans de nouvelles ressources. Ce type d'innovation peut donc être entrepris fréquemment puisqu'il implique des risques peu élevés (Gailly, 2018).

D'autre part, l'innovation radicale « se définit comme la mise au point et la commercialisation de produits et concepts radicalement nouveaux » (Silberzahn et al., 2007, p. 44). L'innovation radicale se base sur l'exploration et définit des modifications majeures ou structurelles, elle redéfinit la proposition de valeur. Il s'agit ici de nouveautés qui bouleversent les routines existantes. Ce type d'innovation requiert de nouvelles connaissances et ressources afin de développer des produits et services se basant sur de grosses avancées technologiques, ce qui peut bouleverser les procédés et connaissances internes à l'entreprise ainsi que rendre ses anciens produits et services obsolètes (Trott, 2017). C'est ce type d'innovation, dépendant de ressources précieuses, rares et difficiles à copier qui procure le plus gros avantage concurrentiel, permettant aux entreprises de se différencier de leurs concurrents en redéfinissant les bases du marché. Les innovations radicales sont donc perçues comme des initiatives comprenant des risques plus élevés mais dont la fréquence est moindre (Gailly, 2018).

Les innovations radicales et incrémentales sont utilisées de manière successive par les entreprises. En effet, l'innovation radicale développe une nouvelle proposition de valeur mais elle nécessite de se concentrer ensuite sur l'efficacité et la qualité de cette nouvelle offre via des améliorations incrémentales ponctuelles afin de perdurer sur le marché (Hedman et al., 2021). Selon Atamer et al., l'exploitation de l'innovation radicale « doit aller de pair avec l'exploration permanente qui consiste à améliorer et enrichir constamment l'avantage initial pour qu'il devienne un système complexe et difficile à imiter » (2005, pp. 14-15).

L'évolution de l'entreprise est donc constituée de longues périodes de développement d'innovations incrémentales consécutives interrompues par de rares innovations radicales.

3.1.4. Définition de l'innovation

Si nous regroupons tous les apprentissages des sous-sections ci-avant, nous obtenons une définition complète de l'innovation que nous pouvons ensuite adapter pour la faire correspondre au mieux au cadre de ce travail.

L'innovation consiste en la gestion de toutes les activités impliquées dans le processus de génération d'idée, de développement technologique, de la fabrication et de la commercialisation d'un nouveau produit (ou un produit amélioré), celui-ci pouvant être un produit, un service à commercialiser, un procédé de fabrication ou encore un équipement (Trott, 2017). Notons que le produit ou service issu du procédé d'innovation s'appelle une innovation et que cette dernière doit être perçue comme une nouveauté aux yeux de son public cible.

L'innovation peut être associée au concept stratégique d'avantage concurrentiel. En effet, l'avantage concurrentiel « est fondé sur la manière de réaliser différemment une série d'activités qui apportent un ensemble exclusif de valeur » (Atamer et al., 2005, p. 14). Ainsi, nous pouvons affirmer que les innovations sont sources d'avantages concurrentiels puisqu'elles sont construites autour de ressources précieuses, rares, difficilement copiées et qu'elles permettent aux innovateurs de se différencier de leurs concurrents au travers de nouveaux produits ou procédés ou d'améliorations de ceux-ci, menant à une modification des conditions de concurrence.

Il existe plusieurs types d'innovations et Schumpeter (1934) les classifie sous les catégories suivantes : l'introduction de nouveaux produits ; le développement de nouveaux moyens techniques et méthodes de production pour des produits existants ; l'ouverture de nouveaux marchés ; l'utilisation de nouvelles sources d'approvisionnement ; et la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation industrielle et institutionnelle qui améliorent l'efficacité de la gestion d'entreprise. Dans les années 1990, Teece a ajouté la notion d'innovation de *business model* (ou modèle d'affaires, en français), comme vu précédemment, que l'on peut définir comme un modèle différent, difficile à reproduire et permettant à l'entreprise de générer des profits et offrir à ses consommateurs une proposition de valeur désirable (Teece, 2010).

Dans la suite de ce travail, nous nous concentrerons sur les innovations de produits et services, délivrées par des entrepreneurs ou entreprises à des consommateurs autant B2B que B2C car nous étudierons une méthodologie de développement de produit ou service, à savoir le *Lean*

Startup, tel que repris dans le titre de ce document. Concernant le caractère radical ou incrémental de l'innovation, il sera discuté plus loin après des précisions supplémentaires concernant notre contexte.

La définition de l'innovation retenue dans ce mémoire sera donc : « l'innovation constitue un produit ou service nouveau introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs ». Ajoutons encore que cette innovation puisse être le fruit d'autres types d'innovation telles que les innovations de procédés et de *business models*.

3.2. L'innovation digitale

L'innovation digitale correspond à la définition de l'innovation telle que précédemment expliquée, à la distinction près qu'elle est rendue possible grâce aux technologies digitales, aussi appelées technologies numériques, et qu'elle entraîne la numérisation de systèmes sociotechniques, qui étaient auparavant liés par des relations non numériques (Yoo et al., 2010). L'innovation digitale est ainsi directement liée à la technologie digitale puisqu'elle fait suite aux inventions de technologies digitales.

L'on peut relever que la digitalisation ou transformation digitale se différencie de l'innovation digitale. En effet, quand la digitalisation se concentre sur la transformation de procédés non-numériques en procédés numériques, l'innovation digitale fait de même mais en proposant une offre nouvelle, en modifiant la proposition de valeur sous-jacente, impactant alors tous les acteurs économiques, culturels et sociaux, elle peut donc être qualifiée de disruptive (Yoo et al., 2010).

Dans les sous-sections suivantes, nous allons détailler plus précisément les propriétés propres à la technologie digitale, à la digitalisation et à l'innovation de rupture (aussi appelée *disruptive innovation*) afin d'acquérir une meilleure compréhension de ces thématiques et finalement construire une définition à l'innovation digitale.

3.2.1. Technologie digitale

La technologie digitale ou technologie numérique a été conçue dans le but de faciliter les échanges d'informations, ou, plus précisément de nous rendre capables d'échanger les informations que nous souhaitons donner et/ou recevoir (Tirmarche, 2020). Ainsi, elle a permis aux entreprises de redéfinir leurs stratégies marketing via l'émergence de nouveaux canaux de

vente et de distribution. Les entreprises peuvent désormais « positionner et intégrer leurs produits et services dans une multitude de systèmes d'exploitation mobiles, de sites de médias sociaux et d'*app stores* » (Nylén & Holmström, 2015, traduit de l'anglais p. 63). Il convient alors de s'intéresser aux caractéristiques et implications de ce type de technologie.

La technologie numérique repose sur trois caractéristiques principales évoquées par Yoo et al. (2010), à savoir : l'homogénéité, la flexibilité, et le réseautage. En effet, cette technologie se base sur la transformation de signaux analogiques en nombres binaires appelés bits. Ainsi, tout type de contenu numérique est homogène puisque stocké de la même manière et transmis via le même dispositif, ce qui permet également aux artefacts numériques d'être programmés et reprogrammés de manière flexible. En outre, « l'accès omniprésent du numérique accélère la diffusion des outils digitaux, créant des effets de réseau » (Yoo et al., 2010, traduit de l'anglais p. 9). Ces trois caractéristiques ont donc des implications industrielles et managériales que nous allons développer ci-dessous.

L'homogénéité des contenus numériques permet de développer de nouveaux produits et services regroupant des expériences utilisateur qui étaient distinctes auparavant. Ces nouveaux produits, appelés des « produits intelligents », intègrent des composants numériques dans des biens physiques afin de proposer des outils pluridisciplinaires disposant d'une surveillance sur leur utilisation permettant d'étudier et prédire les besoins du consommateur (Nylén & Holmström, 2015). Ces outils dits « intelligents » peuvent ainsi « créer de multiples nouvelles affordances, chacune nécessitant auparavant un produit ou un outil distinct » (Yoo et al., 2012, traduit de l'anglais p. 1399). Cette augmentation des interactions entre technologies auparavant distinctes fait donc apparaître des convergences technologiques menant à des convergences industrielles (Szalavetz, 2022).

En outre, Henfridsson et al. (2014) énoncent que puisque les produits sont programmables et reprogrammables de manière flexible, ils peuvent être modifiés à tout moment après leur production afin d'intégrer de nouvelles fonctionnalités ou d'améliorer les fonctionnalités déjà présentes. Ceci a alors de nombreuses implications au sein des entreprises de production puisque dorénavant, une amélioration de produit ne requiert plus le remplacement des pièces manufacturées.

Enfin, le coût marginal des technologies numériques est moindre par rapport aux produits analogiques puisque ce qui est encodé sous une forme digitale peut être reproduit à moindre

coût et instantanément, rendant alors les économies d'échelle moins importantes (Henfridsson et al., 2014).

Nous pouvons ajouter que la technologie numérique redéfinit notre relation avec les flux de données, ces dernières étant dorénavant générées et collectées en plus grand nombre et à fréquence plus régulière. Les données deviennent interactives, elles sont générées en continu par des capteurs et transmises en temps réel afin de stimuler la productivité des innovateurs. Ainsi, nous constatons que « les données ont traditionnellement soutenu les produits, mais, de plus en plus, les produits soutiennent les données » (Subramaniam, 2021, traduit de l'anglais) puisqu'ils servent de supports pour collecter des données interactives afin de proposer de nouvelles expériences aux consommateurs.

De tout cela, nous pouvons retenir que la technologie numérique pousse les entreprises à revoir leurs modèles économiques puisqu'elles se trouvent désormais dans un contexte plus dynamique, impliquant un besoin constant de renouveler ou d'améliorer leur offre de produits grâce aux données interactives récoltées. À cela s'ajoute la nécessité de développer de nouvelles façons de créer des profits, en raison de la capacité limitée de réaliser des économies d'échelle avec ce type de technologie.

3.2.2. Digitalisation

La digitalisation, aussi appelée numérisation ou transformation digitale, utilise la technologie digitale expliquée ci-avant afin de numériser les produits, services et procédés de notre monde matériel et de leur ajouter de nouvelles propriétés issues de la technologie digitale (Yoo et al., 2010).

Il s'agit donc ici d'une numérisation de ce qui est préexistant dans une entreprise, permettant à cette dernière « de répondre plus efficacement aux nouveaux besoins, d'accroître le rythme de développement » (Laborde, 2017). Une organisation entreprenant une transformation digitale, ou un procédé de digitalisation présente donc toujours la même offre de produits et services à ses consommateurs, mais sous un format différent ou en suivant des procédés différents. Un produit issu du processus de digitalisation se voit alors évoluer d'un objet purement matériel en un nouvel objet disposant des caractéristiques propres à la technologie digitale (Yoo et al., 2012).

Bien que l'offre proposée au consommateur ne change pas radicalement, la digitalisation ouvre toutefois de nouvelles possibilités concernant le développement de la personnalisation de l'expérience du client (Denervaud et al., 2014). En effet, le digital permet de développer de manière plus approfondie la relation entre l'entreprise et le consommateur via des approches micro-segmentées proposant des offres personnalisées au client sur base de l'analyse de ses données d'utilisation.

La digitalisation permet également de changer les procédés de production et distribution des produits et services. Elle offre une meilleure optimisation des procédés des entreprises via par exemple une désintermédiation ou une agrégation des parties prenantes au développement d'un produit (Denervaud et al., 2014). En outre, elle crée plus de transparence entre les fabricants, les prestataires de services et le consommateur puisque toutes ces parties prenantes « sont liées tout au long du cycle de vie des produits (de la conception à la mise au rebut) par des flux d'informations continus provenant des systèmes connectés de produits et de services » (Szalavetz, 2022, traduit de l'anglais p. 335). Cette interactivité permet au consommateur de suivre la fabrication de son produit mais aussi, après son achat, de bénéficier par exemple d'un dépannage à distance ou de mises à jour optimisant les performances de son appareil.

Si l'on se concentre sur la gestion de l'entreprise, la digitalisation offre également de nouvelles opportunités. En effet, elle permet le développement et l'utilisation entre autres « d'outils digitaux et collaboratifs, introduction du télétravail, création de nouveaux espaces et lieux de travail, (...) » (Le Cam & Lé, 2017, p. 62), améliorant le bien être des employés et la flexibilité du travail.

Il est important de noter que la digitalisation ou transformation digitale se distingue de l'innovation car « là où la transformation digitale permettra à l'entreprise de devenir CIAS (connectée, intelligente, agile, sociale), l'innovation lui permettra de trouver de nouveaux territoires de croissance » (Laborde, 2017). La distinction est donc marquée sur le fait que la digitalisation transforme l'existant en digital, tandis que l'innovation digitale développe une idée nouvelle en un nouveau produit, service ou procédé digital, ou une amélioration d'une offre existante mais toujours dans le but d'acquérir un nouveau marché ou de développer un nouveau modèle économique.

Nous pouvons donc retenir que la digitalisation d'une entreprise consiste en une numérisation de ses produits, services et procédés existants alors que l'innovation digitale se concentre sur

une nouvelle offre digitale, entraînant une disruption au sein du marché de l'entreprise et auprès de ses consommateurs comme nous allons l'examiner plus en détail dans la partie suivante.

3.2.3. Innovation de rupture

Tel qu'énoncé précédemment, Yoo et al. (2010) précisent qu'en plus d'être nouvelle, l'offre issue de l'innovation digitale doit être disruptive mais qu'entend-on par disruptif ?

La *disruptive innovation* ou innovation de rupture est le résultat d'un processus par lequel une innovation, créée par une entreprise disposant de moins de ressources, remplace une technologie dominante sur le marché, commercialisée par une entreprise établie (Christensen et al., 2015). En effet, comme les entreprises en place se concentrent sur l'amélioration de leurs produits les plus rentables, elles négligent les besoins de certains segments, moins exigeants que leur clientèle fidèle. Ceux-ci sont ciblés par les innovations de rupture qui leur offrent des fonctionnalités plus adaptées, souvent à un prix inférieur. Les nouveaux venus peuvent ensuite monter en gamme, en proposant les performances exigées par les clients traditionnels. Lorsque le marché adopte en masse ces nouvelles innovations, il y a perturbation, ou disruption. Nous pouvons résumer ceci en disant que les innovations de rupture « cherchent à être "assez bonnes" pour la plupart des clients plutôt que "les meilleures", ce qui a souvent pour conséquence de dépasser les attentes des clients » (Gailly, 2018, traduit de l'anglais p. 103).

En plus d'être disruptives au sein de leur marché, les innovations de rupture sont aussi disruptives pour les consommateurs. En effet, elles introduisent un ensemble d'attributs différent de ce qui est apprécié, et leurs performances sont souvent moindres dans certains domaines importants pour les clients traditionnels (Bower & Christensen, 1995). Or, le consommateur lambda a généralement une résistance au changement qu'il ne trouve pas attrayant à cause de deux phénomènes principaux, à savoir : l'aversion à la perte, qui est une surestimation du coût de la perte de ce qui est présent aujourd'hui, entraînant une préférence pour le statu quo ; et le changement, vu comme coûteux et risqué, laissant alors apparaître comme un doute de la capacité d'adaptation aux nouveautés inhabituelles qui risquent de ne pas fonctionner. Ainsi, adopter le changement revient à perturber les routines alors qu'elles ont tendance à induire une forte inertie et un certain confort (Gailly, 2018).

En conclusion, l'innovation de rupture est une innovation cherchant à subvenir aux besoins d'une minorité de clients, en se concentrant sur les caractéristiques recherchées par ces derniers, et, ce faisant, elle perturbe les bases de la concurrence sur le marché.

3.2.4. *Définition de l'innovation digitale*

Sur base des paragraphes qui précèdent, afin de construire une définition de l'innovation digitale, nous pouvons reprendre la définition d'innovation précédemment construite et la compléter. L'innovation digitale se définit alors comme la gestion de toutes les activités impliquées dans le processus de génération d'idée jusqu'au développement d'un nouveau procédé ou une nouvelle offre de produit ou service, cette innovation ayant recours aux technologies numériques et conduisant à une forme de disruption (Trott, 2017 ; Yoo et al., 2010).

Puisque la définition retenue pour la suite de ce travail différerait de la définition générale, nous l'avons centrée uniquement sur les innovations de produits ou services, il convient d'adapter celle-ci également au digital. L'innovation digitale devient alors « un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption ».

Les entreprises développant des innovations digitales font face à un environnement VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), c'est-à-dire avec un haut degré de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté. « VUCA est engendré par la vitesse, l'échelle et la portée croissantes des changements dans l'environnement des affaires, en général, et par l'accélération du progrès technologique, en particulier » (Szalavetz, 2022, traduit de l'anglais p. 332).

En effet, le contexte dans lequel les innovations digitales sont développées est caractérisé par une complexité et une ambiguïté accrues dues à la dynamique particulièrement rapide du domaine du digital, directement issue des caractéristiques de la technologie numérique (Nylén & Holmström, 2015). Leur flexibilité et facilité de reconfiguration accélèrent le rythme de la concurrence sur le marché et augmentent le besoin de constamment améliorer les performances de produits proposés. De plus, la technologie digitale devenant de plus en plus omniprésente et abordable, le développement de nouvelles innovations digitales n'a besoin que de peu de ressources et investissement, ce qui diminue les barrières à l'entrée des marchés commercialisant ces innovations.

En outre, les entreprises font face à de hauts degrés de volatilité et d'incertitude car les procédés d'innovations digitales sont particulièrement difficiles à contrôler et prédire à la suite de la

générativité de la technologie numérique, c'est à dire « la capacité globale d'une technologie à produire des changements spontanés, sous l'impulsion de publics nombreux, variés et non coordonnés » (Zittrain, 2006, traduit de l'anglais p. 1980). Effectivement, les consommateurs exploitent parfois les technologies digitales de manière à créer de nouveaux produits ou services déviant de l'intention initiale de la conception. Chaque innovation digitale peut alors mener au développement de toute une série d'autres nouvelles innovations digitales.

En conséquence à ce qui vient d'être énoncé plus haut, l'entrepreneur d'innovations digitales se voit forcé de mettre en place des procédés de production plus rapides compte tenu de la dynamique du contexte, c'est alors que l'on voit apparaître de nouveaux procédés d'innovation et des innovations de *business models* plus adaptés à des produits difficiles à contrôler et à prévoir.

Selon Nylén et Holmström (2015), ceux-ci se concentrent sur cinq domaines principaux. Tout d'abord, les nouveaux produits et services doivent offrir une expérience utilisateur unique et mesurables en termes d'engagement, d'esthétique et de facilité d'emploi. La proposition de valeur doit être claire pour toutes les parties prenantes et doit correspondre à la dynamique du segment de marché pour qui la nouvelle offre est destinée. En outre, comme énoncé plus haut, la technologie numérique est en évolution permanente, ce qui implique que l'entreprise doit continuellement analyser l'évolution du numérique et l'évolution des comportements des consommateurs afin de détecter et exploiter toutes les opportunités d'innovation. Pour ce faire, il convient d'entretenir un apprentissage continu du digital pour créer des équipes d'innovations compétentes et dynamiques. Enfin, il est important de laisser de l'espace et du temps aux équipes pour laisser la place à l'improvisation et la créativité.

Comme nous pouvons le constater dans ce qui a été énoncé ci-avant, les technologies digitales offrent un nouveau champ des possibles aux entreprises pour leurs offres de produits et services innovants. Le développement de ces nouvelles propositions de valeur est d'autant plus encouragé grâce à leurs caractéristiques qui permettent aux entreprises de capturer plus de valeur. Pour ce faire, les entrepreneurs et entreprises ont donc recours à différents outils, processus et méthodologies dynamiques pour les aider à évoluer dans le nouveau contexte des innovations digitales. C'est parmi ces solutions proposées aux entrepreneurs et entreprises que nous retrouverons dans les pages suivantes la méthodologie *Lean Startup*, telle que reprise dans le titre et la question de recherche de ce mémoire. Elle a été conçue, parmi d'autres pour accompagner les entrepreneurs et les guider dans le développement de leurs solutions digitales.

3.3. Les théories de l'innovation

Dans le domaine de l'innovation, nous retrouvons plusieurs modèles théoriques dont découlent différentes méthodologies dont notamment celle du *Lean Startup* que l'on développera par la suite. Dans la suite de ce chapitre, nous expliquerons les trois théories majeures de l'innovation parentes des trois manières principales d'innover à savoir innover par diffusion, innover par cocréation et innover par disruption. Nous allons donc, au cours des paragraphes qui suivent, nous attacher à décrire la théorie de la diffusion de Rogers (1960), la théorie de l'acteur-réseau de Callon et Latour (1980) et enfin la théorie des capacités dynamiques de Teece (1990).

3.3.1. Théorie de la diffusion de l'innovation selon Rogers

La théorie de la diffusion de l'innovation selon Rogers date des années 1960 et se concentre sur la propagation de nouvelles idées et de nouveaux produits et services au sein d'une communauté (Valente & Rogers, 1995).

La diffusion de l'innovation est « le processus par lequel l'innovation est communiquée par certains canaux au fil du temps parmi les membres d'un système social » (Rogers, 1983, traduit de l'anglais p. 5). Les quatre principaux éléments de la diffusion sont (1) l'innovation, (2) les canaux de communication, (3) le temps et (4) le système social (Rogers, 2002).

Selon Rogers, une innovation (1) est « une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou un collectif d'adoption » (Rogers, 1983, traduit de l'anglais p. 11). Nous identifions ici cinq principaux attributs qui caractérisent une innovation : son avantage relatif par rapport à ce qui existe déjà, sa compatibilité avec les valeurs de la communauté, sa complexité, la possibilité de la tester avant de l'adopter et sa visibilité pour montrer ses résultats aux autres membres de la communauté (Rogers, 2002). Les innovations perçues comme présentant un avantage relatif, une compatibilité, une complexité moindre, une possibilité de test, une observabilité sont donc plus facilement adoptées que les autres.

Un canal de communication (2) est « le moyen par lequel les messages passent d'un individu à un autre » (Rogers, 1983, traduit de l'anglais p. 18). Ce canal de communication relie un individu disposant d'une connaissance de l'innovation ou une expérience de son utilisation et un autre individu qui n'a pas encore d'expérience de l'innovation. Nous retrouvons deux catégories de canaux. D'une part, les médias de masse, tels que la radio, la télévision et les journaux, sont des moyens rapides et efficaces pour informer et sensibiliser un public de

l'existence d'une innovation. D'autre part, les canaux interpersonnels, tels qu'un échange en face à face entre deux personnes, sont particulièrement efficaces pour persuader un individu d'accepter une nouveauté, encore plus si les deux parties ont des statuts socio-économiques similaires (Rogers, 1983).

Le temps (3) fait appel au processus de décision de l'innovation selon Rogers qui se décompose en cinq étapes : la connaissance, la persuasion, la décision, la mise en œuvre, et la confirmation (Chapuis & de Bovis-Vlahovic, 2016). La phase de connaissance est décrite par la rencontre de l'innovation. Ainsi un individu est exposé à cette innovation et réagit en fonction de son parcours personnel et de sa communauté. Dans la phase de persuasion, cet individu entame une prise de position favorable ou défavorable par rapport à l'innovation en fonction des cinq caractéristiques décrites ci-avant. Ce choix est final au terme de la phase de décision où l'innovation est adoptée ou rejetée. Dans la phase de mise en œuvre aussi appelée déploiement, la décision quant à l'innovation est mise en usage pour être ensuite confirmée via une décision finale dans la phase de confirmation.

Le processus de décision n'est pas parcouru de la même manière par chaque individu rencontrant l'innovation. Certains, friands d'innovations, arrivent rapidement à l'étape de confirmation d'adoption alors que d'autres restent longtemps dans la phase de connaissance où ils analysent l'innovation sur une longue période.

C'est pourquoi deux courbes sont associées à ce processus de décision afin de représenter l'adoption de l'innovation au cours du temps. La première, représentée dans la Figure 1 ci-dessous, est la courbe sigmoïde d'adoption de l'innovation (Chapuis & de Bovis-Vlahovic, 2016). Cette courbe représente le nombre d'adoptants de l'innovation au fil du temps. Nous pouvons observer sur le graphique que l'adoption est d'abord graduelle, suivant une progression régulière puis sa fréquence augmente de manière significative sur un court laps de temps avant de retrouver une progression stable menant à un plateau lorsque toute la population ou presque a adopté l'innovation.

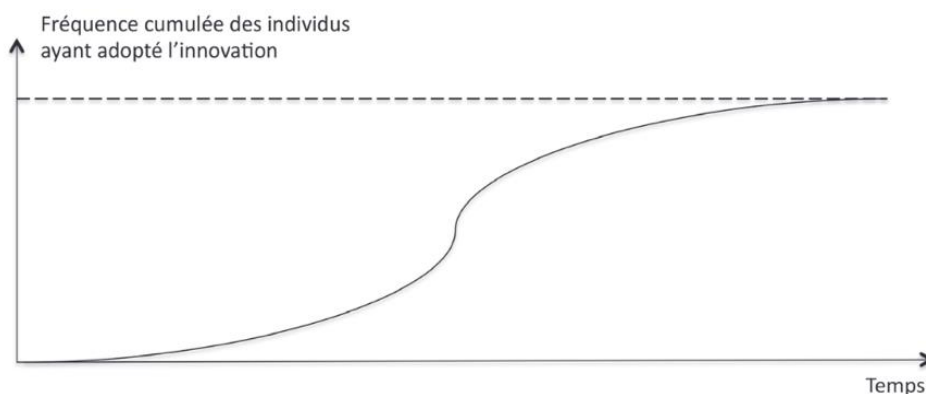


Figure 1: Courbe d'adoption de l'innovation (Source : Chapuis & de Bovis-Vlahovic, 2016, p. 142)

Une deuxième courbe, reprise dans la Figure 2 ci-dessous, représente les phases de la diffusion de l'innovation. Rogers classe ainsi les adoptants selon leur capacité à adopter l'innovation et les sépare en cinq catégories : (1) les aventuriers ou innovateurs (*innovators*), (2) les visionnaires ou adopteurs précoces (*early adopters*), (3) la majorité pragmatique ou majorité précoce (*early majority*), (4) la majorité sceptique ou majorité tardive (*late majority*) et (5) les lambins ou retardataires (*laggards*) (Rogers, 2002). Nous observons donc qu'au fil du temps, l'innovation est d'abord adoptée par des petits groupes d'individus friands d'innovations avant d'être adoptée par un plus grand nombre d'individus requérant plus de temps pour se convaincre. Le chasme apparaissant sur ce schéma représente donc le basculement entre l'adoption par une niche d'individus faciles à convaincre et l'adoption de masse par les plus pragmatiques, averses aux risques et aux changements que l'innovation peut engendrer (Chapuis & de Bovis-Vlahovic, 2016).

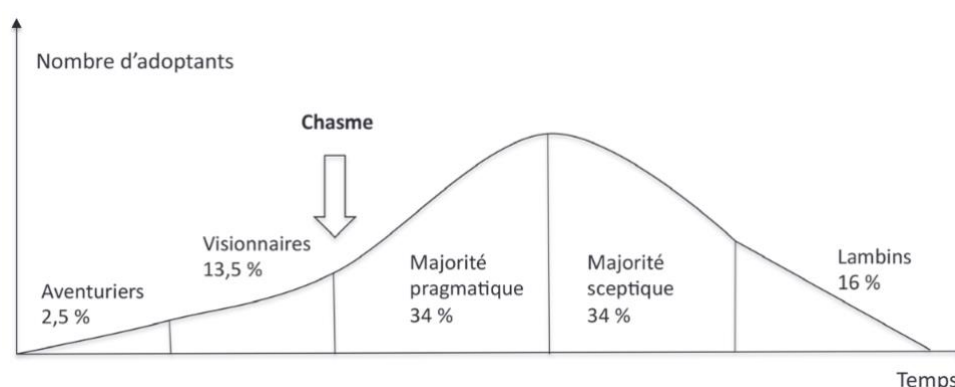


Figure 2: Les phases de la diffusion de l'innovation (Source : Chapuis & de Bovis-Vlahovic, 2016, p. 142)

Concernant le dernier élément de la diffusion, il concerne le système social (4) dans lequel l'innovation est introduite. En effet, il existe de nombreux rôles dans une communauté et leur combinaison représente l'ensemble des influences externes à la communauté et influences

internes à la communauté sur l'adoptant potentiel d'une innovation (Rogers, 1983). Chaque élément du système social influence plus ou moins l'adoptant dans son choix vis-à-vis de l'innovation qui lui est présentée.

La théorie de la diffusion de l'innovation ne se concentre donc pas sur l'innovation en tant que telle puisqu'elle ne fait pas de référence à sa conception, mais plutôt sur le fait qu'elle se répand en s'adaptant à son marché au fil du temps. Il s'agit ici de diffuser le nouveau produit ou service d'abord à un premier ensemble d'individus et ensuite de le diffuser progressivement au reste de la population, ceci en prenant soin de connaître les caractéristiques socio-économique de chaque groupe d'adoptants pour utiliser les canaux de communication adéquats. La théorie de la diffusion fournit donc des explications permettant aux entrepreneurs et entreprises d'innover par diffusion.

3.3.2. Théorie de l'acteur-réseau selon Callon et Latour

Dans la théorie de l'acteur-réseau, développée au début des années 1980, l'innovateur se concentre sur tout son environnement lors de la conception de son innovation jusqu'à sa diffusion. En effet, Callon s'oppose à deux séparations observées précédemment : celle distinguant les phases de conception et de diffusion ; et celle qui sépare le contenu de l'innovation et son contexte (Callon, 1994).

L'innovation est ici perçue comme « un phénomène émergeant au cours duquel se mettent progressivement en place des interactions liant des agents, des savoirs et des biens, qui étaient auparavant non connectés et qui sont pris peu à peu dans un faisceau d'interdépendances » (Callon, 1999, p. 14).

La théorie de l'acteur réseau comporte six concepts clé : (1) le réseau, (2) l'acteur, (3) la traduction, (4) le traducteur, (5) l'intéressement, et (6) le porte-parole.

Callon et Latour définissent le processus d'innovation comme un réseau (1) d'acteurs multiples, humains et non-humains, mis en relation les uns avec les autres et formant ainsi une méta-organisation (Collin et al., 2016). Les membres d'une communauté ne sont donc plus repris dans un contexte global répondant aux caractéristiques de cette communauté, on observe plutôt ici un réseau d'humains et non-humains. Le réseau connecte alors les acteurs (humains) et actants (non-humains) pour permettre aux acteurs de produire et partager leurs connaissances et compétences, et de coopérer de manière dynamique.

Chaque individu est un acteur (2) du réseau, pouvant entrer en relation avec d'autres acteurs du réseau et les éléments non-humains deviennent des actants impliqués dans le réseau dû à leur utilisation par les acteurs. L'acteur est caractérisé par l'ensemble des relations qu'il entretient avec les autres acteurs et avec les actants, et par les changements résultant de ces relations et interactions (Akrich et al., 2010). Nous observons alors des phénomènes de *path dependency* (dépendance de chemin) reliant les acteurs et actants entre eux au sein du réseau (Callon & Ferrary, 2006).

La traduction (3) définit la manière avec laquelle l'innovateur tente de répondre aux demandes et attentes des différents membres du réseau via une solution technique qu'il leur propose (Callon, 1994). Notons que les membres du réseau que l'innovateur tente de satisfaire ne sont pas uniquement les utilisateurs ou consommateurs de l'innovation mais également les personnes reprises dans la fabrication, distribution et maintenance de cette solution ainsi que tous les éléments physiques intervenant dans la fabrication, commercialisation et utilisation de l'innovation.

L'innovateur joue donc un rôle de traducteur (4) puisqu'il tente de traduire les besoins et attentes de tous les acteurs et actants en une solution unique. Il travaille donc dans un environnement rempli de tensions dialectiques et essaie de répondre à la problématique de son réseau (Collin et al., 2016).

Lorsque les différents membres du réseau rencontrent l'innovation, ils choisissent de l'adopter ou non selon leur intéressement (5). L'intéressement dépend donc de la traduction réalisée par l'innovateur et définit la diffusion progressive de l'innovation au sein d'un réseau grandissant (Collin et al., 2016).

Pour permettre à ce réseau de grandir et donc à l'innovation de se transformer en succès, les porte-paroles (6) des acteurs et actants entrent en relation avec le traducteur afin de lui transmettre les modifications à apporter à l'innovation pour lui permettre d'élargir son réseau (Latour, 1989).

La théorie de l'acteur-réseau observe donc une innovation se construire et se transformer pendant que tout un réseau sociotechnique se crée et grandit autour d'elle. L'innovation est ici issue d'une coopération entre son traducteur et tous les acteurs et actants qui l'entourent permettant des transformations et ajustements progressifs de l'innovation afin d'assurer son succès. Cette théorie indique donc les grandes lignes à suivre pour innover par cocréation.

3.3.3. *Théorie des capacités dynamiques selon Teece*

La théorie des capacités dynamiques, apparue autour de 1990, se concentre sur les capacités de l'entrepreneur ou de l'entreprise à entretenir un avantage concurrentiel durable sur la concurrence (Teece et al. 1997).

Les capacités dynamiques sont définies, par Teece et al., comme « la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide » (1997, traduit de l'anglais p. 516).

La théorie des capacités dynamiques se concentre donc sur la capacité d'une entreprise à renouveler ses ressources et routines organisationnelles en fonction des changements de l'environnement dans lequel elle se trouve, afin de conserver un avantage concurrentiel durable de manière innovante. Les ressources auxquelles on fait référence sont des avoirs spécifiques à l'entreprise qui sont difficiles, voire impossibles, à imiter et à transférer et les routines organisationnelles constituent l'assemblage de ces ressources suivant des procédés spécifiques à l'entreprise dans le cadre de ses activités (Teece et al., 1997).

Lorsqu'un marché est en évolution rapide, il est nécessaire pour les entreprises de développer des capacités dynamiques uniques et difficiles à reproduire de sorte à s'adapter à l'évolution des besoins des clients, à l'évolution technologique et aux changements dans les dynamiques du marché. Il s'agit donc de disposer de capacités permettant de détecter les menaces, saisir les opportunités et continuellement innover en améliorant, en combinant et en reconfigurant les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise (Teece, 2007). Une entreprise maîtrisant le concept de capacités dynamiques est donc apte à innover avec succès et ainsi capturer de la valeur lui procurant un avantage concurrentiel sur le long terme. Pour ce faire, il convient de construire les modèles d'affaires viables et efficaces conduisant à des innovations difficiles à répliquer et imiter (Teece, 2007).

Un *business model* ou modèle d'affaires consiste, d'après Teece, en la définition de « la manière dont l'entreprise crée et délivre de la valeur aux clients, amène ces derniers à payer, puis convertit les paiements reçus en profits » (2010, traduit de l'anglais p. 173). La conception du bon *business model* est alors une capacité dynamique fondamentale pour l'entreprise. En effet, c'est son modèle d'affaires qui permet à l'entreprise de développer une offre qui réponde le mieux possible aux changements des besoins du client et arriver à tirer un certain profit de la

commercialisation de cette dernière. Ainsi, l'entreprise reste en phase avec son marché et s'adapte à son environnement de manière viable et durable.

Afin de s'assurer que le *business model* utilisé, ainsi que l'innovation qui en découle, permettent à l'entreprise de maintenir un avantage concurrentiel durable, ils ne doivent pas seulement créer de la valeur pour le consommateur et l'entreprise mais doivent également être inimitable pour la concurrence. C'est donc dans ce contexte que nous observons alors des innovations de *business model* différenciés et difficiles à reproduire, menant à la commercialisation d'innovations disruptives (Teece, 2010).

Les modèles d'affaires innovants empêchent l'imitabilité de la concurrence grâce à trois facteurs clés (Teece, 2010). Le premier soutient que l'implémentation d'innovations de *business model* requiert des ressources et procédés internes spécifiques à l'entreprise, ce qui fait qu'ils sont difficiles à imiter, transférer ou répliquer. Ensuite, un certain niveau d'opacité est généralement observé, c'est-à-dire qu'il est difficile depuis l'extérieur de l'entreprise de comprendre comment le modèle est mis en pratique et comment il crée de la valeur pour les consommateurs. Enfin, plus le modèle est radicalement différent et disruptif, plus il est difficile pour les concurrents de le mettre en pratique sans impacter leurs ventes et bénéfices existants et bouleverser certaines de leurs relations commerciales importantes. Toutefois, ces contraintes sont majoritairement observées au sein de la concurrence déjà sur le marché. Les nouveaux entrants ne disposant pas de processus et relations préalables peuvent plus facilement concurrencer l'entreprise innovante. C'est pourquoi le *business model* doit être revu de manière continue pour rester innovant malgré les changements observés dans l'environnement de l'entreprise.

La théorie des capacités dynamiques se concentre donc sur la capacité des entreprises à s'adapter aux changements dans leurs environnements via des modifications de ressources et de procédés internes. La capacité à construire des *business models* innovants est donc primordiale dans des écosystèmes dynamiques puisqu'ils permettent d'innover, de manière disruptive, afin de redéfinir le marché et conserver un avantage concurrentiel durable. Cette théorie fournit les bases requises aux entrepreneurs et entreprises pour innover par disruption.

3.4. Les méthodologies d'innovation

Des trois modèles théoriques repris ci-avant découlent trois grandes familles de méthodologies d'innovation. Comme énoncé précédemment, de la théorie de la diffusion de Rogers découlent

les méthodologies permettant d'innover par diffusion, la théorie de l'acteur-réseau de Callon et Latour pousse à innover par cocréation, et la théorie des capacités dynamiques de Teece mène à l'innovation par la disruption. Ci-dessous, nous définissons d'abord ce que sont les méthodologies de l'innovation avant de se concentrer plus en profondeur sur les différentes théories de l'innovation par cocréation, parmi lesquelles se trouve la méthodologie *Lean Startup*.

3.4.1. Définition de méthodologie d'innovation

Une méthodologie est « une méthode, une manière de procéder » (Larousse, s. d.), il s'agit donc d'indications sur comment réaliser un ensemble d'actions de manière logique. Les méthodologies formalisées peuvent être transmises et diffusées pour guider des entrepreneurs ayant des objectifs communs. À chaque méthodologie est attaché un langage spécifique autour duquel se crée une communauté d'auteurs et de praticiens.

Les méthodologies de l'innovation s'inspirent et se complètent parfois entre elles. Certaines couvrent tout le développement et la diffusion des innovations et d'autres ne se concentrent que sur certaines étapes clé. Lorsqu'une méthodologie est mise en pratique, elle est toujours adaptée à la situation propre à chacun car c'est un guide non exhaustif donnant une direction à suivre, à adapter au contexte propre à chaque projet entrepreneurial. Notons qu'une méthodologie ne peut garantir le résultat, c'est-à-dire le succès de l'innovation, c'est là qu'elle se différencie du mode d'emploi.

3.4.2. Focus sur les méthodologies d'innovation par cocréation

Parmi les trois modèles théoriques énoncés ci-avant, celui qui nous intéresse est celui de l'acteur-réseau de Callon et Latour car cette théorie introduit les méthodologies d'innovation par cocréation. Ces dernières défendent une idée commune qui est que c'est à l'innovation à se conformer aux attentes des consommateurs et non pas aux clients de s'adapter aux offres qui leurs sont disponibles. Nous sommes donc ici dans une vision *market-pull* puisque l'on tente d'attirer le client vers une offre qui lui correspond plutôt que de pousser une offre préconçue vers ce client via un *market-push* (Achenbaum & Mitchel, 1987).

Plusieurs méthodologies ont été développées pour que des entrepreneurs conçoivent des innovations par la cocréation, la méthodologie du *Lean Startup*, étudiée dans ce mémoire, est l'une d'entre elles. Les sous-sections suivantes décrivent en quelques lignes six différentes

méthodes majeures de cocréation : le *Design Thinking* avec sa variante du *Design Sprint*, le *Customer Development*, le *Lean Startup*, le *Value Proposition Design*, et l'Effectuation.

3.4.2.1. *Design Thinking (Brown & Kelley)*

Le *Design Thinking*, méthodologie centrée sur l'humain, suggère « l'adoption des pratiques des designers qui permettent de construire une offre (de produit ou service) qui assure la meilleure expérience d'utilisation et rencontre au mieux les besoins et attentes des utilisateurs » (Witmeur, 2016, p. 111). La méthode consiste à présenter le projet entrepreneurial comme un défi à résoudre, appelé *design challenge*, résumé en une question. Il faut d'abord approcher le public pour l'observer afin de transformer son besoin en une demande spécifique du futur consommateur. L'étape suivante est le recours au brainstorming pour envisager différentes offres à proposer aux clients. Enfin, l'offre finale s'obtient à la suite d'itérations successives de prototypes permettant de la concrétiser de manière réaliste avant de l'implémenter et la commercialiser (Brunet, 2019).

3.4.2.2. *Design Sprint (Kowitz, Zeratsky & Knapp)*

Le *Design Sprint* est une méthodologie pour ceux qui souhaitent raccourcir le *time-to-market* au maximum. Il s'agit d'une approche accélérée proposant de réaliser un cycle complet de *Design Thinking* sur quatre jours (Brunet, 2019). Le premier jour se concentre sur l'exploration, le deuxième sur le brainstorming pour pouvoir prototyper le troisième jour et tester le quatrième et dernier jour.

3.4.2.3. *Customer Development (Blank)*

La méthodologie du *Customer Development* se concentre sur le développement des connaissances sur le client avant d'entamer le développement de la solution à leur proposer (Blank, 2006). Cette méthode se décompose alors en quatre étapes itératives. La première, *Customer Discovery*, vise à comprendre les problèmes et besoins des consommateurs et à les rencontrer au travers de prototypes appelés MVP (*minimum viable product*) qui sont validés par les consommateurs. Par après, dans l'étape de *Customer Validation*, l'entrepreneur développe un modèle d'affaires qui se concentre sur les ventes et le marketing et qui est testé sur le terrain lors des ventes du produit aux premiers clients. La *Customer Creation* se concentre ensuite sur la création de demande de l'utilisateur final en mettant en pratique le marketing conçu au préalable. Enfin vient l'étape *Company Building* où l'équipe de l'entreprise passe

d'une structure informelle à des départements formels visant chacun à exploiter le succès obtenu sur le marché. Dans le *Customer Development*, l'accent est mis sur les itérations dans chacune des différentes parties du cycle. Il est sous-entendu que chacune requiert plusieurs essais avant d'être validée.

3.4.2.4. *Lean Startup (Ries)*

Le *Lean Startup* fait suite au *Customer Development* et vise à proposer une solution répondant aux besoins des consommateurs, de sorte à trouver la meilleure adéquation produit-marché (Ries, 2012). Pour ce faire, il s'agit en premier lieu de décrire la vision du projet, les besoins du marché et les caractéristiques de la solution à concevoir pour répondre aux besoins du marché. Ensuite, il s'agit de tester les hypothèses posées précédemment, classées dans un ordre d'importance, via des itérations d'une boucle de tests et apprentissages appelées boucle *Build-Measure-Learn* (BML). On termine ces itérations lorsque l'on a validé toutes les hypothèses et que l'on a ainsi atteint l'adéquation produit-marché.

3.4.2.5. *Value Proposition Design (Pigneur & Osterwalder)*

Le Value Proposition Design se concentre sur la relation entre la clientèle ciblée et la proposition de valeur qui lui est offerte. Il s'agit d'un « moyen simple et accessible de vérifier si les propositions de valeur du modèle commercial d'une entreprise correspondent aux besoins réels des clients qu'elle souhaite servir » (Pritchett, 2014, traduit de l'anglais p. 82). Il convient, premièrement, de concevoir le *Value Proposition Canvas* qui comporte deux parties : le *Customer Profile* qui précise les besoins et attentes des clients, et la *Value Map* où l'entrepreneur définit comment il veut créer de la valeur pour ses clients. L'étape suivante concerne la conception de différents prototypes de propositions de valeur, à tester dans la troisième étape pour réduire les risques d'échec pour le projet. Enfin, une fois que les tests sont encourageants, il faut proposer la solution trouvée aux consommateurs, tout en continuant à toujours mesurer la performance de l'innovation et la satisfaction des clients.

3.4.2.6. *Effectuation (Sarasvathy)*

L'effectuation est « le développement progressif d'un réseau des parties prenantes incluant clients, partenaires, financiers, et l'implication de tous dans la co-construction du projet » (Witmeur, 2016, p. 114). Cette méthodologie se démarque des précédentes car, quand toutes les autres se concentrent sur la découverte des besoins des clients pour y répondre, l'effectuation

porte sur tout le projet entrepreneurial. L'entrepreneur s'engage dans son projet en interagissant avec son environnement, en sollicitant progressivement de plus en plus de parties prenantes au cours d'itérations de conception de prototypes. Les parties prenantes peuvent ici devenir des partenaires qui apportent de nouvelles ressources au projet pour définir de nouveaux buts plus ambitieux. En outre, l'effectuation met en avant le principe de perte acceptable qui demande à l'entrepreneur de préciser ce qu'il est prêt à perdre avant que son projet ne fonctionne (Silberzahn, 2013).

3.4.3. *Focus sur le Lean Startup*

Dans les pages suivantes de ce mémoire, nous nous concentrerons sur la méthodologie *Lean Startup*. Parmi les autres méthodes précédemment énoncées, le choix s'est porté sur le *Lean Startup* car il s'agit de la plus complète et la plus adaptée au contexte des innovations digitales. En effet, cette méthodologie couvre l'identification des besoins du client et la conception de la réponse à ces besoins, via un procédé permettant de créer des produits et services innovants dans des conditions d'incertitudes extrêmes, propres à l'environnement du digital. En outre, la méthode est également appropriée pour ce contexte puisqu'elle tire profit des caractéristiques du digital, proposant, entre autres, de régulièrement réajuster la proposition de valeur. Dès lors, après un peu plus de dix ans d'existence, il convient de se concentrer sur l'efficacité réelle de cette méthodologie du *Lean Startup*.

3.5. *Le Lean Startup*

Le *Lean Startup* part des deux constats suivants : « aucun plan d'affaires ne survit au premier contact avec le client » (Blank, 2013, p. 37) et « quatre start-ups sur cinq ferment dans les cinq premières années et neuf idées (produits) sur dix échouent » (Denervaud et al., 2014 p. 102).

Eric Ries a donc développé une méthode ayant pour but de guider les entrepreneurs pour mener à bien leurs projets en les confrontant au marché. Le *Lean Startup* met ainsi l'accent sur les efforts visant à créer de la valeur pour le consommateur et à comprendre ses attentes et besoins tout au long du développement de nouveaux produits et services (Lizarelli et al., 2021).

Cette méthode se base sur l'expérimentation et l'itération. Ainsi, elle propose une méthodologie itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits ou services permettant de récolter des *feedbacks* afin d'obtenir le « *product-market fit* », ou adéquation produit-marché en français, c'est-à-dire l'obtention d'un produit répondant de la meilleure manière possible

aux besoins de son marché (Terseleer & Witmeur, 2013). Il s'agit d'une méthode d'abord conçue à destination des start-ups mais pouvant s'appliquer à toute entreprise. En effet, c'est « un système susceptible d'être utilisé par toute organisation qui entend pratiquer l'innovation continue, indépendamment de sa taille, de son âge ou de sa mission » (Ries, 2018, p. 8). Cette méthode a donc pour but d'accélérer le rythme de l'innovation en privilégiant une itération rapide, de petits lots et des cycles courts (Eisenmann et al., 2012).

3.5.1. Origine de la méthode

La méthode *Lean Startup* a été développée par Eric Ries dans le cadre de son travail, en tant que consultant, employé et fondateur d'entreprises. Elle a ensuite été rendue accessible à tout public suite à la publication du livre *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* en 2011, traduit en français en 2012 sous *Lean Startup : Adoptez l'innovation continue*. Cet ouvrage décrit la méthode en profondeur pour permettre à tout entrepreneur de la mettre en pratique pour créer et développer sa start-up. En 2017, après avoir encadré des projets de multinationales, Ries a voulu ouvrir sa méthode à de plus grandes entreprises au travers de son second livre appelé *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. La traduction en français du livre a suivi en 2018 sous le nom *Le Modèle StartUp : Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*.

3.5.1.1. Eric Ries

Eric Ries est un entrepreneur américain né en 1978 qui a fondé plusieurs startups, comprenant IMVU. Il a également conseillé, en matière de stratégies commerciales et de produits, des sociétés de capital-risque et des multinationales telles que General Electric (Ries, s. d.). En outre, il entretient son blog *Startup Lessons Learned* et est un *entrepreneur-in-residence* à la Harvard Business School.

3.5.1.2. Lean Startup et la philosophie Lean

Le *Lean Startup* fait suite, comme son nom l'indique, à la philosophie *Lean*. En effet, le *Lean Manufacturing*, introduit en 1950 chez Toyota a transformé les procédés de production en mettant en avant la créativité des employés, en réduisant les quantités des lots de ressources et des stocks, et en utilisant la production *just-in-time* (Ries, 2012). Le *Lean* consiste alors en « une approche centrée sur le client et la valeur, visant à créer un flux d'activités qui génère en

permanence de la valeur pour le client en éliminant les activités sans valeur ajoutée ou "gaspillages" » (Ghezzi & Cavallo, 2020, traduit de l'anglais p. 521). La méthode *Lean* vise ainsi à éliminer le gaspillage et optimiser l'utilisation des ressources, tout en mettant le consommateur au centre de la chaîne de valeur. L'effort est concentré sur les méthodes de compréhension des besoins et attentes du client avant la conception de nouveaux produits et services et durant toute leur production (Lizarelli et al., 2021). Les cinq principes revendiqués par le *Lean* sont donc la création de valeur pour le consommateur, la mise en place d'un « flux de valeur » transparent, la production de quantités strictement nécessaires au client, et l'identification et suppression des sources de gaspillage (Ghezzi & Cavallo, 2020).

Ries a tenté de combiner le *Lean* et sa propre expertise des start-ups pour développer la méthode *Lean Startup*. Sa motivation était de diminuer le taux d'échec des jeunes entreprises en les aidant à construire un produit ou service répondant aux besoins et attentes des consommateurs. Le *Lean Startup* part alors du constat que les projets de start-up ne devraient pas être élaborés selon les méthodes utilisées par les entreprises matures car contrairement à ces dernières, les start-ups ne disposent ni d'une clientèle préétablie, ni de la connaissance des besoins de celle-ci (Terseleer & Witmeur, 2013). En effet, les entreprises préétablies sont dans des procédés d'exécution alors que les start-ups sont encore à la recherche de leur modèle d'affaires (Euchner & Blank, 2021). Ainsi, selon le *Lean Startup*, la productivité d'une start-up doit donc être mesurée selon d'autres critères que le respect du budget et des délais. Il s'agit de collecter un maximum d'informations sur le potentiel consommateur et de vérifier rapidement, avant que la start-up n'épuise ses ressources, que le produit en cours de développement réponde aux attentes et besoins de son client. Pour ce faire, le *Lean Startup* met l'accent sur l'itération, l'expérimentation et le *feedback* du consommateur (Ries, 2012). La méthode vise ainsi à « éliminer le gaspillage dans les processus de développement de produits et d'activités dans les startups ou les entreprises de haute technologie » (Lizarelli et al., 2021, traduit de l'anglais p. 535). Notons qu'étant initialement concentrée sur les start-ups, la méthode s'applique toutefois « à toutes les entreprises confrontées à l'incertitude quant à la demande des clients » (Ries, 2010, traduit de l'anglais).

3.5.2. Explication de la méthode

Comme énoncé précédemment, le *Lean Startup* permet aux entrepreneurs de conformer de la meilleure manière leur offre aux attentes et besoins du consommateur en limitant les gaspillages, c'est-à-dire les activités ne répondant pas directement aux attentes du client ciblé.

Cette méthode repose alors sur cinq éléments clé, à savoir : la formulation d'hypothèses falsifiables sur la *business idea* ; la conception d'une vision, au travers d'un *business model* auquel sont intégrées des hypothèses ; la construction d'un *minimum viable product* (MVP), ou produit minimum viable en français, permettant de tester ce *business model* ; l'implication du consommateur dans le développement du produit ; et la mise en place de tests et expérimentations en de multiples itérations (Lizarelli et al., 2021). Ces cinq éléments sont articulés sur une boucle itérative appelée la boucle *build-measure-learn* (BML), ou produire-mesurer-apprendre en français. Chacune des étapes de la méthode *Lean Startup* est décrite plus en profondeur ci-après.

Tout au long du développement de son projet, l'entrepreneur doit pouvoir définir sa vision, sa stratégie et le produit qui en découle. Ries représente ces trois éléments dans une pyramide reprise en Figure 3 ci-dessous.

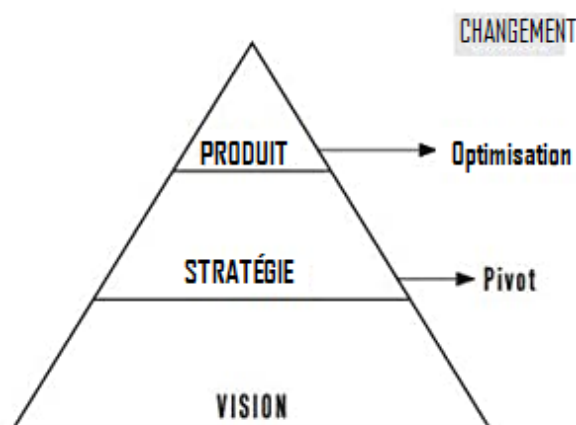


Figure 3: Pyramide représentant la vision, la stratégie et le produit (Source : Ries, 2012, p. 32)

La vision, la base de la pyramide, définit l'objectif poursuivi par l'entrepreneur. Une stratégie est adoptée pour concrétiser cette vision sous la forme d'un *business model*. Le produit est ce qui est recherché, c'est l'aboutissement de la stratégie. Comme le décrivent les deux flèches reprises sur le schéma, le produit et la stratégie peuvent être amenés à changer. Le produit évolue de nombreuses fois tout au long du développement, selon un processus d'optimisation et la stratégie peut varier ou pivoter au besoin mais cela est moins fréquent.

La méthode suit une approche scientifique de l'entrepreneuriat, fondée sur des hypothèses. Il s'agit donc dans un premier temps de traduire la vision de l'entrepreneur, sa *business idea*, en hypothèses falsifiables afin de construire un premier *business model*. (Ghezzi & Cavallo, 2020).

Le business model prend généralement la forme d'un canevas, qui consiste en un diagramme reprenant tous les éléments expliquant comment l'entreprise et son produit créent de la valeur pour elle-même et pour ses consommateurs (Lizarelli et al., 2021). Eric Ries ne précise pas quel canevas utiliser lors de la mise en pratique de sa méthodologie, plusieurs alternatives sont donc possibles. A titre d'exemples, nous illustrons ici le *Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder, repris en Figure 4, le *Lean Canvas* de Maurya en Figure 5 et le *Value Proposition Canvas* de Osterwalder également, en Figure 6 qui sont couramment utilisés. Le *Lean Canvas* est une adaptation du BMC appliquée à la méthodologie *Lean* et le *Value Proposition Canvas* se concentre sur l'identification de la proposition de valeur qui correspond au mieux aux besoins des consommateurs.

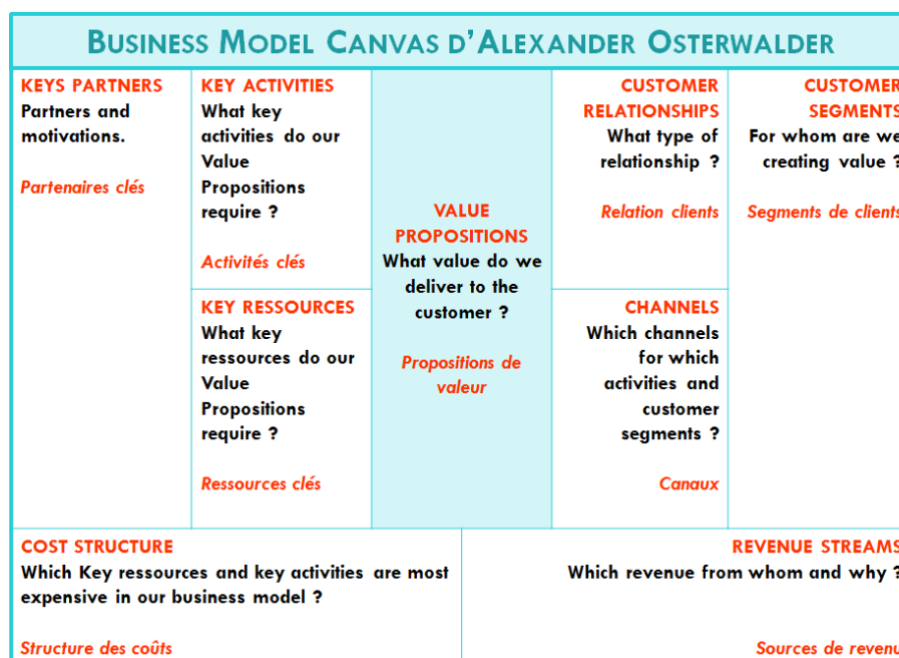


Figure 4: Le Business Model Canvas (Source : Alami, 2015, p. 54)

Le *Business Model Canvas* présente les partenaires, les ressources et les activités, il se concentre principalement sur la création de valeur pour l'entreprise.

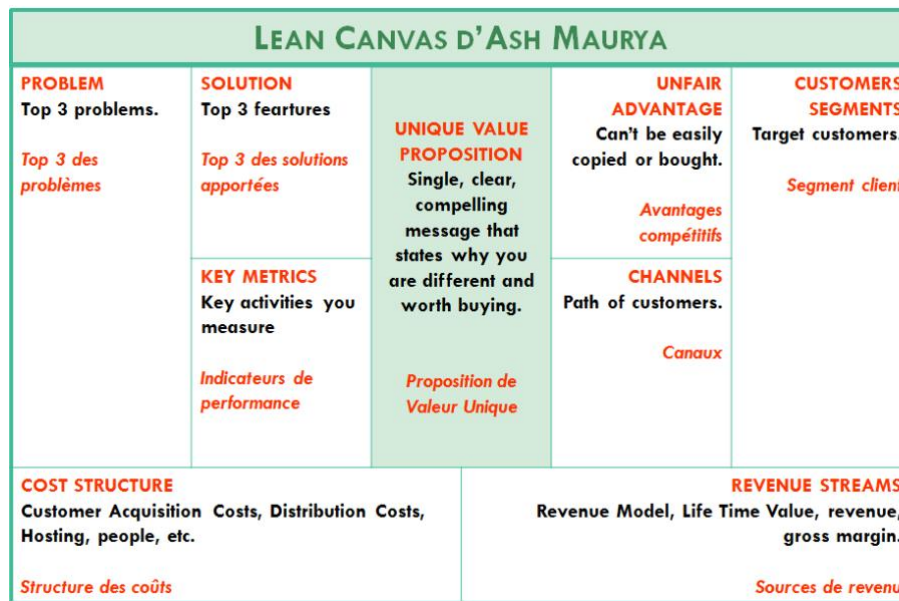


Figure 5: Le Lean Canvas (Source : Alami, 2015, p.56)

Le *Lean Canvas* décrit le produit et le marché, avec les consommateurs et les concurrents, il se concentre sur la création de valeur pour le consommateur.

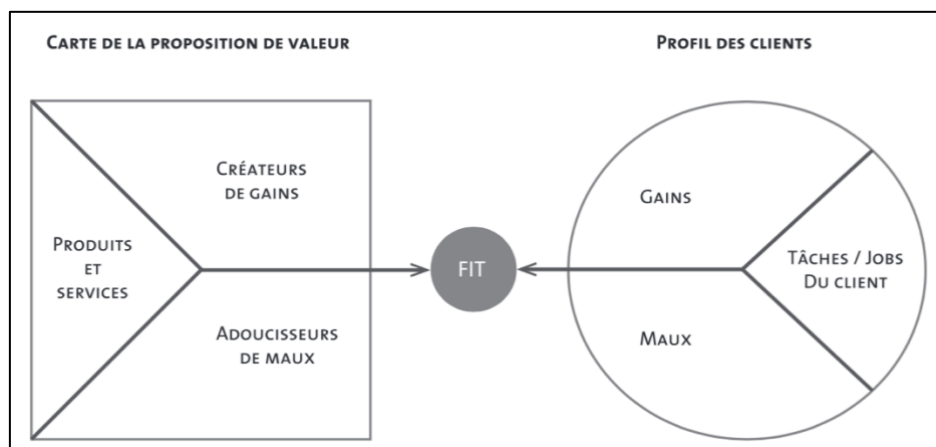


Figure 6: Le Value Proposition Canvas (Source : Eyquem-Renault, 2017, p. 216)

Le *Value Proposition Canvas* se décompose en deux parties. Le cercle se concentre sur l'identification du client et de son quotidien pour percevoir ses besoins. Le carré configure une proposition de valeur répondant à ces besoins.

Après la définition des hypothèses et leur intégration à un *business model*, nous entrons dans la boucle BML, reprise ci-dessous en Figure 7 **Error! Reference source not found.**, qui comprend de multiples itérations, autant que nécessaire, pour arriver à ce que toutes les hypothèses clés soient confirmées dans les *feedbacks* des consommateurs testant le MVP.

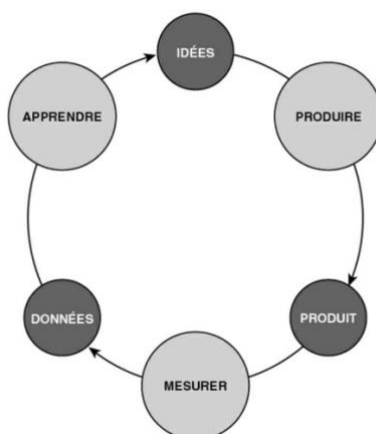


Figure 7: Boucle BML (Source : Ries, 2012, p. 84)

Dans la boucle BML, il s'agit alors de premièrement entreprendre l'étape de production qui traduit un recours à des prototypes d'abord rudimentaires puis de plus en plus sophistiqués (Terseleer & Witmeur, 2013). L'entrepreneur construit donc ce qu'on appelle un *minimum viable product* (MVP), ou produit minimum viable en français, correspondant au « plus petit ensemble d'activités nécessaires pour réfuter une hypothèse » (Eisenmann et al., 2012, traduit de l'anglais p. 2). Il s'agit du « produit ou service minimum pour pouvoir enclencher le cycle » (Silberzahn, 2013, p. 31). Le MVP consiste donc en un prototype, reprenant les fonctionnalités essentielles uniquement, nécessitant un minimum de temps et ressources, permettant à l'entreprise de tester ses hypothèses sur le marché cible (Ries, 2012). Il faut alors mettre au plus vite ce MVP à disposition des consommateurs afin de recueillir des *feedbacks* permettant d'ensuite modifier le produit ou le *business model* en conséquence. Notons que chaque MVP est spécifique à une itération de la boucle BML, il se concentre donc uniquement sur les hypothèses à valider ou rejeter dans cette itération précise de la boucle et non toutes les hypothèses du projet à la fois (Terseleer & Witmeur, 2013).

Nous entrons ensuite dans la phase de mesure. Il convient d'associer chaque itération à une hypothèse à tester et créer une échelle permettant de la valider ou de la rejeter. L'entrepreneur rencontre alors ses futurs consommateurs afin de recueillir leurs retours relatifs à l'utilisation de son prototype, sous la forme de données qualitatives et quantitatives (Terseleer & Witmeur, 2013). Sur base de ces *feedbacks*, il s'agit de faire un choix entre trois options. L'entrepreneur peut : soit persévérer avec le *business model* préétabli si les résultats sont prometteurs ; soit pivoter, c'est-à-dire, modifier le modèle ou certains paramètres de ce dernier si certaines caractéristiques ont été validées alors que d'autres sont à améliorer ; ou encore périr,

abandonner le *business model* et donc l'entreprise qui devait être lancée sur base de la commercialisation de ce produit ou service (Ghezzi & Cavallo, 2020).

La phase d'apprentissage « tient à l'adoption d'une dynamique d'apprentissage par itérations successives et rapides » (Terseleer & Witmeur, 2013, p. 24). Ceci traduit qu'au terme de chaque itération, l'entrepreneur aura approfondi ses connaissances à propos de ses consommateurs. Il doit donc revoir son *business model* à chaque fin de cycle pour confronter ses hypothèses aux résultats du terrain et ainsi construire une nouvelle hypothèse à tester dans l'itération suivante.

Une fois que l'ensemble des hypothèses est validé, et donc que le MVP de la dernière itération correspond aux attentes du marché, l'entrepreneur a réalisé son *product-market fit* (Eisenmann et al., 2012). L'adéquation produit-marché finalement obtenue représente donc la conclusion réussie de la boucle *build-measure-learn* (Ghezzi & Cavallo, 2020, traduit de l'anglais p. 521).

3.6. Discussion sur l'utilisation du *Lean Startup* au service de l'innovation digitale

Les deux thématiques principales de cette recherche ayant été expliquées en profondeur ci-avant, nous pouvons maintenant les mettre en relation afin de discuter de l'utilisation du *Lean Startup* au service de l'innovation digitale.

Il est intéressant de se pencher sur l'adéquation du *Lean Startup* au contexte des innovations digitales puisque la méthode a été développée dans le but de faire face à des conditions de grande incertitude, ce qui correspond aux caractéristiques de l'environnement spécifique aux innovations digitales, comme nous l'avons qualifié d'environnement VUCA précédemment (Lizarelli et al., 2021 ; Szalavetz, 2022). En outre Lizarelli et al. (2021) observent justement que les méthodes itératives, telles que le *Lean Startup*, sont souvent utilisées dans le cadre du développement de produits et services digitaux, ce qui confirme l'intérêt de notre discussion.

Au cours des paragraphes qui vont suivre, nous nous attacherons à relever les avantages et inconvénients du *Lean Startup* dans le contexte des innovations digitales tels que mentionnés dans la littérature scientifique.

Nous retrouverons donc dans la suite de cet exposé trois parties distinctes dont la première nous permettra d'identifier les avantages pouvant être observés à la suite de l'utilisation de la méthode *Lean Startup* dans le développement d'innovations digitales ; la seconde se concentrera sur les inconvénients de cette utilisation ; et enfin la troisième et dernière proposera

des pistes d'amélioration sous la forme de combinaisons du *Lean Startup* avec d'autres méthodes et outils, permettant de pallier les inconvénients relevés juste avant. Une fois les trois sections décrites, on découvrira la partie empirique de ce travail, qui nous permettra d'observer quels éléments tirés ici de la littérature sont effectivement observés sur le terrain.

3.6.1. Avantages du *Lean Startup*

De manière générale, la méthode *Lean Startup* aide l'entrepreneur dans son élaboration de plan d'affaires en minimisant l'incertitude et les gaspillages de ressources pour son projet et en maximisant les probabilités de réussite, grâce à une meilleure considération du futur consommateur (Lizarelli et al., 2021). Les avantages les plus cités dans la littérature sont la rapidité et la flexibilité dans le développement du produit, l'alignement du produit sur les besoins du client, l'obtention de tours de financements, et l'offre d'alternatives de protection de la propriété intellectuelle. Ces différents points sont expliqués plus en profondeur dans les paragraphes ci-après.

Le *Lean Startup* permet d'augmenter la vitesse et la flexibilité dans le développement de la nouvelle offre proposée aux consommateurs. En effet, grâce aux itérations successives de la boucle BML, l'entrepreneur reçoit des feedbacks rapides des consommateurs à tous les stades du développement de son produit, ce qui lui permet de pivoter en fonction de ceux-ci (Powell & Oliveira, 2021). Ce mode opératoire permet alors d'éviter le gaspillage des ressources en limitant les investissements de temps et d'argent (Ghezzi, 2019). En découle alors une réduction du risque financier puisqu'il s'agit ici d'investir de petits montants progressivement. En outre, le projet fait preuve de flexibilité accrue puisqu'au terme de chaque itération, un pivot peut être considéré, permettant de redéfinir la proposition de valeur poursuivie. La méthode permet donc de progresser rapidement dans le développement si les MVP plaisent aux consommateurs et d'échouer rapidement dans le cas contraire (Ghezzi & Cavallo, 2020). Ceci pousse alors l'entrepreneur à considérer plus d'hypothèses importantes et de versions différentes de son futur produit ou service (Ghezzi, 2019).

De plus, le *Lean Startup* fait preuve d'une grande orientation client puisqu'il pousse l'entrepreneur à se concentrer sur la compréhension des besoins et attentes de son public cible, ce qui lui permet d'ensuite les satisfaire au mieux et ainsi maintenir la compétitivité de son entreprise sur le marché (Lizarelli et al., 2021). Le client est placé au centre du développement du produit puisqu'il participe directement à chaque itération de la boucle BML et peut donc à

tout moment proposer des idées à inclure dans la proposition de valeur (Terseleer & Witmeur, 2013). Ajoutons à cela que grâce aux phases de tests, l'entrepreneur peut faire connaître son produit à un certain nombre de consommateurs au travers des MVP, ainsi il construit déjà une base de clients (Terseleer & Witmeur, 2013).

L'orientation client évoquée ci-avant réduit donc l'incertitude en testant et validant les idées tout au long du développement, ce qui rend la méthode *Lean Startup* plus réaliste que les prédictions des modèles d'affaires classiques (Ghezzi, 2019). Ceci, combiné aux investissements moins conséquents que dans la gestion de projet classique, rend la proposition suivant le *Lean Startup* particulièrement attrayante pour les investisseurs. Le projet a donc plus de chances d'obtenir différents tours de financement puisque l'entrepreneur peut fournir à ses investisseurs des données concrètes démontrant le potentiel et la viabilité de la nouvelle offre (Ghezzi, 2019 ; Lizarelli et al., 2021).

Enfin, la méthode *Lean Startup* propose une approche différente des méthodes traditionnelles concernant la protection de la propriété intellectuelle. En effet, plutôt que d'avoir recours au secret et à l'exclusivité, la méthode construit une innovation ouverte, faisant donc appel à des acteurs externes, protégée par sa vitesse de développement (Ghezzi, 2019). Puisque l'entrepreneur partage ses connaissances et apprentissages avec des acteurs externes, il peut lui-même améliorer ses compétences et capacités, au profit de son innovation (Lizarelli et al., 2021). L'entrepreneur se protège ici non pas via un moyen de protection intellectuelle tel que le secret ou le brevet, mais par sa rapidité à développer et modifier une solution correspondant aux attentes de son marché.

3.6.2. Inconvénients du *Lean Startup*

Les entrepreneurs utilisant la méthode *Lean Startup* peuvent constater que sa mise en pratique est parfois plus fastidieuse que prévu. Les inconvénients les plus souvent rencontrés relèvent de la charge de temps consacrée à chaque itération de la méthodologie, de la complexité à construire des prototypes à tester, de la difficulté liée à l'obtention de feedbacks de qualité, de la place laissée aux innovations disruptives et de manière plus générale, on peut également constater un manque de ressources pour indiquer comment sortir du cadre théorique et effectivement appliquer la méthode.

Bien que certains notent un gain de temps issus de leur utilisation de la méthode *Lean Startup*, d'autres constatent plutôt une perte de temps. En effet, la mise en pratique de plusieurs itérations

de la boucle BML mène tout de même à de lourds investissements en temps, attention et ressources lors des phases de développement et de tests de prototypes avant d'aboutir au *product-market fit*, ce qui peut alors bloquer le développement d'autres projets que l'entrepreneur ne peut pas nécessairement se permettre d'écarter (Ladd, 2016). Aussi, les longues périodes des tests auprès des consommateurs ne concluant pas à des résultats positifs mais plutôt des pivots à répétition peuvent alors décourager l'entrepreneur confronté à des déceptions en chaîne (Terseleer & Witmeur, 2013).

En outre, aussi simple qu'elles puissent paraître, la définition et la construction d'un prototype à tester auprès du public cible sont en fait complexes. Il faut d'abord arriver à définir un ordre de priorités pour déterminer quelles hypothèses tester à chacune des itérations (Lizarelli et al., 2021). Ensuite, l'entrepreneur doit arriver à construire un produit minimal qui fasse apparaître toutes les fonctionnalités du concept poursuivi, dont la qualité ne nuise pas à l'image de la marque et qui ne permette pas aux concurrents de voler la *business idea* (Terseleer & Witmeur, 2013). Enfin, il s'agit d'identifier quels paramètres prendre en compte pour déterminer la validation, le pivot ou l'abandon de chaque MVP (Lizarelli et al., 2021). Notons également que le développement d'un prototype non abouti implique alors que l'on n'exploite pas totalement les capacités et compétences de certains experts, ce qui peut s'avérer dévalorisant et démotivant pour ces derniers (Terseleer & Witmeur, 2013).

Puisque la méthode est orientée client, l'entrepreneur mise beaucoup sur les feedbacks de ce dernier. Cependant, la méthode ne fournit pas d'indication claire sur la manière de sélectionner le groupe de consommateurs approprié au sein du segment cible alors que deux groupes de personnes différents peuvent mener à des résultats différents (Ghezzi, 2019). De plus, il est difficile de déterminer les métriques permettant d'obtenir des feedbacks qualitatifs et exploitables (Terseleer & Witmeur, 2013). Les entrepreneurs utilisant de mauvaises mesures pourraient ainsi pivoter lorsqu'ils ont atteint un prototype tout à fait commercialisable (Ladd, 2016).

De plus, on peut se questionner sur la légitimité de laisser un aussi grand pouvoir décisionnel au consommateur alors que lors de la création de nouveaux marchés, le client ne sait pas forcément ce qu'il recherche puisqu'il se trouve en terrain inconnu (Silberzahn, 2013). En utilisant le *Lean Startup*, si l'on vise uniquement à développer un produit répondant aux besoins que le client nous communique, on se retrouve alors à négliger le caractère disruptif de

l'innovation digitale et on privilégie les évolutions d'innovations incrémentales au détriment des innovations radicales (Degonde, 2014).

La littérature mentionne également que la méthodologie est difficile à mettre en place dans de grandes organisations qui ont une culture et des processus préétablis (Lizarelli et al., 2021). En effet, le *Lean Startup* requiert une certaine flexibilité de la part de l'organisation interne des entreprises puisqu'il s'agit ici d'aborder fréquemment différentes parties prenantes afin de mieux connaître le marché.

Enfin, l'accessibilité de la méthode est remise en cause par certains qui relèvent qu'il existe peu de théorie sur l'application la méthode et que sa mise en pratique peut donc s'avérer complexe (Lizarelli et al., 2021). En effet, Ries fournit une méthode indiquant les différentes étapes et les outils qu'elle nécessite, mais il n'indique pas clairement comment l'entrepreneur peut construire ces outils tels que le MVP (Ghezzi, 2019). Aussi, la méthode se concentre uniquement sur le développement technique du produit mais ne développe pas l'analyse stratégique et l'analyse commerciale (Silberzahn, 2013).

3.6.3. Pistes pour améliorer l'utilisation du Lean Startup

Afin de résoudre les inconvénients cités plus haut, les entrepreneurs peuvent combiner la méthodologie *Lean Startup* avec d'autres méthodes et outils tels que le business plan traditionnel, l'analyse de forces, faiblesses, opportunités, menaces, appelée analyse SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, threats*), le *Design Thinking*, la méthode Agile Scrum, et l'effectuation.

La méthode *Lean Startup*, comme relevé dans les inconvénients précédemment cités, se concentre sur le développement du produit plutôt que la création du projet complet et de l'entreprise. C'est pourquoi, une utilisation combinée du *Lean Startup* et du *Business Plan* traditionnel peut être optimale. En effet, ainsi, nous retrouvons un document structuré reprenant les objectifs stratégiques, marketing, opérationnels, financiers, organisationnels et liés aux ressources humaines, qui sont supportés par des données issues des tests de la méthode d'Eric Ries (Ghezzi, 2019). Le *Lean Startup* permet alors d'aboutir à un plan du projet d'être plus pertinent et réaliste.

Un autre inconvénient mentionnait les longs cycles de la boucle BML et ses nombreuses itérations qui pouvaient amener l'entrepreneur à une certaine démotivation. Une préparation

plus complète en amont, avant de procéder par *Lean Startup* permet de réduire les répétitions de la boucle BML. En effet, l'analyse SWOT permet à l'entrepreneur de connaître plus en profondeur son marché cible, ses tendances, opportunités et menaces (Ghezzi, 2019). Cette étude valide alors certaines hypothèses qui ne sont plus à tester une à une via des prototypes.

Cet inconvénient peut également être résolu par le recours à la méthodologie du *Design Thinking* mentionnée précédemment. Cette méthode, centrée sur la réponse aux besoins et attentes du marché démarre par l'identification d'un problème dans le chef des consommateurs pour définir le besoin auquel la solution répondra (Witmeur, 2016). Instauration de cette identification du besoin comme première étape plutôt que de partir d'une idée propre à l'entrepreneur peut potentiellement permettre au projet de pivoter moins régulièrement car il se concentre directement sur un besoin réel des consommateurs.

La méthode Agile Scrum permet de décomposer les tâches à réaliser au sein des itérations pour mieux structurer le travail à accomplir. Cette méthode permet une meilleure décomposition du travail entre les différents membres des équipes ainsi qu'une meilleure organisation suivant une ligne temporelle (Ghezzi, 2019, p. 954).

Enfin, les inconvénients reprochaient au *Lean Startup* de se concentrer sur le développement d'un produit ou service et ainsi de négliger la stratégie et la commercialisation. L'effectuation peut pallier ce problème puisque cette méthodologie ne se concentre pas sur la solution à proposer aux consommateurs mais sur tout le projet entrepreneurial (Silberzahn, 2013). Ainsi, l'effectuation identifie tout un « réseau de parties prenantes incluant clients, partenaires financiers, et l'implication de tous dans la co-construction du projet » (Witmeur, 2016, p. 114). L'effectuation peut alors servir de cadre au projet dont le développement produit est basé sur la méthode *Lean Startup*.

4. Partie empirique

4.1. Méthodologie

4.1.1. *Plan de recherche et de collecte des données*

Le plan de recherche repris dans la partie empirique de ce travail se base sur la méthode qualitative, cette dernière étant la plus appropriée pour une collecte d'informations complexes et difficiles à traiter (Masset & Decorp, 2019). En effet, il s'agit ici d'étudier un volume conséquent d'idées et de mots fortement liés au contexte spécifique de ce travail, il serait donc difficile de les structurer et les standardiser pour les adapter à une méthode quantitative.

La collecte de ces données primaires se déroule selon la technique de l'entretien individuel, et plus précisément, de l'entretien semi-directif. En effet, l'entretien individuel permet « une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale : les données collectées sont co-produites » (Gavard-Perret et al., 2012b, pp. 108-109). De plus, la mise en face à face du répondant et du chercheur permet d'obtenir « une interview en profondeur dont l'objectif est de surmonter la superficialité et la rationalité du discours individuel pour mettre au jour les raisons fondamentales des décisions et des actions » (Herbet, 2008, p. 76). Ces entretiens permettent ainsi d'obtenir des réponses plus riches et avec une meilleure validité que les méthodes structurées alternatives puisqu'il s'agit ici de questions ouvertes qui permettent de converser sur le sujet en profondeur selon le souhait de l'intervenant (Blanc et al., 2014). Chacune de ces interviews est enregistrée au format audio, à la suite de l'accord préalable des intervenants, afin d'être retranscrite par la suite et jointe en annexe à ce document (Harris et al., 2009), voir Annexe 4 : Retranscriptions des entretiens. L'un des entretiens a été retranscrit de manière anonyme selon le souhait de l'intervenant, les autres ne sont pas anonymes.

L'entretien semi directif est « un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité » (Romelaer, 2005, p. 102). Le degré de structuration de l'entretien semi-directif est moyen puisque l'échange se base sur un guide d'entretien reprenant les thèmes et questions à couvrir mais l'ordre et la manière de les poser ne sont pas prédéfinis, ce qui permet à la discussion de rester souple et d'encourager le répondant à développer ses réponses afin de connaître ses positions et compréhensions par rapport au sujet (Masset & Decorp, 2019). Une explication plus complète de la création du guide d'entretien apparaît dans

la section suivante de ce mémoire et le guide d'entretien se trouve en annexes, voir Annexe 2 : Guide d'entretien, avec la retranscription de chacune des interviews, voir Annexe 4 : Retranscriptions des entretiens.

Afin de mener à bien ces interviews, il est nécessaire de déterminer la taille de l'échantillon de répondants, il faut donc « estimer la taille minimale requise pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant (...) ou une crédibilité jugée suffisante pour des recherches qualitatives » (Royer & Zarlowski, 2014, p. 236). Pour ce faire, Gavard-Perret et al. (2012b) ne renseignent pas de norme mais précisent que la taille de l'échantillon ne doit pas être trop grande, sinon il devient difficile de procéder à une analyse en profondeur. Ils conseillent donc de clôturer la collecte de données lorsque l'on rencontre la saturation, c'est-à-dire quand un entretien supplémentaire n'apporte plus de nouveaux éléments de réponse. Notons que l'échantillon est ici sélectionné par choix raisonné, les répondants aux entretiens sont donc choisis selon des critères prédéfinis par le chercheur (Royer & Zarlowski, 2014). Dans ce travail, nous recueillons 13 témoignages, se concentrant sur des profils de personnes familières aux deux thématiques principales de notre question de recherche, à savoir l'innovation digitale et le *Lean Startup*. Plus précisément, les intervenants sont familiers à l'utilisation du *Lean Startup* dans le cadre de la création d'entreprises développant des innovations digitales. Ces personnes se composent donc d'entrepreneurs ayant utilisé la méthode au sein de leur entreprise et de coachs qui accompagnent des entrepreneurs dans leurs projets en recommandant le *Lean Startup*. Dans la suite de ce travail, les répondants seront alors classés selon trois groupes, à savoir : les coachs, les entrepreneurs ayant utilisé le *Lean Startup* pour la création de leur entreprise (appelés les entrepreneurs ayant utilisé le *Lean Startup* pour-crétation) et les entrepreneurs ayant eu recours au *Lean Startup* après la création de leur entreprise mais avant qu'elle n'atteigne la croissance (appelées les entreprises ayant utilisé le *Lean Startup* post-crétation). Tous les entretiens ont duré entre 30 et 60 minutes et se sont déroulés par visio-conférence pour un souci de facilité d'accès aux personnes interrogées.

4.1.2. Guide d'entretien

Les entretiens menés dans le cadre de ce travail, comme précisé ci-avant, sont des entretiens individuels semi-directifs. Au cours des entretiens, l'interaction entre le chercheur et le répondant est donc moindre. Le chercheur se contente de suivre son guide comprenant des questions ouvertes et de demander quelques précisions lorsque la réponse n'est pas assez détaillée. Pendant toute l'interview, le chercheur veille à rester neutre et à créer un climat

favorable à l'expression de son intervenant. Le guide d'entretien utilisé pour réaliser les interviews se sépare en quatre parties principales, à savoir la phase d'entame, le centrage du sujet, la phase de relance et enfin la conclusion.

En début d'entretien, une phase d'entame est utilisée de manière identique pour toutes les interviews. Elle sert à établir un climat de confiance pour la discussion, en incluant une présentation générale du chercheur et du thème de la recherche. Il s'agit ici de rappeler le titre du mémoire et préciser le but poursuivi, à savoir relever les avantages, inconvénients et améliorations du *Lean Startup* dans le contexte des innovations digitales, selon le point de vue de coachs et d'entrepreneurs. Cette partie précise aussi le plan de l'interview. Après ce plan, une question est posée pour que l'intervenant puisse se présenter et présenter sa profession.

La deuxième partie, le corps de l'interview, se décompose en deux temps. Dans un premier temps, nous abordons les deux thématiques principales du mémoire de manière large. Il est alors demandé au répondant de fournir ses définitions de l'innovation digitale et du *Lean Startup*. Les définitions utilisées dans la partie théorique de ce travail lui sont ensuite communiquées afin de que les bases de la discussion à suivre soient définies pour les deux parties. Dans un deuxième temps, le chercheur pose des questions ouvertes mais centrées pour amener l'intervenant vers le cœur du sujet. Plusieurs sous-thèmes sont alors abordés tels que les motivations ou réticences rencontrées avant l'adoption de la méthode, l'adoption de la méthode en tant que telle, la satisfaction quant au recours à cette méthode, les avantages, inconvénients et pistes d'amélioration identifiés, et les compléments à la méthode éventuellement mis en place lors de son implémentation. Au cas où l'intervenant répondrait trop brièvement ou sommairement aux questions qui lui sont posées dans le corps de l'interviews, des questions secondaires, précisions et exemples ont été prévus dans le guide d'entretien pour pouvoir relancer la discussion ou obtenir des réponses plus détaillées. Notons que le guide d'entretien se doit d'être flexible, ce qui sous-tend que l'ordre des questions peut varier selon le cours pris par la discussion. En effet, il convient de répondre à l'intervenant et de poser les questions en s'adaptant à la situation, de sorte que la discussion reste fluide.

Une phase de relance peut ensuite être envisagée si le répondant a fourni des réponses partielles à certaines questions qui lui ont été posées. En effet, puisqu'il s'agit ici d'entretiens semi-directifs, le chercheur doit laisser l'intervenant aller jusqu'au bout de ses réponses même si elles dévient partiellement ou entièrement de la question posée initialement. C'est donc dans cette

phase que le chercheur peut revenir sur des questions mentionnées avant pour aller plus en profondeur et obtenir des précisions sur certains sujets.

Enfin, l'entretien se termine par une conclusion où l'opportunité est donnée à l'intervenant d'ajouter un commentaire éventuel qui serait bénéfique à ce travail. Il convient ensuite de procéder aux remerciements.

4.1.3. Analyse des résultats et confrontation avec la théorie

Avant de procéder à l'analyse des résultats, il convient de retranscrire toutes les interviews, le plus rigoureusement possible, pour qu'elles constituent « un corpus global et accessible à tous » (Delacroix et al., 2021). Les retranscriptions se trouvent ainsi en annexe à ce document, voir Annexe 4 : Retranscriptions des entretiens. Il faut ensuite déstructurer notre travail pour le restructurer de manière à en faire ressortir des résultats fournissant des réponses à la question de recherche.

Ainsi, nous devons donc procéder à l'analyse de contenu, c'est-à-dire qu'il faut résumer, classer et organiser les données qualitatives récoltées afin de pouvoir identifier l'occurrence de certains thèmes dans le contenu de ces retranscriptions d'entretiens (Harris et al., 2009). Pour ce faire, nous procédons à plusieurs lectures, une première lecture « flottante » permet d'obtenir une idée générale des données évoquées par les intervenants, puis une seconde permet de recenser les thèmes les plus abordés afin de construire des tendances dans ces réponses. Il s'agit alors de découper chaque texte en unités d'analyse (mots, phrases, paragraphes ...) et rattacher chacune à un code afin de pouvoir analyser et structurer chaque code dans le contexte de notre recherche (Blanc et al., 2014). Nous pouvons ainsi mesurer l'importance de chaque unité d'analyse pour déduire la valeur de chaque thème abordé par les intervenants. En plus de l'analyse de contenu, nous pouvons également étudier la structure des réponses aux interviews pour établir des relations entre les différents thèmes mentionnés (Blanc et al., 2014).

Il est important de noter que les résultats de nos entretiens semi-directifs sont subjectifs puisque le chercheur est impliqué dans son terrain et qu'il collecte les données en face-à-face avec les intervenants et que ceux-ci fournissent des réponses qu'il se doit d'interpréter. En outre, une attention particulière doit également être mise sur le risque de biais, Delacroix et al. (2021) en relèvent trois, à savoir : le biais totalisant qui traduit que le chercheur synthétise trop les témoignages qu'il analyse, en faisant une lecture sélective des données ; le biais indigène qui voit le chercheur influencé par les réponses collectées, il dévie alors de sa vision initiale et de

son esprit critique ; et le biais élitiste qui pousse le chercheur à valoriser davantage les témoignages et idées de certains répondants plutôt que d'autres. A ces trois biais s'ajoutent les biais de l'échantillon, au nombre de trois également : la variabilité des estimations note qu'une population de répondants différente pourrait mener à des résultats différents ; le biais d'échantillonnage fait remarquer que les répondants sont sélectionnés par le chercheur, ce qui laisse place à des biais de sélections ; et le biais non lié à l'échantillonnage fait référence aux erreurs des répondants ou erreurs d'encodage des réponses (Royer & Zarlowski, 2014).

Ce travail consistant en une recherche qualitative, le risque de circularité est présent puisque « le matériau rassemblé par une recherche qualitative est riche, hétérogène et lacunaire » (Dumez, 2016a, p. 17). En conséquence, avant de confronter la pratique à la théorie, il faut s'assurer que tous les résultats issus des interviews ne soient pas parfaitement en phase avec la théorie, sinon l'analyse perd de son sens si elle ne peut fournir de réponse complète et nuancée.

Une fois que l'analyse des entretiens est menée, il faut confronter ces résultats à ceux issus de la partie théorique du travail afin de construire une réponse à la question initiale. Cette conclusion prend compte de tous les éléments de réponse de la partie théorique et de la partie empirique afin de fournir une réponse rigoureuse. Nous mettons également en avant certaines pistes à poursuivre pour compléter le travail réalisé dans le cadre d'une recherche future au sein du même contexte.

4.2. Analyse des résultats et confrontation avec la théorie

L'analyse reprise ci-après se base sur les treize interviews dont les retranscriptions sont jointes en annexe, voir Annexe 4 : Retranscriptions des entretiens. Douze des treize interviews ont le nom de l'intervenant en guise de titre mais une s'appelle « anonyme » car le répondant a souhaité rester anonyme. Dans tous les tableaux repris dans cette analyse, y compris ceux joints dans l'Annexe 3 : Tableaux de résultats des entretiens, les répondants sont toujours classés par ordre alphabétique, de sorte à éviter au maximum de biaiser les conclusions.

L'analyse se décompose en différentes parties. Il s'agit d'abord de donner une contextualisation fournissant des informations sur le profil et l'entreprise de chaque intervenant ainsi que sur la phase d'entame de l'interview. Ensuite, il convient de relever les motivations et réticences à l'implémentation du *Lean Startup*, telles que mentionnées dans les interviews. Les deux parties suivantes reprennent d'abord les avantages puis les inconvénients de la méthode *Lean Startup* et comparent alors la littérature et le terrain. Cette confrontation prend la forme de tableaux de

comparaison, auxquels sont joints des textes explicatifs. Suivant le même schéma, nous retrouvons ensuite deux catégories d'améliorations de la méthode : d'abord les améliorations de la méthode en tant que telle, puis les compléments à apporter à la méthode afin d'améliorer son utilisation. Une dernière sous-section permet au chercheur de transmettre certains commentaires des intervenants ou certaines tendances relevées dans leurs discours. Les limites de l'analyse sont discutées dans la section suivante.

4.2.1. Contextualisation

Puisque la partie empirique de ce mémoire se base sur treize interviews réalisées en suivant la technique d'entretiens semi-directifs, les résultats de cette analyse sont subjectifs. Il est alors important de fournir des précisions quant aux profils des intervenants car un échantillon différent aurait pu mener à des conclusions différentes. Comme énoncé précédemment, les treize répondants sont classés en trois catégories : (1) les coaches, (2) les entreprises ayant utilisé le *Lean Startup* pour-crétion et (3) les entreprises ayant utilisé le *Lean Startup* post-crétion. Il convient ici d'étudier chaque groupe d'intervenants pour préciser le contexte de cette analyse. Le premier groupe reprend les cinq coaches repris dans le Tableau 1 ci-dessous. Tous encadrent des projets de création d'entreprise ou d'implémentation du *Lean Startup* dans des entreprises préexistantes toujours en phase de création, ce qui leur permet de couvrir toutes les thématiques reprises dans ce travail.

Tableau 1: Caractéristiques des coaches : nom de l'intervenant, entreprise, année de création de l'entreprise, description des activités, fonction du répondant au sein de cette entreprise

Coachs				
Intervenant	Entreprise	Crétion	Description des activités	Fonction
Ben Piquard	Lean Square	2014	Fonds d'investissement pour les start-ups et B. Piquard accompagne des étudiants et entrepreneurs à titre privé	CEO et coach
Hugo Jamin	Venture Lab	2014	Incubateur pour étudiants entrepreneurs, jeunes diplômés du pôle académique Liège-Luxembourg	Project Manager
Maud de Boulard	CAP Innove	1983	Centre d'entreprises et d'innovation qui accompagne des porteurs de projet et des entreprises existantes voulant croître	Program Manager, coach
Michel Duchateau	Convidencia	2008	Entreprise de consultance en <i>change management</i> , transformation culturelle et organisationnelle et M. Duchateau est coconcepteur de l'accélérateur Luxembourgeois Fit4Start	Chief Innovation Officer
Nicolas Frenay	Be Tech	2014	Accompagnateur et booster d'entreprenariat qui aide à développer des connaissances et du réseau	Co-fondateur

Le Tableau 2 ci-après regroupe les quatre intervenants ayant utilisé le *Lean Startup* dans le cadre de la création de leur entreprise, ou de leur projet entrepreneurial. Le premier répondant repris dans le tableau, F. Pietquin, n'a finalement pas créé d'entreprise. Il a toutefois pu donner un feedback constructif quant à son expérience de la méthode au travers du coaching du MVP Lab¹ en 2020. Le troisième répondant du tableau, L. Dabomprez, a également un profil particulier puisqu'il est autant utilisateur que développeur de sa solution digitale qui a vu le jour en 2019. J.-C. Cuvelier et O. Danhier ont quant à eux fondé leurs entreprises de marketing digital en 2016.

Il est intéressant de noter que deux entrepreneurs, O. Danhier et L. Dabomprez ont mis en pratique la méthodologie *Lean Startup* de manière assez instinctive, alors que J.-C. Cuvelier l'a appliquée via ses lectures des bouquins de référence et F. Pietquin a été encadré par le programme MVP Lab¹.

Tableau 2: Caractéristiques des entreprises ayant utilisé le *Lean Startup* pour-création : nom de l'intervenant, entreprise, année de création de l'entreprise, description des activités, fonction du répondant au sein de cette entreprise

Entreprises ayant utilisé le <i>Lean Startup</i> pour-création				
Intervenant	Entreprise	Création	Description des activités	Fonction
François Pietquin	-	-	Entrepreneur ayant utilisé le <i>Lean Startup</i> au MVP Lab ¹ en 2020 pour une solution digitale B2B de "nettoyage de CRM" puis a abandonné son projet dû aux résultats non concluants de ses tests	-
Jean-Christophe Cuvelier	MAD Kings	2016	Entreprise de marketing digital, plus précisément un outil d'analyse et optimisation de contenu publicitaire omnicanal et un service de growth hacking	Fondateur
Laurent Dabomprez	WAD	2019	Entreprise qui commercialise une plateforme de gestion et suivi des prestations d'équipes sur chantier, L. Dabomprez est aussi entrepreneur en parcs et jardins et utilisateur de son app	Fondateur
Olivier Danhier	Foxmango	2016	Entreprise qui crée et exécute des campagnes marketing sur les réseaux sociaux via une plateforme mettant les consommateurs et marques en relation	Co-fondateur

¹ Programme d'accompagnement pour les entrepreneurs, comprenant la construction d'une page web (Landing Page) et une publicité permettant de tester rapidement si les clients sont intéressés.

Le troisième tableau, Tableau 3 ci-dessous, regroupe les intervenants venant d'entreprises qui ont adopté la méthodologie *Lean Startup* peu de temps après leur création, le moment exact étant repris dans la quatrième colonne du tableau. Ces entreprises, bien que déjà créées étaient toujours dans une phase de création lorsqu'elles ont appliqué la méthode. Nous pouvons constater que le temps entre la création de l'entreprise et l'adoption du *Lean Startup* est différent pour chaque entreprise et qu'il varie entre un an et 9 ans.

Ici, trois des quatre entreprises ont été accompagnées par des coachs afin de mettre la méthodologie *Lean Startup* en place dans leur organisation. Seule l'entreprise Actito au sein de laquelle J. Wuurman travaille a implémenté la méthode sans accompagnement.

Tableau 3: Caractéristiques des entreprises ayant utilisé le *Lean Startup* post-crétion : nom de l'intervenant, entreprise, année de création de l'entreprise, année d'implémentation du *Lean Startup*, description des activités, fonction du répondant au sein de cette entreprise

Entreprises ayant utilisé le <i>Lean Startup</i> post-crétion					
Intervenant	Entreprise	Crétion	Adoption du <i>Lean Startup</i>	Description des activités	Fonction
Anonyme	Anonyme	2014	2016	Entreprise commercialisant une plateforme de formations en ligne, de e-learning et adaptive Learning	CEO
Cédric Nève	Digitel	2015	2018	Entreprise commercialisant une plateforme de services de paiement, factures électroniques et accès aux comptes bancaires	CEO
Jonathan Wuurman	Actito	2001	2010	Entreprise d'éditeurs de logiciels commercialisant une plateforme de marketing automation	Directeur Marketing
Nicolas Renquin	Pluriell	2019	2020	Entreprise commercialisant un ERP dédié aux architectes pour la gestion administrative et quotidienne des chantiers	Co-fondateur

Pour que leurs réponses ne soient pas préparées à l'avance, les répondants n'ont reçu qu'une indication très floue du sujet de ce travail lorsqu'ils ont été contactés. Seul le titre de ce travail leur a été communiqué. Le but précis de ce mémoire ne leur a été communiqué qu'en début d'interview, en même temps que le plan de cette interview.

Après communication du plan de l'entretien, chaque répondant a eu l'occasion de fournir ses propres définitions de l'innovation digitale et du *Lean Startup* afin de construire des bases communes au chercheur et à l'intervenant avant de poursuivre. C'est alors que nous avons pu faire différentes observations. Tous les intervenants sauf une coach, M. de Boulard, ont précisé une distinction entre l'innovation digitale et la digitalisation. Tous les entrepreneurs conçoivent

l'innovation digitale comme une nouvelle offre, ayant recours à la technologie digitale. D'ailleurs, nous avons remarqué que tous les répondants ont communiqué une définition d'innovation de produit ou services plutôt que d'innovation de procédé, c'est la direction que ce mémoire retient également. Concernant la définition du *Lean Startup*, tous les répondants ont mentionné les différents points repris dans la définition utilisée par ce travail, à savoir, des itérations, des feedbacks de consommateurs/utilisateurs et l'aboutissement à une adéquation produit-marché. Lorsqu'il leur était demandé si des liens préexistent entre ces deux thématiques, la majorité a répondu que l'innovation digitale est le produit issu du procédé de mise en pratique de la méthodologie *Lean Startup*. N. Frenay, coach, affirmait d'ailleurs : « L'innovation digitale, c'est plutôt le résultat final auquel vous allez arriver donc le *Lean Startup*, c'est le processus ».

4.2.2. Motivations et réticences avant l'adoption du *Lean Startup*

Bien que le but de ce travail soit de relever les avantages et inconvénients de la méthodologie *Lean Startup*, il reste pertinent de s'interroger sur les motivations et réticences qui précèdent son adoption. Ces résultats apparaissent dans l'Annexe 3, dans le Tableau 7. Puisque toutes les personnes interrogées ont adopté la méthode ou la recommandent dans le cadre de coaching, nous travaillons sur un échantillon de personnes convaincues par la méthode. Ceci fait que plus de motivations que de réticences ont été mentionnées dans les entretiens.

Les motivations principales qui poussent à la mise en pratique du *Lean Startup* sont basées sur deux facteurs : (1) les ressources de l'entrepreneur et (2) l'adéquation entre la proposition de valeur et le besoin du consommateur. Une majorité de répondants a mentionné un intérêt certain pour la méthodologie lorsque les ressources en termes de temps et d'argent sont limitées. En effet, le *Lean Startup* promet à l'entrepreneur de limiter ses investissements grâce au prototypage et de vite lui permettre de savoir si son projet vaut la peine d'être poursuivi. Se tourner vers cette méthode permet donc à l'entrepreneur de limiter ses propres risques. Nous pouvons d'ailleurs constater que c'est une motivation partagée par les quatre entrepreneurs qui ont démarré leur projet entrepreneurial avec cette méthode. L'autre motivation mentionnée par plusieurs intervenants est la volonté d'offrir une solution répondant à un besoin du consommateur. Cette réponse concerne surtout les entreprises établies avant l'implémentation du *Lean Startup* mais a également été mentionnée par un entrepreneur. Lorsque la solution proposée répond effectivement aux besoins du marché, l'entrepreneur limite ses risques également puisqu'il est assuré que sa solution sera appréciée du public, et donc qu'elle sera

achetée rapidement. Nous pouvons penser que les entreprises préétablies se sont alors tournées vers la méthodologie *Lean Startup* après avoir constaté que leur offre, bien qu'elle soit achetée par certains, ne plaisait pas encore au grand public. Avoir recours à la méthodologie leur permet alors d'améliorer leur proposition de valeur pour ensuite faire croître la rentabilité de leur entreprise. Notons d'ailleurs que le seul entrepreneur pour-crétion qui a mentionné cette motivation est F. Pietquin, un entrepreneur qui avait déjà poursuivi d'autres projets entrepreneuriaux par le passé.

Comme énoncé précédemment, peu de réticences ont été rapportées par les interviews réalisées mais nous pouvons toutefois en relever quelques-unes. Plusieurs coachs s'accordent à dire que certains entrepreneurs sont réticents à l'idée de proposer aux consommateurs un produit qui n'est pas « parfait ». L'idée derrière cette réticence est que la première impression du consommateur serait finale. Ainsi, si le prototype ne plaît pas tout de suite, il n'y aurait pas de seconde chance. Dès lors, un entrepreneur disposant de technique et de connaissances en informatique, capable de concevoir une solution fonctionnelle, a tendance à concevoir un prototype qui diffère d'un MVP car il comporte déjà toutes les fonctionnalités à tester. D'autres sont motivés par les revenus qu'une solution complète pourrait leur apporter dès le début de sa commercialisation, ils préfèrent alors aussi concevoir directement un prototype entièrement fonctionnel. Enfin, certains entrepreneurs « amoureux de leur idée », comme plusieurs intervenants l'ont mentionné, ont aussi du mal à se remettre en question et accepter de se confronter aux jugements des consommateurs car ils sont convaincus que leur première idée sera un succès.

Nous pouvons donc retenir que les motivations quant à l'adoption du *Lean Startup* sont de deux types. Les entrepreneurs aux projets innovants adoptent la méthode pour limiter leurs risques en termes de temps et d'argent à investir à un stade précoce de développement de leur projet. Les entreprises préétablies, quant à elles, ont tendance à se tourner vers cette méthodologie pour améliorer l'adéquation entre leur offre et les besoins de leurs consommateurs afin de booster leurs ventes. Toutefois, la méthode ne sera pas adoptée par des personnes incapables de concevoir des prototypes minimums leur permettant de tester de manière itérative les hypothèses comprises dans leur idée initiale.

4.2.3. Avantages du Lean Startup

La littérature et le terrain s'accordent sur différents avantages de la méthodologie *Lean Startup*, mais certains ne sont mentionnés que par la littérature ou que par des répondants des entretiens réalisés. Cette section s'appuie donc sur la discussion réalisée en fin de partie théorique de ce travail, voir la partie précédemment nommée Avantages du *Lean Startup* et sur les avantages mentionnés dans le courant des interviews qui apparaissent entièrement dans un tableau en Annexe 3, voir Tableau 8.

La confrontation entre la théorie et la pratique est reprise dans le Tableau 4 ci-dessous. On peut constater que la majorité des arguments avancés dans la théorie est reprise par les répondants de la partie empirique de ce travail et que ces derniers ont relevé un certain nombre de nouveaux avantages. Nous développons donc ici, dans un premier temps, les avantages communs à la théorie et la pratique, pour évoquer ensuite ceux qui sont spécifiques à chaque partie.

Tableau 4: Tableau de confrontation théorie-pratique sur les avantages du Lean Startup : avantages identifiés uniquement dans la littérature, avantages identifiés dans la littérature et dans les interviews, avantages identifiés uniquement dans les interviews

Avantages identifiés uniquement dans la littérature	Avantages identifiés dans la littérature et dans les interviews	Avantages identifiés uniquement dans les interviews
- L'ouverture de l'innovation permet à l'entrepreneur d'élargir ses propres connaissances - Construction d'une base de clientèle pendant le développement	- Adéquation de l'offre avec les besoins du client - Gains en termes de temps et d'argent (optimisation du processus de développement de projet) - Obtention de financement grâce aux preuves que fournit la méthode, plus réaliste que les modèles d'affaires prédictifs - Avantage en termes de rapidité par rapport à la concurrence	- Clientèle rapidement trouvée car offre adaptée - Adéquation au monde digital car les solutions sont facilement modifiables et mesurables - Place pour la surprise - Rend l'entrepreneur humble et réaliste - En tant que coach, permet de filtrer les projets à encadrer

Tout d'abord, la littérature et les interviews s'accordent sur deux avantages principaux, liés aux motivations des entrepreneurs et entreprises quant à l'adoption de la méthode. Ainsi, la méthode permet (1) d'aboutir à une adéquation entre la solution proposée et les besoins du marché et (2) d'effectuer des économies en termes de temps et d'argent. Ces deux avantages ont chacun été mentionné par presque la totalité des répondants. En effet, l'adéquation produit-marché est le propre même de la méthode *Lean Startup* puisque celle-ci stipule qu'il faut avoir recours à des itérations de la boucle BML jusqu'à obtention du *product-market fit*. C'est en réalité de cet

avantage que découle le second puisqu'en s'assurant de répondre à un besoin avant d'investir beaucoup de temps et d'argent pour concevoir la solution, les entrepreneurs sont capables de produire des prototypes rapidement, à moindre coûts et donc de recueillir des feedbacks réguliers de consommateurs. Le processus de développement du projet est donc optimisé tout du long et minimise ainsi les risques pour l'entrepreneur ou entreprise.

Un autre point mentionné par la littérature et les entretiens affirme que la méthode aide l'entrepreneur à obtenir du financement car, lors de l'appel de fonds, il a des preuves à fournir à son investisseur, qui ont plus de valeur que les prévisions des modèles d'affaires classiques. B. Piquard, coach, affirmait : « lorsqu'on le fait, on a des arguments, on a des preuves sociales, on a des hypothèses, on peut appuyer son histoire sur des éléments concrets ». Toutefois, cet argument peut être biaisé. En effet, nous pouvons observer qu'il n'est apparu qu'une seule fois et par B. Piquard, lui-même CEO d'un fonds d'investissement qui investit dans des projets Lean. Nous pouvons donc garder cet avantage mais il serait pertinent pour de futures recherches d'obtenir des points de vue d'autres investisseurs afin de confirmer cet argument.

L'un des intervenants, N. Renquin, appartenant au groupe d'entrepreneurs ayant adopté le *Lean Startup* post-crédation, affirme « Je pense qu'on gagne du temps aussi vis à vis de la concurrence aussi simplement parce qu'on va plus vite ou en tout cas on peut tester des choses beaucoup plus vite sur un marché afin de savoir si ça a du sens ». Il soutient donc que la méthode, en mettant le client au centre du processus de développement de la solution innovante, permet de développer plus rapidement la solution que la concurrence. En effet, les besoins exacts sont connus d'emblée et validés à chaque étape du processus de développement de l'innovation. Ce point avait également été mentionné dans la théorie, pour mettre en évidence que les solutions issues du développement suivant la méthodologie *Lean Startup* ne sont pas protégées par des moyens de protection de propriété intellectuelle, mais qu'elles sont protégées de la concurrence grâce à leur vitesse de développement. La littérature ajoute même que l'ouverture de l'innovation permet à l'entrepreneur d'acquérir de nouvelles connaissances à la suite de ses rencontres et discussions avec les consommateurs, ce qui n'a pas été mentionné dans les interviews.

Deux autres idées, aux allures proches, diffèrent pourtant entre la littérature et le terrain. Les deux s'accordent sur le fait qu'une clientèle serait vite trouvée pour la nouvelle solution à commercialiser mais les raisons concernant cette adoption de l'innovation diffèrent. Quand la théorie mentionnait que la méthode permet de construire une base de clientèle pendant le

développement de la solution, l'un des intervenants, L. Dabomprez, entrepreneur ayant utilisé le *Lean Startup* pour-création, a plutôt mis l'accent sur le fait que la clientèle serait rapidement trouvée après la commercialisation du produit car il correspond parfaitement aux besoins. Il disait : « la validation des besoins se fait automatiquement parce que ça vient d'eux. Ils sont finalement les porte-paroles, un peu, des futurs clients. Si eux ont ces besoins-là c'est qu'ils ne sont pas les seuls ». La théorie s'appuyait plutôt sur le fait que les consommateurs ayant testé la nouvelle solution seraient eux-mêmes convaincus et pourraient convaincre de potentiels adopteurs encore sceptiques.

En outre, dans les interviews, une majorité de répondants s'est accordée à dire que la méthode *Lean Startup* convient très bien au contexte des innovations digitales. En effet, les technologies digitales, comme mentionné dans la partie théorique les décrivant, possèdent des caractéristiques d'homogénéité et de flexibilité. Ces deux caractères permettent aux innovations digitales d'être modifiées, reprogrammées et mesurées rapidement et facilement. J.-C. Cuvelier le mentionnait en disant « de manière digitale, on va pouvoir le faire [le cycle d'itérations de la boucle BML du *Lean Startup*] de manière instantanée, pour pouvoir s'adapter beaucoup plus vite ». M. Duchateau poursuivait en discutant de la mesurabilité des données numériques : « dans le digital, avec internet, les réseaux sociaux etc., ça s'y prête très bien parce qu'on peut rapidement mesurer des résultats. On peut donc utiliser des techniques comme *Lean Startup* qui invitent à mesurer très souvent les résultats ». Puisque la méthode *Lean Startup* met en pratique des modifications régulières de la solution sur base de mesures de l'appréciation du marché, nous pouvons affirmer que la méthode *Lean Startup* est adaptée au contexte du digital.

Le coach M. Duchateau a mentionné deux nouveaux avantages liés aux pivots que subissent les solutions développées sous *Lean Startup*. En effet, contraint de constater que son idée initiale ne correspondait pas aux besoins du marché, l'entrepreneur doit la remettre en question en tenant compte des feedbacks obtenus. Il est alors forcé de se montrer humble et réaliste. En outre, M. Duchateau explique que ces pivots permettent de laisser la place à la surprise. Il disait « *Lean Startup*, ça laisse la place à la surprise. Ça, c'est la clé de l'entrepreneuriat de l'innovation. En fait, rien ne peut être vraiment défini à l'avance sans sortir à l'extérieur, "*get out of the building*" ». Dès lors, l'innovation finalement commercialisée diffère généralement de ce que l'entrepreneur avait pensé commercialiser au départ.

Enfin, il est intéressant de noter un commentaire mentionné par la coach M. de Boulard qui est que la méthode lui permet de filtrer les projets qui valent la peine d'être encadrés,

« Personnellement, moi, ça me permet de faire quand même un gros filtre car celui qui a du mal à se confronter au marché, qui se trouve toujours des excuses, je ne vais pas lui consacrer trop de temps ». En effet, elle souligne que le *Lean Startup* lui permet d'identifier assez tôt dans le processus du développement de projet quels sont les entrepreneurs qui sont prêts à réellement remettre leurs propres idées en question pour répondre aux besoins du marché. Ainsi, elle ne poursuit généralement pas l'encadrement avec ceux qui ne possèdent pas ces capacités.

Quand il était clair, sur base des interviews réalisées, que les motivations à mettre le *Lean Startup* en pratique différaient en fonction de quand la méthode a été adoptée, nous ne pouvons pas faire cette observation concernant les avantages. Cependant, les deux éléments qui constituaient les motivations principales des entrepreneurs et entreprises sont justement les deux éléments mentionnés par tous les répondants comme avantages. Nous pouvons donc affirmer que la méthodologie *Lean Startup* répond aux attentes des entrepreneurs et entreprises dans la phase de création de leur entreprise.

4.2.4. Inconvénients du *Lean Startup*

Comme nous venons de confronter la littérature et le terrain concernant les avantages de la méthodologie *Lean Startup*, il convient de faire de même à propos des inconvénients. Le contenu de cette section est donc issu des inconvénients identifiés en fin de partie théorique de ce travail, voir la section Inconvénients du *Lean Startup*, et de ceux identifiés par nos intervenants, repris dans un tableau en Annexe 3, le Tableau 9.

Nous suivons ici le même procédé que dans la section précédente, à savoir, d'abord nous concentrer sur les inconvénients mentionnés par la littérature et le terrain pour ensuite relever les éléments mentionnés seulement par une des deux parties. Le résumé des inconvénients relevés dans ce travail est repris dans le Tableau 5 ci-après. Encore une fois, nous observons beaucoup d'éléments mentionnés conjointement par la théorie et la pratique, même si chacune ajoute quelques précisions supplémentaires qui lui sont propres.

Tableau 5: Tableau de confrontation théorie-pratique sur les inconvénients du *Lean Startup* : inconvénients identifiés uniquement dans la littérature, inconvénients identifiés dans la littérature et dans les interviews, inconvénients identifiés uniquement dans les interviews

Inconvénients identifiés uniquement dans la littérature	Inconvénients identifiés dans la littérature et dans les interviews	Inconvénients identifiés uniquement dans les interviews
- Manque de ressources théoriques - Ne permet pas de faire de l'innovation radicale	- Temps et efforts requis pour chaque itération - Difficulté à interpréter les feedbacks pour continuer/pivoter/arrêter, peut mener à une démotivation - Méthode centrée sur le développement de produit uniquement - Difficulté à l'appliquer dans une grosse structure avec beaucoup de procédés et de parties prenantes	- Démotivation si le projet dévie trop de l'idée initiale - <i>Lean Startup</i> ne s'applique pas à tous les domaines d'activité (pharmaceutique, médical, nucléaire)

L'inconvénient le plus souvent mentionné concerne le temps et les efforts nécessaires à l'implémentation de la méthode *Lean Startup*. En effet, confronter ses idées au marché afin de les valider nécessite de prendre du temps pour sortir de son processus de développement et aller à la rencontre des consommateurs. La théorie mettait un accent particulier sur ce point qui a été également relevé par trois intervenants. Notons cependant qu'il s'agit d'un argument à nuancer car certains mentionnaient que la phase de développement est plus longue que si l'entrepreneur « fonce », comme ils disent, en concevant directement une solution identique à l'idée initiale, mais grâce à la mise en pratique du *Lean Startup*, il n'y a pas besoin d'une phase d'ajustements par rapport aux besoins du marché. De plus, il a été constaté lors des interviews que la solution finalement commercialisée ne correspond jamais parfaitement à l'idée initiale. C. Nève se prononçait sur ce sujet :

« Quand on a trop de chance et qu'il se trouve que la bonne idée et la façon de la mettre en place sont apparus directement et que c'était directement le produit parfait qui a été proposé, à ce moment-là, on perd un peu de temps à valider des hypothèses et à faire ce genre de chose mais ça n'arrive quasi jamais. La solution qu'on propose au début n'est jamais la solution qu'on va mettre en place à la fin. »

Ainsi, nous pouvons affirmer que si l'entrepreneur développe sa solution sans prendre le consommateur en considération, il devra obligatoirement entreprendre une phase d'ajustement pour aboutir au *product-market fit*. Cela veut dire que la solution qu'il propose sera plus

rapidement rentable. Le coach B. Piquard a alors affirmé que « dans le pire des cas, ça marche tout de suite » pour justifier le recours au *Lean Startup*.

La littérature et les interviews s'accordent sur le fait que la boucle BML, bien que facilement compréhensible lorsque Ries la décrit, est difficile à mettre en pratique. En effet, la méthode ne donne pas d'indications pour repérer l'ordre de priorité des hypothèses à tester ni sur comment interpréter les feedbacks afin de continuer, pivoter ou abandonner le projet en cours. Puisque c'est selon l'appréciation de chacun, certains développent des prototypes reprenant un maximum de fonctionnalités, d'autres ne posent pas les bonnes questions lorsqu'ils rencontrent les consommateurs et s'enferment alors dans des boucles de prototypage, et d'autres encore pensent aboutir au *product-market fit* pour constater que leur offre ne convainc pas la clientèle. Notons également que la théorie et la pratique s'accordent sur le fait que des itérations en chaînes menant à des pivots en chaînes peuvent décourager l'entrepreneur. C'est effectivement l'expérience vécue par l'entrepreneur F. Pietquin, ayant appliqué la méthode *Lean Startup* pour création, qui a finalement abandonné son projet entrepreneurial. Le coach H. Jamin partageait son avis à ce sujet : « Ça [le cycle d'itérations de la boucle BML] devient une excuse de ne pas vendre et de s'enfermer dans le prototypage ». Les deux parties reprochent donc à la méthode de se concentrer sur le développement de création de la solution-produit, en négligeant l'aspect stratégique et commercial qui sont associés au projet et permettant à entrer dans la phase de croissance de l'entreprise. En effet, si la méthode est efficace pour la création d'une solution adaptée aux besoins du client, elle n'encadre pas tout à fait l'exécution de l'entreprise en tant que telle. Comme le mentionnent plusieurs coaches, les informations stratégiques et de commercialisation ne seront prises en considération que par les entrepreneurs ayant recours au *Business Model Canvas*, or, la méthode ne recommande pas de canevas particulier et le recours aux autres canevas centrera le projet sur la solution et les consommateurs uniquement. M. de Boulard disait : « Pour les entreprises en croissance, je trouve qu'il manque toute la partie de gauche du BMC quand on se focalise sur la *Lean Canvas* ». Pour une entreprise en création, cela peut être suffisant car elle se créera autour de son produit, mais pour une entreprise préétablie, l'identification des partenariats, des ressources clés et de la structure de coûts est cruciale.

Enfin, la littérature et les entretiens affirme que la méthode est difficile à mettre en place dans de grosses entreprises préétablies comprenant des procédés internes strictes et beaucoup de parties prenantes. N. Renquin affirmait : « mais dans les grandes entreprises elles sont plus difficilement mises en place [les méthodologies] parce qu'il y a plein de process, parce qu'il y a

plein de gens qui sont dans les boucles donc c'est plus compliqué mais il faut que ça reste quelque chose de flexible et de léger ». Ceci est dû au besoin de flexibilité des procédés internes pour permettre aux entrepreneurs ou intrapreneurs de rencontrer le marché afin d'en identifier les besoins.

Dans la littérature, nous relevions que les ressources théoriques de la méthode sont limitées. Il était mentionné qu'elle est peu enseignée et donc que son accessibilité ne se limite presque qu'aux bouquins de référence de Ries et ses confrères. Or, force est de constater que la méthode est également enseignée dans les programmes d'encadrements de projets entrepreneuriaux au travers des coachs que nous avons interrogés. Cette limite de la méthode n'a donc pas été relevée lors des interviews. Nous pourrions alors nous interroger sur la nécessité d'être accompagné par des coachs pour adopter le *Lean Startup*. A ce sujet, nous pouvons mentionner le constat suivant, tous les entrepreneurs et entreprises interviewés n'ont pas bénéficié d'encadrement comme tel. En effet, comme mentionné précédemment, seul F. Pietquin a été encadré par des coachs pour son utilisation de la méthode pour-crédation, et trois des quatre entreprises post-crédation ont été accompagnées puisqu'Actito, où J. Wuurman travaille n'a pas fait appel à ces services. Ces quatre intervenants non encadrés se sont basés sur les bouquins de référence ou ont appliqué la méthode de manière instinctive avant de découvrir qu'elle existait et s'appelait *Lean Startup*.

Quand la théorie nous indiquait que le *Lean Startup* ne permettait pas de faire de l'innovation radicale, la majorité des intervenants n'a pas mentionné cet inconvénient. Il a toutefois été abordé avec le coach M. Duchateau qui n'était pas exactement du même avis. En effet, il nuancait cette affirmation en précisant qu'il existe deux écoles de pensée. La première affirme effectivement que puisque le produit ou service issu de l'application de la méthode répond à un besoin du consommateur actuel, il ne constitue pas une innovation radicale. La deuxième école nuance en disant, selon M. Duchateau, « si on applique du *Lean Startup*, on va être capable d'innover avec des choses auxquelles on ne pense pas aujourd'hui et du coup qui sont adaptées au futur qu'on ne connaît pas encore ». Toutefois, au cours de cet entretien, aucune position n'est prise de la part de l'intervenant. Il est donc difficile, sur base de ce travail, de tirer des conclusions concernant cet inconvénient possible.

Un autre inconvénient mentionné dans le cadre des interviews, soutenu par plusieurs coachs, soutient qu'il peut être démotivant pour l'entrepreneur de constater, après de multiples pivots, que la solution vers laquelle s'oriente le développement diffère de son idée initiale. H. Jamin

s'est prononcé à ce sujet : « s'il n'y a pas eu cette définition de la raison d'être ou des incontournables, le problème c'est aussi de perdre la motivation initiale d'un projet parce qu'il aura eu un besoin du marché identifié à tel moment mais qui ne correspond peut-être plus aux envies et motivations de la personne ».

Enfin, un dernier inconvénient est revenu dans plusieurs interviews. Plusieurs intervenants ont ainsi précisé que le *Lean Startup* n'est pas applicable dans tous les domaines d'activité. Lorsqu'ils précisaient cette affirmation, ils mentionnaient que la méthode ne peut s'appliquer au monde médical, pharmaceutique et à ce qui touche au nucléaire car ces secteurs sont particulièrement régulés. Puisque le cadre de ce travail se concentre sur l'innovation digitale, ces commentaires font office de précision. Notons toutefois que les innovations digitales pourraient avoir à être utilisées dans le domaine médical, pharmaceutique ou nucléaire, c'est pourquoi cet inconvénient est mentionné dans l'analyse.

4.2.5. Améliorations possibles du Lean Startup

Concernant les améliorations à apporter pour optimiser l'application de la méthode *Lean Startup*, elles sont de deux types : les améliorations de la méthode et les compléments à apporter à la méthode. Nous avons donc séparé cette section en deux sous-sections. Comme observé dans la partie théorique de ce travail, la littérature ne fournit pas d'indications claires sur comment améliorer la méthode en tant que telle. La première sous-section se concentrant sur ce type d'améliorations, elle se base uniquement sur les retours des intervenants dans le cadre de la recherche empirique. La seconde sous-section confronte les compléments mentionnés dans la littérature et ceux mentionnés par les intervenants interrogés.

4.2.5.1. Améliorations de la méthode

Comme précisé ci-avant, cette sous-section se base uniquement sur le contenu des interviews qui est repris dans son entièreté dans le Tableau 10 en Annexe 3.

Il convient de noter que la majorité des intervenants que nous avons rencontré ne souhaite pas apporter de modifications à la méthodologie qu'ils mettent en pratique. Pour beaucoup, le *Lean Startup* sert de guide afin de construire une culture d'entreprise et ne se doit donc pas d'être appliqué à la lettre. O. Danhier affirmait à ce sujet : « Pour moi le *Lean Startup* c'est être flexible et s'adapter à son environnement, à son entreprise et adapter la méthode aussi au fur et à mesure des années, parce que l'entreprise va évoluer, le marché va évoluer, les tendances vont évoluer

et donc tu dois changer ». Certains répondants ont donc mentionné explicitement qu'ils n'identifient aucune amélioration car la méthode diffère d'un mode d'emploi, elle doit être appliquée avec flexibilité et selon le contexte propre à chaque entreprise et chaque projet. D'autres répondants n'ont pas fait mention de ce point mais le chercheur a pu déduire par leur discours qu'ils partageaient cette opinion car ils qualifiaient le *Lean Startup* de *mindset* (ou état d'esprit, en français) ou de culture d'entreprise.

Un autre argument, mentionné par l'entrepreneur J.-C. Cuvelier, pour ne pas modifier la méthode était qu'il s'agit d'un outil très efficace pour accompagner le développement d'un nouveau produit qui plaise aux consommateurs, ce qui est, par définition, le but recherché par le *Lean Startup*. Le répondant affirme donc qu'il est préférable de conserver la méthode comme telle et de la compléter par d'autres outils efficaces eux aussi. Il utilisait une analogie pour montrer qu'un changement de la méthode afin qu'elle réponde à tous les besoins des entrepreneurs reviendrait à la rendre comme un couteau suisse qui ferait tout de manière moyenne. Notre intervenant affirme alors que la meilleure solution, qui est la plus efficace, est « d'avoir plein d'outils différents qui servent facilement ensemble, mais qui sont chacun experts dans un domaine ». Ces différents outils pour compléter la méthode sont repris dans la sous-section suivante.

Quelques pistes d'améliorations ont tout de même été mentionnées pendant lors des interviews.

Comme énoncé dans la partie se concentrant sur les inconvénients, ci-avant, plusieurs coachs ont identifié une certaine démotivation lorsque la solution en cours de développement dévie trop de l'idée initiale de l'entrepreneur. Ils proposent alors de rajouter dans la méthode le concept de perte acceptable pour identifier à l'avance quels sont les éléments de son idée initiale qui sont à conserver tout au long du processus et quels sont les éléments dont il accepte de se détacher.

Une autre amélioration concerne la précision de la méthode. En effet, on observe que les passages entre la conception du canevas et le prototypage, et celui entre les itérations et les levées de fonds sont assez flous. A ce sujet, nous observons que plusieurs intervenants jugent la méthode trop peu développée concernant les réelles actions que l'entrepreneur se doit de suivre. M. de Boulard se prononçait à ce sujet :

« Il y a un lien qui n'est pas toujours évident à faire et qu'on a quand même pas mal, ce sont les levées de fonds. Quand est-ce que la validation de marché est suffisante que pour dire "OK, j'y

vais". Parce que on dit il faut itérer, itérer, valider, mais il faut peut-être rajouter un truc qui dit quels sont les standards pour que les gens soient rassurés en se disant qu'ils ont trouvé le bon *product-market fit* et ils peuvent sortir du bricolage et aller sur quelque chose de plus stable. »

Certains entrepreneurs auraient donc besoin d'un plan plus détaillé à suivre afin d'enchaîner les étapes en étant plus sûr d'eux.

D'autres intervenants ont proposé de développer l'aspect humain de la méthode. En effet, bien qu'elle se concentre en théorie sur le développement d'un produit, elle nécessite beaucoup d'interventions du consommateur. Ces interventions sont d'ailleurs cruciales puisque ce sont les conclusions de ces dernières qui vont donner à l'entrepreneur la direction à suivre pour les changements à apporter à sa solution. Il serait donc pertinent de compléter la méthode avec des recommandations sur la dimension humaine et de collaboration du processus de développement du projet.

Certaines recommandations supplémentaires concernent les entreprises post-crédation. En effet, ces dernières bénéficieraient de précisions sur comment appliquer la méthodologie *Lean Startup* sur des produits et services répondant à des besoins multiples. J. Wuurman affirmait : « ce qu'il me manquait dans le livre, c'était le process multi-persona d'une organisation ». Aussi, lorsque l'entreprise est créée et commercialise une solution à succès, elle doit procéder à une accélération et le *Lean Startup*, comme son nom l'indique ne propose pas d'indications sur la partie *Scale-up* de l'entrepreneuriat.

Notons finalement qu'un intervenant, J. Wuurman, a mentionné que la méthode devrait faire l'objet de mises à jour fréquentes. En effet, le contexte du digital, comme mentionné dans la partie théorique, représente un environnement VUCA. Compte tenu de ce point, il est alors pertinent de veiller à ce que la méthodologie reste à jour par rapport aux changements que le digital pourrait connaître.

4.2.5.2. Compléments à apporter à la méthode

Le plan poursuivi par cette section s'apparente à celui des sections des avantages et inconvénients précédentes. Nous confrontons donc ici la théorie et la pratique au travers du Tableau 6 ci-dessous. Cette section rappelle donc les compléments à la méthode rapportés par la littérature, repris dans la théorie de ce mémoire, voir la section nommée Pistes pour améliorer l'utilisation du *Lean Startup*, qu'elle complète avec le contenu des interviews repris dans le

Tableau 11, en Annexe 3. Nous énonçons ainsi d’abord les points communs entre la théorie et la pratique pour les compléter grâce au contenu unique à chaque partie.

Tableau 6: Tableau de confrontation théorie-pratique sur les compléments à apporter au *Lean Startup* : compléments identifiés uniquement dans la littérature, compléments identifiés dans la littérature et dans les interviews, compléments identifiés uniquement dans les interviews

Compléments identifiés uniquement dans la littérature	Compléments identifiés dans la littérature et dans les interviews	Compléments identifiés uniquement dans les interviews
- Analyse SWOT	- Méthodologies de cocréation : effectuation, Design Thinking - Méthodologie Agile Scrum	- Méthodes de gestion de projet : méthode OKR, théorie du Why, tableau kanban - Outils d’identification des besoins du marché : project brief, empathy map, test cards - Systèmes de structure organisationnelle - Outils du quotidien : Slack, Trello, Notion, Jira, RCode

La théorie et la pratique s’accordent pour encourager le recours à d’autres méthodologies de cocréation en complément du *Lean Startup*, en particulier (1) le *Design Thinking* et (2) l’effectuation. En effet, comme relevé dans la littérature, l’entrepreneur F. Pietquin propose que la méthode se concentre moins sur le développement d’un produit ou service mais plutôt sur la réponse à un besoin du consommateur. Ainsi, plutôt que d’entamer le projet sur base de l’idée de l’innovateur, nous pourrions partir de l’identification d’un besoin dès le départ, comme le fait la méthode du *Design Thinking*. Ensuite, le recours à l’effectuation permet de fournir à l’entrepreneur des indications au-delà du développement du produit puisque l’effectuation se concentre sur toutes les parties prenantes et identifie donc les partenaires et les moyens de financement et de commercialisation.

Un autre élément commun aux interviews et à la littérature est le recours à la méthode Agile Scrum. Celle-ci permet de décomposer les itérations en ensembles de tâches à réaliser qui peuvent ensuite être partagées entre les différents membres impliqués dans le développement de la solution digitale.

La littérature avait identifié le recours à l’analyse SWOT afin de mieux déterminer en amont les dynamiques du marché sur lequel la solution serait commercialisée. Aucun répondant aux interviews n’en a fait mention.

En revanche, les intervenants ont mentionné d'autres compléments à apporter à la méthode. Ceux-ci se classent en quatre catégories, à savoir : (1) les méthodes de gestion de projet, (2) les outils d'identification des besoins du marché, (3) les systèmes de structure organisationnelle et (4) les outils du quotidien.

Trois méthodes de gestion de projet (1) ont été relevées par les répondants. La première recommandation est le recours à la méthode OKR pour aider à la définition des objectifs à poursuivre et des résultats obtenus. La théorie du Why de Simon Sinek est ensuite conseillée pour accorder les équipes de développement du projet sur des missions, causes et croyances communes aux différents membres. Enfin, le tableau Kanban permet de visualiser à tout moment l'évolution des différentes étapes du projet. Ces trois compléments ont été mentionnés uniquement par les coachs, il est donc difficile de savoir si des entrepreneurs les mettent effectivement en pratique.

Puisque la méthode *Lean Startup* tente de développer un produit répondant aux besoins du marché, il convient d'identifier ces besoins (2). Pour ce faire, les coachs identifient différents outils que l'entrepreneur peut utiliser comme les *project briefs* pour recueillir un premier feedback sur l'idée du projet avant d'entamer le prototypage, les *empathy maps* (ou cartes d'empathie) permettant d'approfondir les connaissances sur le consommateur, et les *test cards* pour tester et valider la solution poursuivie au travers de mesures de tests et facteurs de succès.

Il a été relevé que le recours aux différents systèmes de structure organisationnelle (3) permet de faciliter la mise en pratique de la méthode au sein d'entreprises préétablies. En effet, plus l'entreprise aura une structure épurée, comportant le moins de départements et de niveaux de hiérarchie, plus il sera facile d'implémenter la méthodologie car les processus internes seront moindres et la communication et la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise sera renforcée.

Dans la gestion quotidienne de tout le projet, différents outils (4) peuvent être utilisés pour accompagner la mise en pratique du *Lean Startup*. Slack a été recommandé plusieurs fois comme outil de communication interne. Trello, Notion et Jira peuvent faire office de support pour représenter le développement du projet en différentes tâches et leur répartition entre les différents membres de l'équipe. Enfin, l'environnement de développement RCode est conseillé pour la programmation de la solution digitale.

5. Limites du mémoire

Ce mémoire, bien que réalisé avec le plus de sérieux et d'objectivité possible, fait l'objet de différentes limites. En effet, le cadre théorique est limité par la revue de littérature et la partie empirique est limitée par la nature semi-directrice des entretiens, le processus d'identification des répondants et la subjectivité de l'analyse des résultats.

Ce document a commencé par la définition d'un cadre théorique permettant de répondre à la question de recherche. Ce dernier se base sur la revue de littérature effectuée par le chercheur, via identification de mots clés permettant de récupérer différentes ressources de littérature scientifique. Cette liste de ressources littéraires pourrait ainsi être non exhaustive et conduirait à omettre de mentionner certains éléments qui donneraient une autre tournure au document final.

En outre, la partie empirique est construite autour de treize entretiens réalisés selon la technique d'entretiens individuels semi-directifs, voyant le chercheur suivre la trame de son guide d'entretien en l'adaptant à la discussion qu'il a avec son répondant. Ainsi, plusieurs questions ont pu être plus développées avec certains intervenants que d'autres, ce qui peut alors biaiser les résultats. De plus, le chercheur a fait preuve de plus de confiance lors des dernières interviews en comparaison aux premières, ce qui a alors pu améliorer la fluidité et la qualité de la discussion mais altérer l'homogénéité des différentes entrevues.

L'identification des répondants aux interviews constitue également une limite de ce travail. En effet, compte tenu de leur catégorisation, les répondants devaient être experts en innovation digitale et pratiquer la méthodologie *Lean Startup* ou la conseiller. Les coachs ont été repérés car leurs structures d'accompagnement mentionnent généralement certains outils et certaines méthodologies qu'ils utilisent. Toutefois, il existe énormément de centre d'accompagnement de l'entrepreneuriat et donc encore plus de coachs et l'échantillon sélectionné ne représente pas tout le terrain. Notons en revanche qu'il a été fastidieux d'identifier les entrepreneurs et entreprises répondants à ces critères car les méthodologies internes à une entreprise ne sont généralement pas mentionnées ouvertement. Malgré ses efforts, le chercheur s'est donc vu contraint de mettre en pratique un système de réseautage où les premiers intervenants identifiés lui permettaient de trouver les suivants par recommandations. L'échantillon de répondants ne représente donc pas toute la réalité du terrain d'entrepreneurs et entreprises utilisant le *Lean Startup*.

Enfin, le chercheur a été personnellement impliqué dans tout son travail, y compris dans l'analyse qui est la partie cruciale de ce-dernier. Malgré les efforts pour conserver au maximum une certaine objectivité, nous sommes forcés d'affirmer que l'analyse est subjective et qu'une autre personne se basant sur des résultats identiques pourrait aboutir à des conclusions différentes.

6. Conclusion

Ce mémoire visait à étudier l'efficacité de la méthodologie *Lean Startup*, dix ans après sa diffusion, dans le contexte des innovations digitales. Plus précisément, il avait pour objectif de répondre à la question de recherche énoncée précédemment, à savoir « Comment les avantages et inconvénients de la méthodologie *Lean Startup* apparaissent-ils dans la phase de création des entreprises développant des innovations digitales ? ». Nous espérons que les conclusions qui découleraient de ce travail permettraient aux entrepreneurs et entreprises de mieux définir leurs attentes quant à la mise en pratique de la méthodologie dans le contexte des innovations digitales. Il convient maintenant de fournir une réponse à cette question et faire état des pistes à poursuivre dans de futures recherches sur notre problématique.

Au travers de l'analyse reprise ci-avant, nous avons constaté que la méthodologie *Lean Startup* convient parfaitement au contexte des entreprises en création qui développent des innovations digitales. En effet, il a été relevé plusieurs fois que la méthode s'applique particulièrement à la phase de création d'entreprises plutôt qu'à la croissance et qu'elle fournit la meilleure proposition de valeur pour le marché. En outre, nous pouvons souligner son adéquation avec le contexte des innovations digitales puisque le *Lean Startup* permet de tirer profit de la capacité particulière à ces dernières d'être rapidement et fréquemment modifiées, reprogrammées et mesurées pour améliorer l'offre digitale. Ainsi, les entrepreneurs peuvent rapidement entreprendre plusieurs cycles de tests et récoltes de feedbacks afin de concevoir une offre désirable par le marché plus rapidement que la concurrence.

Nous avons identifié que les entrepreneurs utilisant le *Lean Startup* pour créer leur entreprise ont des motivations différentes des entreprises préétablies l'adoptant avant d'entrer en phase de croissance. En effet, les projets employant la méthode pour-création sont motivés par des ressources en temps et argent limitées alors que les post-création veulent identifier les besoins exacts du marché pour y répondre. Ces attentes sont finalement toutes les deux reprises comme des avantages du *Lean Startup* qui permet, en plus, de construire rapidement une clientèle pour son offre via son réseau établi dans les cycles de prototypage mais aussi simplement grâce à sa parfaite adéquation produit-marché qui garantit un succès à l'offre finalement proposée.

Toutefois, il est important de relever que le *Lean Startup* ne se concentre que sur le développement de produit plutôt que sur tout le projet entrepreneurial. La méthode doit donc être complétée pour pouvoir effectivement accompagner un entrepreneur dans la création de

son entreprise. En outre, certains ont besoin d'accompagnement pour parvenir à interpréter efficacement les résultats de leurs itérations de la boucle BML afin de prendre la décision de continuer, pivoter ou arrêter leur projet car la méthode ne fournit pas d'instructions précises à ce sujet. Enfin, il est important de noter que lorsqu'on adopte la méthodologie *Lean Startup*, on accepte de remettre l'idée initiale en question pour l'adapter aux besoins précis du marché, on la voit alors pivoter et parfois dévier complètement de ce qui était prévu au départ. Il convient donc de définir à l'avance la perte acceptable et les éléments qu'on ne peut se permettre de changer, sinon, l'entrepreneur pourrait se voir démotivé.

Enfin, d'autres méthodologies et certains outils sont recommandées pour être mises en pratique conjointement au *Lean Startup* afin d'améliorer le développement du projet entrepreneurial. Les méthodologies de cocréation recommandées comprennent le *Design Thinking* pour partir de l'identification d'un besoin du marché plutôt que d'une idée de l'entrepreneur et l'effectuation pour obtenir des indications sur tout le projet plutôt qu'uniquement le développement du produit. A ceci s'ajoute la méthode Agile Scrum qui peut aider l'entrepreneur dans la décomposition et répartition temporelle des différentes actions à entreprendre au sein des itérations de la boucle BML. Les outils, quant à eux, reprennent des outils d'identification des besoins des consommateurs via des empathy maps, test cards, project briefs et des outils de quotidiens tels que Slack, Trello, Notion, Jira et RCode.

Ce travail n'a pas la prétention d'avoir identifié tous les avantages, inconvénients et améliorations du *Lean Startup* dans le contexte étudié. Il en fournit seulement une liste non exhaustive basée sur une partie de la littérature et un échantillon d'experts. Ce mémoire vise donc plutôt à fournir une base pour des recherches ultérieures sur le sujet étudié. Pour ces dernières, plusieurs pistes ont été identifiées au cours de l'analyse.

Tout d'abord, dans notre analyse, nous avons pu noter que même si nous avons divisé les treize répondants en trois catégories distinctes, les seuls résultats dépendants de ces catégories étaient les motivations avant l'adoption de la méthodologie. Aucune tendance n'a pu être identifiée dans les résultats relatifs aux avantages, inconvénients et améliorations de la méthodologie. Cette recherche qualitative pourrait donc être complétée par une quantitative afin de vérifier que les résultats sont réellement indépendants des profils de répondants ou d'identifier un autre critère permettant de classer nos répondants.

En outre, bien que repris dans trois catégories distinctes, nos intervenants avaient tous un point commun majeur, influençant grandement leurs témoignages : ils sont tous convaincus par la méthode puisqu'ils l'ont soit adoptée ou bien, ils la recommandent au travers de coaching. Afin d'obtenir des résultats plus représentatifs de la réalité, il semblerait pertinent dans de futurs travaux d'ouvrir cette analyse à des profils de répondants connaissant la méthode mais restant sceptiques quant à son efficacité.

Nous avons fait mention de deux écoles débattant des capacités de la méthodologie à encadrer le développement d'innovations radicales, en expliquant chaque point de vue. Cependant, aucune position n'a été finalement prise sur ce sujet sur lequel il semble pertinent de s'interroger.

Enfin, nous avons pu observer que certains entrepreneurs ont appliqué la méthodologie *Lean Startup* de manière intuitive, sans savoir que c'était une méthode. L'on peut alors se demander si le *Lean Startup* est effectivement une méthode à diffuser et recommander ou s'il ne s'agit pas plutôt simplement de la mise sur papier de l'intuition d'un entrepreneur, Eric Ries en l'occurrence, lors du développement de ses projets entrepreneuriaux ?

7. Bibliographie

- Achenbaum, A. A., & Mitchel, F. K. (1987, mai 1). Pulling Away from Push Marketing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1987/05/pulling-away-from-push-marketing>
- Akrich, M., Barthe, Y., Muniesa, F., & Mustar, P. (2010). Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon. In *Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon*. Presses des Mines. <http://books.openedition.org/pressesmines/703>
- Alami, L. (2015). *Livre Blanc Innover ? Innovez ! Innovons*. <http://comment-innover.fr/livre-blanc-gratuit/>
- Atamer, T., Durand, R., & Reynaud, E. (2005). Développer l'innovation. *Revue française de gestion*, 155(2), 13-21. <https://doi.org/10.3166/rfg.155.13-21>
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Chapitre 17. Exploitation des données textuelles. In *Méthodes de Recherche en Management* (Vol. 4, p. 551-573). Dunod.
- Blank, S. G. (2006). Chapter 2. The Path to Epiphany : The Customer Development Model. In *The Four Steps to the Epiphany* (Second Edition, p. 17-28). Wiley. https://www.goodreads.com/book/show/762542.The_Four_Steps_to_the_Epiphany
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies : Catching the Wave. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Brunet, E. (2019a). Outil 3. Le processus de Design Thinking. In *La Boîte à Outils du Design Thinking* (p. 16-19). Dunod. https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=DUNOD_BRUNE_2019_01_0016
- Brunet, E. (2019b). Outil 9. Le Design Sprint 2.0. In *La boîte à outils du Design Thinking* (p. 32-33). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-design-thinking--9782100797301-p-32.htm>
- Callon, M. (1994). L'innovation technologique et ses mythes. *Gérer et Comprendre*, 5-17.

- Callon, M. (1999). Chapitre 1 : Le réseau comme forme émergente et comme modalité de coordination : Le cas des interactions stratégiques entre firmes industrielles et laboratoire académique. In *Réseau et coordination*. Économica.
- Callon, M., & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, 13(2), 37. <https://doi.org/10.3917/sopr.013.0037>
- Chapuis, S. M., & de Bovis-Vlahovic, C. (2016). VII. Everett Mitchell Rogers. Cultiver la diffusion des innovations. In *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (p. 133-155). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0133>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Collin, P. M., Livian, Y.-F., & Thivant, E. (2016). VIII. Michel Callon et Bruno Latour. La théorie de l'Acteur-Réseau. In *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (p. 157-178). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0157>
- Commission européenne. (1996). *Livre vert sur l'innovation. Document établi sur la base du document COM(95) 688 final, Supplément 5/95 au Bulletin de l'Union européenne*.
- Degonde, S. (2014). Entrepreneurs, et si le Lean Startup n'était pas la solution magique ? *Harvard Business Review France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/05/2186-entrepreneurs-et-si-la-lean-startup-navait-pas-reponse-tout/>
- Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É., & Jourdan, P. (2021). Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires. In *Marketing Research* (Dunod, p. 151-177). Dunod.
- Denervaud, I., Dupuis, M., & Courcelle Labrousse, S. (2014). Innovation et digital : Une convergence inéluctable. *L'Expansion Management Review*, 2(153), 96-106. <https://doi.org/10.3917/emr.153.0096>

- Dumez, H. (2016). Chapitre 1. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? In *Méthodologie de la recherche qualitative* (Vuibert, p. 9-29). Vuibert.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-Driven Entrepreneurship : The Lean Startup. *Harvard Business School Background Note* 812-095. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41302>
- Euchner, J., & Blank, S. (2021). Lean Startup and Corporate Innovation. *Research-Technology Management*, 64(5), 11-17. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1950399>
- Eyquem-Renault, M. (2017). Chapitre 6. Innovation de business model. In *Management de l'innovation* (p. 203-341). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.gaycl.2017.01.0203>
- Fréry, F. (2014). L'innovation, ce n'est pas l'invention. *Harvard Business Review France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/11/4190-linnovation-ce-nest-pas-linvention/>
- Gailly, B. (2018). *Navigating Innovation : How to identify, prioritize and capture opportunities for strategic success*. <https://doi.org/10.1142/S1363919620800018>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Chapitre 3 : Collecter les données par l'enquête. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition, p. 105-162). Pearson.
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches : Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945-960. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020a). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship : Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>

- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020b). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship : Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Harris, J. E., Gleason, P. M., Sheean, P. M., Boushey, C., Beto, J. A., & Bruemmer, B. (2009). An Introduction to Qualitative Research for Food and Nutrition Professionals. *Journal of the American Dietetic Association*, 109(1), 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2008.10.018>
- Hedman, M., Larsson, L., & Rönnbäck, A. Ö. (2021). Opportunities for Managing Incremental and Radical Innovation in Production. *Procedia CIRP*, 104, 756-761. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.11.127>
- Henfridsson, O., Mathiassen, L., & Svahn, F. (2014). Managing technological change in the digital age : The role of architectural frames. *Journal of Information Technology*. <https://doi.org/10.1057/jit.2013.30>
- Innovation. (s. d.). In *Cambridge Dictionary*. Consulté 8 mai 2022, à l'adresse <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/innovation>
- innovation—Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert. (s. d.). In *Le Robert*. Consulté 5 mai 2022, à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/innovation>
- Laborde, O. (2017). Ce que transformation digitale veut vraiment dire. *Harvard Business Review France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16683-transformation-digitale-veut-vraiment-dire/>
- Ladd, T. (2016, mars 7). The Limits of the Lean Startup Method. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/the-limits-of-the-lean-startup-method>
- Larousse, É. (s. d.). *Méthodologie*. Consulté 22 juillet 2022, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9thodologie/50970>
- Latour, B. (1989). *La science en action* (La Découverte). https://www.editionsladecouverte.fr/la_sciences_en_action-9782707145468

- Le Cam, J.-P., & Lé, F. (2017). Pour une approche intégrée de la transformation digitale tirée par le développement business. *Question(s) de Management*, 2(17), 61-68. <https://doi.org/10.3917/qdm.172.0061>
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235(6), 77-90. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.77-90>
- Lizarelli, F. L., Torres, A. F., Antony, J., Ribeiro, R., Salentijn, W., Fernandes, M. M., & Campos, A. T. (2021). Critical success factors and challenges for Lean Startup : A systematic literature review. *The TQM Journal*, 34(3), 534-551. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0177>
- Mansoori, Y. (2017). Enacting the lean startup methodology : The role of vicarious and experiential learning processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 812-838. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2016-0195>
- Masset, J., & Decorp, A. (2019). Chapitre 7. Techniques de collecte de données qualitatives. In *La recherche en management du tourisme* (Vuibert, p. 139-153).
- Midler, C., & Beaume, R. (2010). Project-based learning patterns for dominant design renewal : The case of Electric Vehicle. *International Journal of Project Management*, 28(2), 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.10.006>
- Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations; a study of factors underlying innovation in selected firms*. United States Government Printing Office.
- Nelson, R. R. (1959). The Economics of Invention : A Survey of the Literature. *The Journal of Business*, 32(2), 101-127. <https://doi.org/10.1086/294247>
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015a). Digital innovation strategy : A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>

- Nylén, D., & Holmström, J. (2015b). Digital innovation strategy : A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *Manuel d'Oslo*.
www.OCDE.org
- Paine, C. (Réalisateur). (2006). *Who Killed the Electric Car?* [Film - Documentaire]. Sony Pictures Classics.
- Powell, D., & Oliveira, M. (2021). *Insights from a Digital Lean Startup : Co-creating Digital Tools for Cognitive Augmentation of the Worker*. 104, 1284-1388. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.11.233>
- Pritchett, G. (2014). Value Proposition Design : How to Create Products and Services Customers Want. *Central European Business Review*, 3(4), 82-92. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.104>
- Ries, E. (2010). Four myths about the Lean Startup. *Startup Lessons Learned*.
<http://www.startuplessonslearned.com/2010/04/five-myths-about-lean-startup.html>
- Ries, E. (2012). *Lean Startup : Adoptez l'innovation continue*. Pearson.
- Ries, E. (2018). *Le Modèle StartUp : Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*. Pearson.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations, 3rd Edition* (Third Edition). The Free Press.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations, 4th Edition* (Fourth Edition). The Free Press.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
[https://doi.org/10.1016/S0306-4603\(02\)00300-3](https://doi.org/10.1016/S0306-4603(02)00300-3)
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. In *Management des Ressources Humaines* (De Boeck Supérieur, p. 101-137).

- Rosenberg, N. (1974). Science, Invention and Economic Growth. *The Economic Journal*, 84(333), 90-108.
<https://doi.org/10.2307/2230485>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Echantillon(s). In *Méthodes de Recherche en Management* (Dunod, Vol. 4, p. 219-260). Dunod.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development : An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (Harvard University Press, Vol. 46).
<https://doi.org/10.4324/9781315135564>
- Şener, S., Hacıoğlu, V., & Akdemir, A. (2017). Invention and Innovation in Economic Change. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 4, 203-208. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.450>
- Silberzahn, P. (2013). Lean startup : Le compagnon idéal de l'effectuation ? | Cairn.info. *Entreprendre & Innover*, 3(19), 29-35. <https://doi.org/10.3917/entin.019.0029>
- Silberzahn, P., Prax, J.-Y., Buisson, B., & Sincholle, V. (2007). Innovations radicales : Le pari de l'intrapreneuriat. *L'Expansion Management Review*, 2(125), 44-51.
- Subramaniam, M. (2021). The 4 Tiers of Digital Transformation. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation>
- Szalavetz, A. (2022). The digitalisation of manufacturing and blurring industry boundaries. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 37, 332-343. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2022.02.015>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Terseleer, A., & Witmeur, O. (2013). Lean Startup : Mode ou nouvelle bonne pratique ? *Entreprendre & Innover*, 19(3), 21-28. <https://doi.org/10.3917/entin.019.0021>
- Tirmarche, O. (2020). La digitalisation peut-elle vraiment nous sortir de la crise ? *Harvard Business Review France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/09/31243-la-digitalisation-peut-elle-vraiment-nous-sortir-de-la-crise/>
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development* (6th Edition). Pearson. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00551_1.x
- Valente, T. W., & Rogers, E. M. (1995). The Origins and Development of the Diffusion of Innovations Paradigm as an Example of Scientific Growth. *Science Communication*, 16(3), 242-273. <https://doi.org/10.1177/1075547095016003002>
- Whittington, D. (2018). *Digital Innovation and Entrepreneurship*. Cambridge University Press.
- Witmeur, O. (2016). Intégrer de nouvelles approches pour bâtir des start-up plus pérennes. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 108-115. <https://doi.org/10.3917/entin.028.0108>
- Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
- Yoo, Y., Lyytinen, K. J., Boland, R. J., & Berente, N. (2010). The Next Wave of Digital Innovation : Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop: “Digital Challenges in Innovation Research”. *SSRN Electronic Journal*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1622170>

8. Annexes

8.1. Annexe 1 : Acronymes

Acronyme	Explication anglaise	Traduction française
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity	Volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté
BML	Build-Measure-Learn	Produire-mesurer-apprendre
MVP	Minimum Viable Product	Produit minimum viable
BMC	Business Model Canvas	Canevas de modèle d'affaires
VPC	Value Proposition Canvas	Canevas de proposition de valeur

8.2. Annexe 2 : Guide d'entretien

8.2.1. Guide d'entretien pour coachs

Est-ce que vous acceptez que cette entrevue soit enregistrée ?

Est-ce que vous acceptez que votre nom et le nom de votre entreprise apparaisse dans la retranscription de cet entretien ou préférez-vous être anonyme ?

1. Introduction

- Présentation de l'interviewer
 - Laura Waty
 - Dernière année ingénieur de gestion avec majeure en innovation management
- Présentation du sujet de mémoire
 - *Le Lean Startup au service de l'innovation digitale : mythe ou réalité ?*
 - Plus précisément, il s'agit d'une recherche exploratoire ayant pour but d'évaluer l'utilisation, depuis sa diffusion en 2011, de la méthodologie Lean Startup au service des innovations digitales. Il s'agit donc de relever ses avantages et inconvénients dans ce contexte du point de vue des entreprises et des coachs et de proposer des pistes d'amélioration pour faciliter l'utilisation de la méthode dans ce contexte.
- Description du plan de l'entretien

2. Présentation

- Présentation de l'interviewé
 - Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?
 - Quels types de projets encadrez-vous ?

3. Thématiques du mémoire

- Pouvez-vous me fournir votre définition de l'innovation digitale ? Est-ce que vous pouvez me fournir des exemples d'innovations digitales ?
 - Dans le cadre de ce travail, la définition utilisée est la suivante :
L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption
- Pouvez-vous me donner votre définition du Lean Startup ? Quand et comment vous êtes-vous intéressé à cette thématique ?
 - Dans le cadre de ce travail, la définition utilisée est la suivante :

Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché

- Est-ce que vous identifiez des liens entre ces deux thématiques ?

4. Interview

4.1. Motivations et utilisation

- Dans quels cas encouragez-vous l'utilisation de la méthode Lean Startup pour les projets de vos clients ?
- Quelles sont les raisons ou motivations qui poussent vos clients à accepter de suivre cette recommandation ? Quelles sont les réticences qui peuvent apparaître lorsque vous recommandez cette méthode ?
- Quels sont les concepts et outils de la méthode qui sont généralement mis en pratique dans les projets que vous encadrez ?
- Y a-t-il un élément particulier de l'approche Lean Startup qui est principalement utilisé ou au contraire, qui n'est presque jamais utilisé ? Pourquoi ?

4.2. Retours quant à l'utilisation du Lean Startup

- Quels sont les résultats que vous constatez généralement lorsque vos clients adoptent et implémentent le Lean Startup ?
- Pouvez-vous m'en dire plus sur leur satisfaction quant à l'adoption et implémentation de la méthode Lean Startup ?
- Quels sont les avantages les plus significatifs que vous observez en relation avec l'adoption du Lean Startup ?
- Quels sont les inconvénients les plus significatifs que vous observez en relation avec l'adoption du Lean Startup ?
- Qu'identifiez-vous comme améliorations possibles pour pallier les inconvénients que vous venez de partager ?
- Dans quelles mesures les entreprises qui se sont appuyées sur les méthodes Lean Startup à leur origine continuent-elle à utiliser la méthode par la suite ?

4.3. Compléments à la méthode

- Encouragez-vous le recours à d'autres outils/ méthodes/ processus d'innovation en plus du Lean Startup ? Pourquoi ?
- Quelles sont les raisons qui vous poussent à compléter la méthode ?
- Quels avantages observez-vous de cette utilisation combinée ?

5. Clôture de l'interview

- Est-ce que vous souhaitez ajouter un commentaire ?
- Est-ce que vous connaissez une personne pouvant également m'aider dans le cadre de ce travail ?
- Remerciements

8.2.2. *Guide d'entretien pour entreprises*

Est-ce que vous acceptez que cette entrevue soit enregistrée ?

Est-ce que vous acceptez que votre nom et le nom de votre entreprise apparaisse dans la retranscription de cet entretien ou préférez-vous être anonyme ?

1. Introduction

- Présentation de l'interviewer
 - o Laura Waty
 - o Dernière année ingénieur de gestion avec majeure en innovation management
- Présentation du sujet de mémoire
 - o *Le Lean Startup au service de l'innovation digitale : mythe ou réalité ?*
 - o Plus précisément, il s'agit d'une recherche exploratoire ayant pour but d'évaluer l'utilisation, depuis sa diffusion en 2011, de la méthodologie Lean Startup au service des innovations digitales. Il s'agit donc de relever ses avantages et inconvénients dans ce contexte du point de vue des entreprises et des coaches et de proposer des pistes d'amélioration pour faciliter l'utilisation de la méthode dans ce contexte.
- Description du plan de l'entretien

2. Présentation

- Présentation de l'interviewé
 - o Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?
 - o Pouvez-vous me présenter votre entreprise ?

3. Thématiques du mémoire

- Pouvez-vous me fournir votre définition de l'innovation digitale ? Est-ce que vous pouvez me fournir des exemples d'innovations digitales ?
 - Dans le cadre de ce travail, la définition utilisée est la suivante :
L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption
- Pouvez-vous me donner votre définition du Lean Startup ? Quand et comment vous êtes-vous intéressé à cette thématique ? Quand votre entreprise s'est-elle appuyée sur cette méthode (dès sa création ou par après) ?
 - Dans le cadre de ce travail, la définition utilisée est la suivante :
Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché
- Est-ce que vous identifiez des liens entre ces deux thématiques ?

4. Interview

4.1. Motivations et utilisation

- Quelles sont les raisons ou motivations qui vous ont poussé à adopter le Lean Startup au sein de votre entreprise ? Quels étaient les réticences qui ont pu apparaître avant de décider d'adopter la méthode ?
- Quels sont les concepts et outils de la méthode que vous avez effectivement mis en pratique dans votre entreprise ?
- Y a-t-il un élément particulier de l'approche Lean Startup que vous avez principalement utilisé ou au contraire, que vous n'avez pas utilisé ? Pourquoi ? Cela varie-t-il en fonction du type de projet ?

4.2. Retours quant à l'utilisation du Lean Startup

- Quels sont les résultats que vous avez tirés de l'adoption et implémentation de la méthode en général ?
- Pouvez-vous m'en dire plus sur votre satisfaction quant à l'adoption et implémentation de la méthode Lean Startup dans votre entreprise ?

- Quels sont les avantages les plus significatifs que vous avez expérimentés en relation avec l'adoption du Lean Startup ?
- Quels sont les inconvénients les plus significatifs que vous avez expérimentés en relation avec l'adoption du Lean Startup ?
- Qu'identifiez-vous comme améliorations possibles pour pallier les inconvénients que vous venez de partager ?
- Dans quelles mesures le Lean Startup est-il toujours présent dans votre entreprise ?

4.3. Compléments à la méthode

- Avez-vous recours à d'autres outils/ méthodes/ processus d'innovation ? Pourquoi ?
- Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à compléter la méthode ?
- Quels avantages avez-vous tirés de cette utilisation combinée ?

5. **Clôture de l'interview**

- Est-ce que vous souhaitez ajouter un commentaire ?
- Est-ce que vous connaissez une personne pouvant également m'aider dans le cadre de ce travail ?
- Remerciements

8.3. Annexe 3 : Tableaux de résultats des entretiens

8.3.1. Tableau de motivations et réticences quant à l'utilisation du Lean Startup

Tableau 7: Tableau des motivations et réticences à appliquer le Lean Startup : catégorie de l'intervenant, nom de l'intervenant, motivations, réticences

	Intervenant	Motivations	Réticences
Coachs	Ben Piquard	Méthode économe en termes de temps et argent	L'entrepreneur refuse de collaborer avec des early adopters et veut vendre à la place
	Hugo Jamin	Demande moins de ressources de départ	L'entrepreneur amoureux de son idée ne veut pas attendre avant de la développer
	Maud de Boulard	Répondre aux besoins du marché	Peur de "se griller" avant d'avoir commencé
	Michel Duchateau	Dans le digital, c'est plus facile de prototyper que dans d'autres secteurs de par les caractéristiques du digital et les réseaux sociaux qui aident à récupérer des feedbacks	Peur de l'échec, oser lancer quelque chose qui n'est pas parfait, les entrepreneurs amoureux de leur idée ne veulent pas la confronter au marché
	Nicolas Frenay	Manque de financements pour les entrepreneurs en Belgique, envie de vérifier les besoins du marché	-
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup pour-création	François Pietquin	Minimiser les risques et les coûts en s'assurant qu'il y a un marché pour son idée	-
	Jean-Christophe Cuvelier	Cherche à limiter les dépenses (peu de fonds propres)	-
	Laurent Dabomprez	Ça s'est fait naturellement dû à la double casquette jardinier-développeur et motivations pour trouver du financement	Ayant la technique, c'est difficile de ne proposer "que" un MVP
	Olivier Danhier	Manque de ressources et de temps	-
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup post-création	Anonyme	Vérifier que le projet plait aux consommateurs	-
	Cédric Nève	Arriver à filtrer et prioriser "les choses à faire"	Réticences de certains à remettre leurs propres idées en question
	Jonathan Wuurman	Répondre aux besoins des consommateurs de la meilleure manière possible	-
	Nicolas Renquin	Obtenir un produit qui répond exactement aux besoins du marché	-

8.3.2. Tableau d'avantages à la suite de l'utilisation du Lean Startup

Tableau 8: Tableau des avantages du Lean Startup : catégorie de l'intervenant, nom de l'intervenant, avantages

	Intervenant	Avantages
Coachs	Ben Piquard	Compréhension du besoin, économies de ressources, moins d'erreurs de parcours, meilleure compréhension de l'environnement, obtention de preuves sur l'offre en développement (pour actionnaires et banques), s'applique au digital car issue de méthodes pour le digital
	Hugo Jamin	Minimiser le risque, s'assurer qu'il y a un besoin avant d'investir, gain de temps et d'argent
	Maud de Boulard	Filtrer les projets du coach, adéquation produit-marché, adéquation entre le porteur de projet et le projet
	Michel Duchateau	À tout moment, on travaille sur le business model + le client + le produit, minimiser les risques, gains de temps et argent, permet de pivoter pour être sûr de répondre aux besoins des clients, on laisse la place à la surprise, rend humble et réaliste
	Nicolas Frenay	Riche en apprentissages, aide à optimiser les processus de développement de projet, gain de temps et d'argent, le digital s'y prête bien car facile à changer
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup pour-création	François Pietquin	Confrontation à la réalité du marché avec des feedbacks rapides, gains de temps et d'argent, s'applique bien au digital car modifications faciles à mettre en place
	Jean-Christophe Cuvelier	Valider au fur et à mesure du développement d'une entreprise/d'un produit, applicable au digital car il peut être modifié instantanément, focalisé sur l'humain plutôt que les procédures, permet de limiter les ressources, on ne développe que le nécessaire (gain de temps et argent), applique le principe de l'intelligence collective
	Laurent Dabomprez	La validation des besoins est automatique, plus de potentiel pour trouver de nouveaux clients car la solution répond aux besoins
	Olivier Danhier	Économies de temps et d'argent, besoin de moins d'employés
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup post-création	Anonyme	Product-market fit obtenu rapidement, apprentissages rapides
	Cédric Nève	Applicable à la création d'entreprise mais aussi au développement de nouveaux projets, obtention d'une solution répondant parfaitement aux besoins, gain de temps et d'argent, cohésion d'équipe
	Jonathan Wuurman	Produit qui répond aux besoins du client, plus rapidement adopté, processus de développement plus simple, gains de temps, d'argent, aide à rester innovant
	Nicolas Renquin	Adéquation produit-marché parfaite, meilleure rentabilité, gain de temps et argent lors du développement, plus rapide que la concurrence

8.3.3. Tableau d'inconvénients à la suite de l'utilisations du Lean startup

Tableau 9: Tableau des inconvénients du Lean Startup : catégorie de l'intervenant, nom de l'intervenant, inconvénients

	Intervenant	Inconvénients
Coachs	Ben Piquard	Un peu plus lente que de foncer tout de suite (hypothèse car ce n'est jamais arrivé), si on n'utilise pas le BMC, on oublie les éléments stratégiques de l'exécution
	Hugo Jamin	Risque de s'enfermer dans du prototypage sans aller vendre, risque de valider trop peu d'hypothèses avant de commercialiser, démotivation si le projet dévie trop de l'idée de départ
	Maud de Boulard	Parfois, en connaissant la théorie et en utilisant les outils, on ne tire quand même pas les bonnes conclusions, si on se focalise sur le Lean Canvas, il manque la partie de gauche du BMC
	Michel Duchateau	(Prérequis) pas d'explication sur comment dépasser la peur de l'échec, remettre son idée en question, travailler en équipe, cocréer avec le consommateur, communiquer de façon honnête et bienveillante, il faut aussi avoir un environnement stable et sécurisant, le Lean Startup ne s'applique pas à tous les domaines d'activité (nucléaire, pharma), Lean Startup ne permet pas de faire de l'innovation visionnaire
	Nicolas Frenay	Il faut parfois passer à l'accélération et le Lean Startup ralentit, trop difficile à appliquer à toute l'entreprise quand elle grandit, donc plutôt pour des projets
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup pour-création	François Pietquin	Difficile de tester et interpréter les résultats pour continuer/pivoter/arrêter, peut mener à des découragements, peut mener à des conclusions d'abandon du projet alors que les questions ont été mal posées à la confrontation au marché ou bien qu'il suffit de quelques itérations supplémentaires
	Jean-Christophe Cuvelier	Pas applicable à tous les secteurs (pharma), difficile à appliquer dans des grosses structures (procédés), besoin d'un certain cadre sinon utilisé n'importe comment, besoin des efforts et du temps, le LS n'aide pas à sortir de la phase d'idéation pour passer à la pratique
	Laurent Dabomprez	Difficile de dire "non", on veut toujours satisfaire le client même si les demandes sont difficiles à atteindre,
	Olivier Danhier	Le MVP comporte parfois des erreurs
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup post-création	Anonyme	Pas applicable à tous, on perd du temps à faire les étapes théoriques avant d'aller sur le terrain, démotivation au moment de la levée de fonds
	Cédric Nève	Peut-être qu'on perd du temps à itérer si l'idée de départ était la bonne (mais jamais arrivé)
	Jonathan Wuurman	Ne s'adapte pas à tous les domaines d'activités, plus difficile à mettre en place dans des grosses organisations (procédés internes)
	Nicolas Renquin	Beaucoup de travail, besoin d'être structuré, difficile pour une grosse entreprise avec des procédés et trop de parties prenantes

8.3.4. Tableaux des améliorations de l'utilisation du Lean Startup

8.3.4.1. Tableau des améliorations de la méthode Lean Startup

Tableau 10: Tableau des améliorations du Lean Startup : catégorie de l'intervenant, nom de l'intervenant, améliorations de la méthode Lean Startup

	Intervenant	Améliorations de la méthode
Coachs	Ben Piquard	Pas d'amélioration de la méthode mais outils conformes au même mindset
	Hugo Jamin	Pas d'amélioration de la méthode parce que c'est un mindset général plutôt qu'un mode d'emploi à appliquer mais ajouter la précision du "minimum à garder" pour ne pas décourager
	Maud de Boulard	Préciser quand on sort des itérations pour se lancer dans une levée de fonds
	Michel Duchateau	Ajouter la notion de perte acceptable pour définir où on s'arrête, ajouter des recommandations sur les aspects humains et collaboratifs
	Nicolas Frenay	Ajouter la partie "scale-up" pour accélérer l'entreprise après création
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup pour-création	François Pietquin	-
	Jean-Christophe Cuvelier	Pas d'amélioration car il vaut mieux avoir plusieurs outils qui fonctionnent bien plutôt qu'un seul qui fait tout à moitié
	Laurent Dabomprez	-
	Olivier Danhier	Pas d'améliorations car Lean, c'est être flexible et s'adapter à son environnement donc on n'applique pas la méthode à la lettre
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup post-création	Anonyme	Améliorer le passage entre le BMC et le prototype en prodiguant des conseils et précisions
	Cédric Nève	-
	Jonathan Wuurman	Mises à jour, ajouter les multi-persona, ajouter une dimension humaine à propos des équipes
	Nicolas Renquin	-

8.3.4.2. Tableau des compléments de la méthode Lean Startup

Tableau 11: Tableau des compléments de la méthode Lean Startup : catégorie de l'intervenant, nom de l'intervenant, complément de la méthode

	Intervenant	Compléments de la méthode
Coachs	Ben Piquard	Interviews empathiques, techniques de conversation, user experience, design thinking, SCRUM ... (outils pour être plus efficace dans un monde de moins en moins stable)
	Hugo Jamin	Sprints de l'Agile SCRUM, méthode OKR, Design Thinking
	Maud de Boulard	Empathy map, test cards, Why (Simon Sinek), le bateau,
	Michel Duchateau	Méthodes agiles (SCRUM), Design Thinking, Customer Development, tableau Kanban, empathy map, project brief, customer journey, backlog, méthode PrincipAgile
	Nicolas Frenay	Slack, RCode, Trello, Notion,
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup pour-création	François Pietquin	Design Thinking (moins center la méthode sur le développement d'un produit basé sur l'idée de l'entrepreneur mais plus sur la recherche d'un besoin du marché), Agile SCRUM, Effectuation qui implique tous les stakeholders
	Jean-Christophe Cuvelier	Agile SCRUM
	Laurent Dabomprez	-
	Olivier Danhier	Trello avec le plug-in Planyway, Slack, méthodologie de type agile
Entreprises ayant utilisé le Lean Startup post-création	Anonyme	-
	Cédric Nève	Jira, Trello, Slack, Effectuation (implication de tous les stakeholders), structures organisationnelles, Agile SCRUM, Sprint planning
	Jonathan Wuurman	Évolution des structures organisationnelles, Agile SCRUM
	Nicolas Renquin	Accompagnement des utilisateurs, méthodes agiles pour le développement, attention particulière aux aspects humains

8.4. Annexe 4 : Retranscriptions des entretiens

8.4.1. Interviews de coachs

8.4.1.1. Ben Piquard

Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Ben Piquard, je suis sorti de HEC à Liège en 1992. Je travaille actuellement comme CEO, comme directeur d'un fonds d'investissement pour start-ups à Liège qui s'appelle LeanSquare, qui existe depuis 2014. Je m'occupe d'accompagner des Startup. De 2008 à 2014, je me suis occupé en Wallonie de Microsoft Innovation Center. Je travaillais pour Microsoft et notamment on avait de l'activité autour d'être un incubateur de start-ups digitales. Donc j'ai eu l'occasion de m'intéresser aux start-ups avant même qu'apparaissent des concepts comme le Business Model Canvas et des choses comme ça. Et avant cela, j'avais une bonne quinzaine d'années d'expérience dans ce qui ne s'appelait pas des start-ups mais qui étaient des boîtes du secteur IT. J'ai moi-même vécu les années 2000, les dotcom, les premiers flops, j'ai eu des actions dans des boîtes qui ont explosé dans les années 2000 etc. Donc j'ai vécu ce qu'on n'appelait pas des start-ups et j'ai vu apparaître en 2010 et 2014/2016 une espèce de nouvel animal, l'entrepreneur Startup qui était surtout digital au départ. Donc il y a toujours eu des entrepreneurs, je ne sais pas quelle définition tu donnes du Lean et de la start-up etc. mais donc avant, quand on écrivait des logiciels, il fallait trouver un éditeur et lui écrivait un mode d'emploi, faisait un cd, on installait le cd sur son ordi etc. Donc la distribution des logiciels informatiques passait par des éditeurs de cd et de bouquins. Et puis avec l'apparition des tablettes et des téléphones, disons vers 2008/2010, les fabricants de tablettes de téléphone, notamment Apple, notamment Google, ont créé ce qu'on appelait des Stores. Avant il fallait se connecter à internet, on n'était pas connecté tout le temps et donc c'est aussi apparu à peu près dans les mêmes années. Avec l'apparition de l'Internet, il y a eu une espèce de nouvelle sorte d'entreprise, des sites web qui au départ étaient juste de l'info puis qui sont devenues par exemple des magasins, puis des applications, etc. Et donc il y a eu une espèce de nouvelle génération d'entrepreneurs, c'est des entrepreneurs du digital qui ont eu une caractéristique très différente des entrepreneurs historiques, même s'il y a des gars comme McDonald qui a fait aussi un petit magasin qui grandit et qui est devenu une start-up. Mais la grande différence entre les boîtes de l'ancienne génération, je dirais avant 2010 et après 2010, c'est qu'après 2010 on est dans un monde digital et le monde de l'internet. Dans ce monde-là, on peut créer des entreprises

sur le web, ou en tout cas dont le principal lieu physique est le web, et on est mondialement disponible. Donc ça va avoir un effet particulier, c'est ce que Steve Blank va appeler le "scalability effect". Avant, on ne savait pas, avec aussi peu de moyens, juste grandir quelques serveurs et tout à coup qu'on serve 100 ou 100 000 clients, à part la taille du serveur, ça ne change rien. C'est quand même, pour moi, le moment où on voit apparaître une espèce de nouvelle sorte d'entrepreneurs, les entrepreneurs du monde en fait. Cela va avoir des conséquences. Après, ce type d'entrepreneurs va revenir sur le monde normal, avec toutes les questions comme "L'innovation, peut-elle s'inspirer de ces méthodes ?" etc. mais j'anticipe déjà sur la suite. Donc moi je suis économiste, j'ai bossé quinze ans dans des boîtes IT. J'ai été responsable de Microsoft Innovation Center en Belgique, mais qui est un réseau mondial, de 2006 à 2014. J'ai touché là les start-ups à une époque où on bascule de l'ordinateur aux devices connectés style tablettes, téléphones, ordinateurs aussi. Et ça m'a amené à rencontrer ces espèces de nouveaux entrepreneurs de la période 2008 à 2014 et depuis 2014, je gère un fonds d'investissement. On a vu émerger plein de théories de la croissance de ces start-ups, des Steve Blank, des Eric Ries avec son Lean Startup, des Alex Osterwalder avec son BMC. On peut détailler tout ça, évidemment. Et aujourd'hui, ça rétro-fit intellectuellement sur l'entrepreneur normal, puisque même la boîte normale est en fait confrontée à des challenges d'innovation dans un marché de plus en plus mondialisé, ce qui dans les années 90 n'était pas le cas évidemment.

Quel type de projets est-ce que vous encadrez chez LeanSquare ?

Alors nous n'encadrons pas, nous, on est un fonds d'investissement. Officiellement, je ne fais pas de coaching, si ce n'est que le fonds d'investissement est un sport de contact et donc en vrai, je rencontre presque 300 start-ups par an. J'ai un petit site web qui s'appelle www.onehourchallenge.be qui me permet de rencontrer des boîtes et j'offre volontiers 1h de mon temps à plein de start-ups, je le fait d'ailleurs 300 fois par an. C'est une façon pour moi de trouver des projets. C'est aussi une façon pour moi d'être au courant du marché et en fait, nous n'encadrons pas mais moi, personnellement, je rencontre quand même beaucoup de start-ups. J'ai eu l'occasion avant, dans des vies précédentes, d'organiser des Boost Camp, j'en ai fait plus de 30 en fait, je suis l'inventeur du P&L Carton de bière. Enfin une série de concept comme ça, j'ai publié deux MOOC sur une plateforme qui s'appelle Udemy.com où j'ai plus de 12 000 personnes qui ont suivi des cours. Donc je me suis aperçu que les gens arrivaient toujours un peu avec les mêmes questions, ce que tu vois derrière moi c'est ma bibliothèque donc je m'intéresse pas mal à la croissance des Startups, et des entreprises en général. Et donc j'ai publié

pas mal de trucs dans le monde digital, des MOOC, j'ai fait des week-ends, j'ai fait pleins de vidéo. Et donc j'étais amené à aborder des frequently asked questions de beaucoup de start-ups, mais chez LeanSquare, nous ne coachons pas. On est un fonds, on accueille des boîtes, on regarde si on investit, on ne les renvoie pas regarder des vidéos. On essaie d'expliquer la notion de thèse d'investissement, pourquoi on investit, pourquoi on n'investit pas et puis après ils se débrouillent. Il y a quand même chez LeanSquare trois thématiques qui nous intéressent principalement. Les logiciels d'entreprise SaaS en général, donc les outils de gestion que peuvent utiliser les entreprises, ça c'est une thématique. Les entreprises dans la musique, ça a l'air bizarre, mais voilà. Et les entreprises, ce que j'appelle moi, de la transition écologique, c'est super large comme secteur, c'est non digital donc on est presque dans du slow tech. Mais si tu fabriques des barres enrichies à la farine d'insectes, les enjeux sont les mêmes que si tu mets les nouvelles plateformes digitales sur le web, dont personne ne s'est jamais occupé. Donc ma définition d'une startup, ce n'est pas "je suis digital et je suis innovant", non, c'est "je suis un entrepreneur ou une entrepreneuse qui va aller aborder des sortes de thématiques business où personne n'est jamais allé". Aujourd'hui, quelqu'un qui fera un site e-commerce, pour moi, on n'est pas dans une start-up on est dans une PME classique. La caractéristique d'une start-up, pour moi, n'est pas d'être digitale, c'est le caractère terra incognita, aller explorer des terres où personne n'est allé avant. Et donc ça va nécessiter un regard, sur ce qu'on fait, très différent de "je reproduis quelque chose qui s'est déjà fait". Donc reproduire quelque chose qui s'est fait, c'est une PME / une entreprise, tandis que "d'inventer comment je vais devoir faire", ça, on est plus de l'ordre de l'innovation et de la start-up. C'est souvent le cas dans le digital qui est un secteur particulièrement neuf mais ça peut être le cas dans des nouveaux business models résilients en agriculture par exemple. Ça va être fondamental cette notion de terra incognita. Parce que si on est dans un modèle d'une boîte qui existe déjà, dont on connaît finalement les recettes du succès, effectivement, il ne sera pas utile de faire du Lean, il faudra faire de l'excellence opérationnelle. Tu ouvres un restaurant, il ne faut pas faire un restaurant en mode Lean, tu consultes 5-6 grands chefs, tu fais l'École hôtelière, on t'explique comment ça marche. "It's all about execution", c'est faire bien les choses avec quelques fondamentaux. Tu ouvres une boîte d'une nouvelle sorte de métier que personne n'a fait, là tu vas chercher comment exécuter jusqu'à trouver la bonne façon d'exécuter. Et là, le Lean va être indispensable. Je ne sais pas qu'elle est ta définition du Lean, mais en gros, le Lean c'est un mécanisme, écrit par Eric Ries. Donc c'est un mécanisme, disons, de recherche d'une excellence opérationnelle, excellence financière, ... donc de différents équilibres. Trouver un, ou il y a peut-être plusieurs équilibres, mais trouver une façon de fonctionner qui tienne la route par essais et erreurs

successifs. Pourquoi ? Parce qu'on ne sait pas comment il faut faire en fait. Ça, ça va vraiment être le secret de distinguer "quels sont les éléments solides qui disent qu'on est dans l'exécution d'un plan classique ou les éléments instables qui justifient de trouver la bonne recette ?". Et lorsqu'on cherche une bonne recette, réfléchir, c'est bien mais essayer c'est mieux. Et en gros, ça va être globalement l'articulation de la réflexion. Donc ce n'est pas la nature des choses qui rend Leanable ou pas Leanable mais c'est le caractère connu ou inconnu de la recette d'exécution de ce qu'on veut faire ou de la mise en œuvre particulière de l'innovation qu'on va vouloir mettre en place. Enfin j'anticipe probablement un poil tes questions.

Un petit peu, parce que justement, la question que j'avais prévue maintenant, c'est d'abord de vous demander ce qui serait, pour vous, une bonne définition de l'innovation digitale ?

Alors moi, je ne suis pas spécialement pour ou contre le digital. Si on est dans le digital, on est en digital, très bien. Moi, d'une manière générale, je dirais que l'innovation c'est de proposer une proposition de valeur, amener une solution ou une réponse à une problématique particulière. Donc mettre en œuvre un produit ou service, ce qu'on appelle une proposition de valeur qui répond idéalement un besoin pour des clients. Et l'on est dans l'innovation lorsque ça n'a pas été fait avant ou que ce n'est pas connu. Je dirais que l'innovation, c'est soit une chose qui n'a pas été faite avant, soit ce n'est pas connu du marché ou du porteur. Le pire, c'est si le marché le connaît mais que le porteur ne le sait pas. Un jour, un gars est venu me voir dans un salon d'entreprise, il me dit "Faut que je te montre un truc, c'est totalement secret, vous connaissez Google ? - Ah oui je connais. - Regardez bien, moi j'ai inventé un truc. Regardez bien, vous tapez un truc ici. Comme google, ça vous affiche pleins de recherches mais moi ça vous montre une carte avec les résultats sur une carte." Et je dis "Mais dans Google vous n'avez jamais vu qu'il y a un truc qui s'appelle Map". Et là, il me regarde, et tu vois qu'il est terriblement déçu en fait. Il n'avait jamais bien gardé d'écrans Google et donc il avait mis en carte les résultats qu'il y avait dans Google alors que ça existait déjà. Ça, c'est une innovation pas connue du porteur mais bien connue du grand public.

Dans le cadre de ce travail, la définition de l'innovation digitale que j'ai employée est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.*

D'accord, oui ça résume bien ce que j'ai dit je pense.

Et du coup vous m'avez un peu donné votre définition du Lean Startup mais sinon c'était ça ma question suivante en fait.

Pour moi, la définition, c'est simple, il faut aller voir Eric Ries, c'est lui qui a inventé le concept. Il y a deux choses dans Lean. En anglais, ça veut dire "maigre" donc on est économe. Je pense qu'en français, il serait plus fin de traduire par économe, je fais quelque chose de manière Lean, je le fais en économisant mes ressources, en étant non pas avare mais économe vraiment. Et après, il y a eu ce qu'on a appelé le Lean appliqué à l'industrie. Ça, c'est autre chose. Ça, ça consistait à garder dans une ligne de production tous les endroits où on pouvait faire des économies, notamment de matières premières, de stocks, etc. Et puis sur ces deux concepts là, Éric Ries s'est dit "Si je regarde une start-up, que je vois tout le pognon, le temps et l'énergie qu'on met dedans pour finalement en sortir quelque chose. Est-ce que je ne peux pas imaginer une façon de faire tourner entre guillemets ma machine start-up pour un résultat donné et que le total de temps, d'énergie et de ressources que je mets dedans soit le plus économe possible ?" et donc il s'est dit qu'il y avait beaucoup de gens qui prennent pleins de pognon, qui font un plan et puis qui dépensent ce pognon, mais ça ne marche pas. "Est ce qu'il n'y aurait pas un moyen de faire mieux avec le même argent ?" Et donc par exemple, au lieu de dire que notre truc va cartonner, qu'on va faire un million de pubs Facebook et puis qu'on aura 500 000 utilisateurs qui vont nous adorer. Une fois le million dépensé, on a que 30 000 utilisateurs mais ils ne nous adorent pas... Alors on pourrait peut-être commencer par 300 utilisateurs et voir dans quelle mesure ils nous adorent un peu, beaucoup, passionnément. Se rendre compte que dans les 300, il y en a 100 qui nous adorent vraiment et les autres à moitié. Et donc du coup, remettre 1000€ pour essayer de trouver ceux-là et aller de manière efficace par essais-erreurs dans un processus, disons progressif, de construction et d'optimisation de la valeur ajoutée. Le Lean Startup est largement inspiré des méthodes de project management qui viennent du monde informatique. Contrairement à un architecte qui doit construire un pont et donc tout calculer à l'avance, pour un logiciel informatique on travaille petit à petit en interagissant avec l'utilisateur, lui montrer différentes choses et lui demander son avis. Donc, avant l'apparition du concept du Lean Startup, il existait déjà un concept qu'on appelait les méthodes agiles de project management. Et donc les méthodes agiles de project management, c'est construire un projet sans savoir vers quoi on va, donc on y va étape par étape et en quelque sorte, on fixe un but lointain et au fur et à mesure qu'on découvre toutes les difficultés, les challenges, les opportunités qui se présentent à nous, on s'autorise à modifier finalement le plan d'action, donc

c'est ça le contexte. Le contexte, c'est la notion d'économie de ressources, c'est la notion de "nous ne connaissons pas toutes les contraintes qui vont être les nôtres au départ" donc on est bien explorateur de terra incognita. Et dans ce cas-là, comment est-ce qu'on avance dans une terre inconnue ? Ben on avance étape par étape, avec un horizon qu'on essaye de clarifier à la distance temporelle qui est celle de ce qu'on peut voir. Et donc, Eric Ries a dit "Les start-ups qui ne savent pas encore très bien quel est le bon produit, quel est le bon marché et quel est le bon client, quel est le bon pricing ou quelle est la bonne façon d'opérer etc., qui ont une série d'inconnues, devraient avoir une méthode de management qui ressemble aux méthodes agiles". L'agile, on l'appliquait déjà dans l'informatique de façon à explorer de façon Lean, c'est à dire économe, sans cramer tout le cash au début du développement de projet. Globalement le Lean Startup, c'est une méthode Agile SCRUM dans laquelle on dit "voilà un horizon de quatre semaines, je me fixe deux ou trois objectifs atteignables, je développe des méthodologies pratiques pour répondre à ces questions et progressivement, j'assois mon projet sur une base de plus en plus solide d'hypothèses que je transforme en certitudes ou bien je le jette à la poubelle". Donc pour moi, la méthode Lean, ce sont des économies, de l'exploration progressive, de la priorisation des éléments qu'on explore. Et donc je suis 100 % dans la logique d'Eric Ries, mais je précise que ça ne se justifie que si on explore du terra incognita. En fait la question que je pose toujours à une start-up, c'est "tu viens me voir 500 000 €, pourquoi tu ne me demandes pas 3 millions ou 30 millions ?". Si on me dit "ben non parce qu'il y a ça et ça et ça que je ne sais pas encore", alors là, ça justifie de travailler en Lean Startup sur les choses suivantes.

Quand et comment est-ce que vous vous êtes intéressé à cette thématique du Lean Startup ?

Dès que je me suis aperçu, évidemment qu'il n'était pas possible d'écrire des business plans et d'être déconcertant. Dès qu'on aborde la question de la start-up et qu'on se dit "Qu'est ce qui empêche une start-up de faire un plan, de lever des fonds ?". Ben on va voir que très vite, les hypothèses sont plus fausses que le business plan. Donc quand j'étais à HEC, j'ai eu un cours de business plan mais si on prend un peu de recul, quelle est la qualité du business plan ? Il tient à la sensibilité de quelques hypothèses. Si on fait des prédictions de croissance sur 2 ou 1,7%, on devient rentable à des moments complètement différents. Donc on se rend compte que dans un business plan, il y a quelques variables qui exercent une influence particulièrement significative sur l'ensemble de l'exécution. Donc effectivement on voit bien que dans un business plan, il y a quelques variables qui font une énorme différence et la qualité du business plan tient aux hypothèses. Est ce qu'on est capable de les exécuter et surtout aussi de les justifier

ces 2% ? Et donc même avant le Lean, dans ce cours de business plan, la première chose que j'ai dit, c'est qu'à la place de faire un business plan, je voulais faire un tableau de variations qui fait bouger certaines hypothèses, pour faire apparaître des zones de confort et des zones d'inconfort. Et finalement, la question n'est pas tant "quelle est la qualité du business plan ?" mais plutôt "comment puis-je m'assurer de faire tourner l'entreprise dans la zone de confort avec mitigation des risques ?". Alors si on arrive maintenant dans une logique de start up, ce qui va être fondamental, c'est de savoir tester les hypothèses, de l'importance bien entendu, d'une approche Lean puisque dans une approche Lean, le cœur de l'approche, c'est le test des hypothèses. Donc les hypothèses sont plus fausses que les résultats. Donc on a trois questions auxquelles on doit pouvoir répondre : Est-ce que c'est juste ? Combien c'est juste ? Et quand bien même c'est juste, combien de temps est-ce que ça reste juste ? Parce qu'à un moment donné, surtout sur des outils SaaS, logiciels, tout le monde peut trouver 100 clients pour n'importe quel site web mais le 200ème, 500ème et 500 000ème, est-ce qu'il existe ? Il y a même des effets d'échelle avec un moment de saturation ? Donc on est dans un modèle qui est discret et qui n'est pas continu, ce que même le Lean n'anticipe même pas mais c'est déjà un bon début.

Cela étant, il y a la notion d'innovation contenue dans le Lean Startup qui sous-entend qu'il faudra quand même des adaptations après.

J'entends bien, mais globalement les marchés ne sont pas continus, les ressources ne sont clairement plus continues. Donc aujourd'hui, on suppose qu'on est dans un monde qui ne change pas trop et c'est déjà pas mal de trouver une recette. Le Lean, c'est déjà un très bon début pour commencer.

Donc en fait la définition que j'utilise dans ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

Oui, on est d'accord.

Est-ce que vous voyez des liens de premier abord entre l'innovation digitale et le Lean Startup ?

Le Lean Startup est une méthode possible d'innovation digitale. Évidemment. Mais ce n'est pas la seule. Le Lean Startup n'est pas la seule façon de réussir l'innovation digitale, mais c'est une méthode économique. Cela étant, on peut aussi croire en son intuition, le faire et ça marche. Ce n'est juste pas très méthodique. Mais si on cherche une méthode, en tout cas, c'est une voie acceptable et qui est orientée économie de ressources ou en tout cas bon usage des moyens.

Pour les projets que vous avez encadrés, dans quel cas est-ce que vous encouragez l'utilisation de la méthode Lean Startup ?

Quasi toujours. Je n'en n'imagine pas d'autres en fait, parce que les projets que j'encadre sont des projets de gens qui vont explorer des choses nouvelles et je dirais même plus que ça. Dans un monde qui s'est accéléré ces quinze dernières années, tout s'est mondialisé, on le voit avec la crise en Ukraine. On se rend compte quand même qu'on est bien interdépendants. Et donc moi je pense que même une entreprise normale est confrontée aujourd'hui à des challenges d'innovation et à des challenges de remise en question de la façon dont elle fonctionne, des produits etc. Et donc tout ça pour dire qu'aujourd'hui on devrait tous avoir le tee shirt "I love startup and I behave this way". Même si je suis une boîte tout à fait traditionnelle, ma capacité à m'interroger sur ma proposition de valeur et mon perfect-fit avec mes clients sont essentiels. Même si je suis une boîte traditionnelle, je dois avoir un customer advocate dans ma boîte, qui est quelqu'un qui vérifie tout le temps si ce qu'on fait est vraiment pertinent, relevant et correspond à ce que nos clients cherchent, demandent et ont besoin. Donc du coup, les méthodes Lean ont du sens, plus que jamais.

Quelles sont les motivations qui vous poussent justement à faire cette recommandation d'utiliser le Lean Startup ?

Quelle autre méthode est-ce qu'on pourrait mettre en place ? Comment est-ce que je peux explorer le terrain inconnu de manière économe ? De manière économe, quelles autres méthodes pourrait-on utiliser ? Je n'en connais pas. Les autres méthodes consistent à dire globalement, je n'ai pas besoin de travailler, je m'en fous et j'émergerai quand je trouverai quoi.

Et quand vous proposez du coup cette méthode, est-ce qu'il y a des réticences à la mettre en pratique ?

Alors, dans le principe général, non, on trouve ça bien. Mais dès qu'on va du détail, on se rend compte que les gens ne comprennent pas. Par exemple, une instance du concept de Lean. Si par

exemple je monte une boîte qui fait du software B2B et que j'ai zéro client et que je cherche de l'argent pour faire du développement, une très bonne pratique Lean, qui n'est jamais qu'une version un peu plus sophistiquée que ce qu'il faudrait faire, consiste globalement à développer une première version de son produit avec, par exemple cinq ou dix clients early adopters. Mais un client early adopter, ce n'est pas un client. C'est quelqu'un qui accepte de prendre des risques, qui veut bien mettre du temps, qui peut-être accepte de payer de son temps, de sa personne, de ses ressources, de son équipe qui va peut-être s'exposer avec le produit qui ne marche pas encore, etc. Ça se traite, en termes de relations humaines, autrement. On fait, par exemple une convention de collaboration, on ne fait pas un contrat. Alors c'est subtil, différence, une convention, ça définit les relations entre des gens qui veulent aller dans la même direction. Un contrat, ça oppose des gens. Donc, dans toute une série de choses subtiles, celui qui est vraiment Lean va être en mode collaboratif. Et quand on explique aux gens, on se rend compte, par exemple, qu'ils ont toujours trois prix. "Bonjour, je vends mon offre 99, 199 ou 599 par mois pour mon logiciel" - "mais tu n'as pas encore de clients ?" - "Ben non" – "Tu ne ferais pas un peu du Lean ?" - "Tu as raison, je vais vendre 49...". Si on est Lean, on n'a pas de prix. À ce stade de maturité-là, la logique voudrait collaborer avec une boîte, lui demander ce que je crée comme valeur pour toi et pas est ce que tu es prêt à payer mais plutôt avoir un dialogue " Dans quelles conditions est-ce que tu serais prêt à payer 99 ? Qu'est-ce que je dois rajouter dans le produit pour que ça vaille dix fois le prix nominal du voisin ?" Ça, c'est du Lean. Et donc il y a une grosse notion de consistance. Donc est ce que les gens comprennent ? Non pas très bien. La théorie, oui, mais quand on va dans le détail, non, pas toujours, parfois oui, souvent non. Souvent, on ne comprend pas que faire du business développement Lean, ce n'est pas faire de la vente d'une boîte qui marche. Ça n'a rien à voir en fait comme attitude, comme approche, comme relation avec les gens, etc.

Quels concepts et outils de la méthode est ce que vous mettez en pratique dans les projets que vous encadrez ?

Qu'est-ce qu'on n'utiliserait pas ? Je ne suis pas fan du Lean Canvas, personnellement, parce que je me suis disputé avec l'auteur. Il a piqué en fait le concept de Business Model Canvas dont il a changé les cases de gauche. Mais alors, c'est comme si un Business Model Canvas s'opposait, comme si on devait choisir entre BMC et Lean Canvas. Mais non, il ne faut pas choisir. Donc, je me suis disputé avec ce gars en disant que c'était un voleur intellectuel. Alors il pose une bonne question. La bonne question, c'est la question de la case de gauche. C'est la notion de rupture de besoin. Mais donc moi je suis anti Lean Canvas parce que je trouve que

c'est intellectuellement nullissime. Mais il y a un trou dans le besoin puisqu'ils ont inventé le Value Proposition Canvas. Donc, je préfère partir de VPC pour définir véritablement le besoin et puis aller dans BMC, puis faire des MVP et puis faire de l'interactif, etc. Maintenant je comprends que des gens qui ne sont pas dans l'épistémologie des outils... Ce que je déteste dans Lean Canvas, c'est qu'il bazarde la question des ressources, la question des choses à faire et la question des partenariats. Et donc vous, Lean Canvas, c'est pire que tout, on ne saura rien exécuter. Or, on sait que le cœur du problème, c'est l'exécution. Donc qu'il dise qu'il y a des questions préliminaires au BMC, on est tous d'accord, voyons Value Proposition Canvas, mais qu'il élimine la question de l'exécution qui est fondamentale en fait, ça c'est maladroit. Moi, je me suis rendu compte qu'il ne faut pas chercher le BMC parfait, ce qu'il faut chercher c'est le BMC que le porteur est capable d'exécuter. Il n'y a pas un BMC idéal, il y a le BMC que le porteur peut exécuter ou que l'équipe peut exécuter. Donc on ne peut pas négliger la partie gauche du BMC. Et d'ailleurs Eric Ries ne dit pas autre chose puisqu'il dit que par essais-erreurs successifs, on essaie de trouver la bonne façon d'exécuter. Donc pour moi, Lean Canvas, ça n'a rien à faire dans le processus. Pour le reste, tous les outils de la méthode sont à appliquer.

Est-ce qu'il y a un élément particulier de l'approche Lean Startup que vous recommandez ?

L'interrogation sur les hypothèses évidemment, c'est fondamental. Et la capacité peut être dans la masse d'hypothèses, à prioriser ce qui aura le plus d'impact marginal. Je recommande de ce point de vue une bonne vieille vidéo qui s'appelle BMC Compétition 2013 Owlet, qui sont deux étudiants d'Harvard qui font du Lean sur un BMC d'une boîte qu'ils ont imaginé. Et on voit vraiment bien ce qu'ils sont en train de faire. En fait, ils font un Business Model Canvas dont ils mettent les hypothèses en rouge et ils font des tests extrêmement shorts pour transformer les hypothèses du rouge à jaune. Parfois ça marche et parfois ça ne marche pas. Et alors ils refont d'autres hypothèses. Ça dure une petite vingtaine de minutes. Le jour où j'ai vu cette vidéo, j'ai changé ma façon de faire du BMC et j'ai réconcilié Osterwalder et Ries et Blank, d'ailleurs qui se disputait à l'époque avec Ries.

Quels résultats est-ce que vous constatez généralement lorsque les projets que vous accompagnez utilisent la méthode Lean Startup ?

Beaucoup moins d'erreurs ensuite, forcément. Alors, il faut toujours se remettre en question, il y a une notion de stabilité des hypothèses mais en gros, on rend moins chaotique et donc on

rend lisible un monde compliqué. Et attention, on ne trouve pas nécessairement le meilleur chemin, mais on trouve un chemin. Il y a plein de façons de faire bien, le tout étant de trouver la voie convient en fait.

Quels sont, selon vous, les avantages les plus significatifs de l'adoption du Lean Startup ?

Quels sont les inconvénients lorsqu'on ne le fait pas ? Donc, lorsqu'on le fait, on a des arguments, on a des preuves sociales, on a des hypothèses, on peut appuyer son histoire sur des éléments concrets. Il n'y a que des avantages. C'est avantages à l'exécution, c'est avantage à discuter avec les actionnaires, c'est avantages à discuter avec les banques, c'est avantages pour soi-même, à savoir globalement où on va, en fait. Il faut comparer ça avec des choses qu'on connaît. Moi, je compare souvent avec le monde du sport. Si tu pratiques du sport en mode pas Lean. Si tu n'as jamais couru et tu t'inscris sur un 42 kilomètres et tu commences à courir comme tu le sens, ben au bout d'un quart d'heure, tu ne t'en sors plus. Voilà c'est mieux de commencer par un parcours de cinq kilomètres, faire un test à l'effort, avoir un cardiofréquencemètre. Et puis au bout d'un certain temps, c'est OK. Je sais courir 3 h, 4 h, 5 h, mais pas 6 h. En faisant un peu des essais et en testant un petit peu, on peut ou pas se lancer sur un 42 kilomètres. Mais celui qui se lance pour un 42 kilomètres sans entraînement aucun, ça peut fonctionner s'il est méga bien constitué, en super santé etc., mais c'est très peu probable. Ça paraît complètement bête quand on le fait avec des analogies de sport mais on trouve ça normal en entreprise.

Est-ce que vous identifiez des avantages du Lean Startup qui seraient spécifiques aux projets d'innovation digitale ?

Je pense que dans l'innovation digitale, on est bien équipé, puisque l'origine des méthodes Lean vient justement des méthodes pour les innovations digitales. C'est une évolution des méthodes de gestion de projet. Le SCRUM, par exemple, c'est quoi ? C'est une méthode de gestion de projet interactive lorsque ce qu'on développe n'est pas super clair. Je pense que l'innovation digitale est quand même un des domaines les mieux équipés pour faire du Lean, puisqu'il fait suite à ces méthodes de travail. On interagit avec le client, on construit, on a une direction générale, on teste les contraintes. Donc ça me paraît assez évident. Maintenant, plein de gens font du Lean mais ne sont pas SCRUM certifiés. Pourtant, c'est quand même intéressant de savoir d'où viennent les outils. Le Lean Startup, ce n'est pas Eric Ries, c'est Eric Ries, le SCRUM, les méthodes agiles, tout ça, ça forme quand même un tout. Tout ça, ce sont les

techniques d'UX (user experience) et c'est les techniques de design thinking, c'est le dialogue utilisateur. Toutes ces familles d'outils convergent vers une forme d'écoute attentive, proactive et efficace, je dirais, de ces stakeholders, pour développer un projet dans toutes ses dimensions : compréhension du besoin, développement de la solution, équipe, moyens financiers, compréhension client. Donc sur tous les axes, il faut se montrer économe, créatif, efficace, etc.

Est-ce que malgré tous les avantages que vous voyez peut-être en priorité, est-ce que vous voyez des inconvénients aussi de la méthode ?

Elle pourrait être un peu plus lente, mais à peine en fait.

Qu'entendez-vous par là ?

Plus lente que si on fonce.

D'accord.

On pourrait vouloir foncer, parce qu'en gros, on fait des hypothèses et on essaye et on a rapidement du feedback. Imaginons qu'on passe à travers deux ou trois cercles d'hypothèses sans obstacles. On y est alors, ça passe. Théoriquement, ça prend plus de temps. Mais c'est une pure réflexion intellectuelle, je n'ai vu aucune start-up qui appliquait du Lean, au sens large, passer à côté d'une opportunité. Mais en soi, on peut se dire que dans le pire des cas, ça marche tout de suite. En revanche, la capacité à être à l'écoute de son environnement et des éléments qui pourraient indiquer "attention, ça va merder", ça, c'est quand même un bon mindset. Et après, ça peut devenir une culture d'entreprise. Dans le principe, ça va écouter collectivement au lieu d'écouter individuellement.

Dans quelle mesure est-ce que les entreprises qui se sont appuyées sur le Lean Startup à continuer à utiliser la méthode par la suite ?

Très bonne question. Dès que le monde change. On pourrait s'asseoir sur ses habitudes et considérer que le monde est devenu stable. Les plus attentifs veilleront à s'assurer que le monde n'évolue pas sans eux donc ils resteront Lean à la marge et deviendront moins Lean à l'intérieur. Mais on a vu plein de boîtes qui ont été Lean à un moment donné, qui sont mortes. Kodak n'a pas vu arriver le numérique. Or, à l'époque, ils innovaient. On a pris conscience du processus d'innovation avec l'émergence du concept de start up et une théorie évidemment de la croissance et d'innovation. Il y a vraiment une espèce de culture émergente de méthodes d'innovation entre

guillemets pour la start-up, mais en vrai, pour n'importe quelle boîte qui explore une terra incognita et qui devrait continuer à le faire, sauf à constater que la terra est devenue cognita. Mais la terra, ce sont aussi les concurrents. Le Lean, ce n'est jamais qu'une façon d'arriver à un avantage compétitif durable, la question étant pendant combien de temps, l'avantage reste-t-il du durable ?

Est-ce que vous encouragez le recours à d'autres outils ou méthodes ou processus d'innovation en plus du Lean Startup ?

Oui. Alors, à un moment donné, c'est plus important d'aller voir des clients que de faire cinquante versions de différents outils. C'est sûr que tout ce qui va consister, tous les interviews empathiques, toutes les techniques de psychologie, de conversation, tout ce qui est user experience, tout ce qui est design thinking, toutes les méthodes. Plus on peut être équipé dans sa boîte à outils pour dialoguer avec le client, comprendre le client, co-développer intelligemment, etc. donc dans tous les champs de l'entreprise, les ventes, le marketing, le product. Il y a des outils qui complètent une philosophie Lean Startup. Si je fais du développement, je vais utiliser du SCRUM, je vais faire du product management. Si je fais du Sales, je dois être formé à la qualification, aux discours empathiques, aux outils CRM etc. Mais tout ça, ce n'est jamais que dans les départements, être équipé pour une culture de faits et de chiffres et de capacité à se remettre en question en étant à l'écoute du client et dans la capacité à innover en fait. Donc oui, on utilise plein d'outils, mais avec une philosophie essentielle qui est de chercher à être le plus efficace possible dans un monde qu'on explore et qui est de moins en moins stable.

Donc là, j'ai atteint la fin de mon guide d'entretiens, donc je vous demanderais, est ce que vous avez un commentaire à ajouter ?

Moi, j'aurais tendance à aller chercher pas mal d'outils différents et à voir comment ils s'accrochent. Regarder comment lier le Lean à "crossing the chasm" ou à la théorie de l'océan bleu. Pour moi, tout ça est parfaitement compatible et donne chaque fois des éclairages intéressants et complémentaires. Je dirais finalement qu'une philosophie de l'innovation consiste à ne pas se reposer sur ses lauriers et à se demander quelle est la stabilité des hypothèses sur lesquelles je base ma stratégie. Le Lean, c'est l'approche idéale pour explorer le terra incognita et toutes les théories ont leur petite place, comme wagon derrière la locomotive d'Eric

Ries. Si j'explore du terra cognita, si je sais où je vais, alors ces théories ont un autre sens mais vont aussi. Voilà en gros comment moi je perçois les trucs, mais ce n'est qu'un avis.

D'accord. Merci beaucoup en tout cas pour votre temps et pour votre aide.

N'hésite pas à ne pas revenir sur d'autres questions.

Ça va, merci beaucoup.

Au revoir.

8.4.1.2. Hugo Jamin

Pouvez-vous présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Hugo Jamin. Je travaille au VentureLab. C'est un incubateur pour étudiants, entrepreneurs, jeunes diplômés du pôle académique Liège-Luxembourg. Notre territoire sont les provinces de Liège et du Luxembourg, c'est potentiellement cinquante mille étudiants entrepreneurs. On accompagne une centaine de jeune entrepreneur. Cela été créé en 2014-2015. Depuis lors, on a pu accompagner environ 1000 individus pour environ 500-600 projets, dont 148 qui y ont vu le jour de création d'entreprise, ce qui a généré environ 600 équivalents temps plein. Notre rôle, chez VentureLab, est défini sous trois missions. La première est de favoriser le passage à l'acte entrepreneurial. Il est important, pour les jeunes qui souhaitent entreprendre, d'augmenter leur réseau, d'avoir confiance et avoir également de l'expérience. Deuxièmement, on souhaite les aider à répondre aux enjeux sociétaux. Troisièmement, nous jouons un rôle éducationnel. Nous savons que tous les projets qui rentrent au VentureLab ne mènent pas à la création d'une entreprise, il y a environ un projet sur quatre qui crée son entreprise, et donc il y a toute l'éducation et le mindset sur lesquels se concentrer parce qu'on est parfois convaincu qu'entrepreneur un jour, entrepreneur toujours. Et donc pour terminer, comment ça fonctionne VentureLab ? On regarde si le jeune entrepreneur, qui rentre dans un comité d'admission, a la niaque. C'est à dire, s'il a de l'énergie, il est déterminé à entreprendre quelque chose et ce qu'il y a comme ressources là-dessous. Le projet, on le regarde, mais on accompagne la personne. Lorsque la personne est accueillie à VentureLab, elle a trois mois pour aller valider certaines choses sur le terrain, rencontrer ses clients et s'assurer que son projet commence à être désirable avant même de savoir s'il est vraiment faisable lors du jury d'entrée. Mon rôle principal pour moi, c'est de les aider justement à s'assurer que leur projet produise le service désirable. Une fois qu'il est désirable, c'est d'ensuite les aider à accélérer les ventes.

Quel type de projet est ce que vous encadrez ?

De toutes sortes, puisque notre objectif est d'aider les étudiants. On a des ingénieurs, des infirmières, des kinés, des gens qui font du commerce extérieur. On a déjà plein d'horizons différents, cela peut être un couvert comestible, une montre commémorative, ça peut être des applications, ça peut être des e-shops, ça peut parfois être des magasins bio, mais ils ont tous comme projet de chercher à avoir de l'impact.

Merci. Je vais maintenant aborder les deux thématiques principales de mon mémoire. Donc d'abord, je vous demanderais est-ce que vous pouvez me fournir votre définition de l'innovation digitale.

Je dirais que l'innovation digitale, c'est tout ce qui peut amener une nouvelle manière de travailler, de penser, de manière digitale dans les entreprises. Après il y a pleins de types d'innovations digitales. Par exemple, j'ai l'impression que le NFT est de l'innovation digitale, la Blockchain également. Pour moi ça peut vouloir dire pleins de choses.

Alors, quand et comment vous êtes-vous intéressé à ce sujet ?

L'innovation digitale n'est pas vraiment mon choix de prédilection numéro un mais plutôt l'innovation en général. L'innovation, c'est un sujet dans le sens où dans nos programmes on accompagne parfois des entreprises. Ces entreprises ont des intrapreneurs pour qu'elles persistent dans le temps, puisque la durée de vie d'une grande entreprise est de 100 ans. Il faut à la fois bien exploiter ce qu'elle fait de bien mais avoir en même temps des relais de croissance, donc toujours être en avance en termes d'innovation. Pour mettre en place des projets innovants, il y a beaucoup de choses qui se recoupent par rapport à la méthodologie Lean. L'idée ici, c'est de diminuer les risques d'échouer ou de se planter, ça fait partie de l'entrepreneuriat, de l'intrapreneuriat. Les échecs sont plus souvent la norme que la réussite. Mais pour justement réduire ce risque-là, nous et bien d'autres structures, on utilise les méthodologies Lean au service des jeunes entrepreneurs.

Du coup, je vais justement aborder la question suivante. Pouvez-vous me donner une définition du Lean Startup ?

C'est toute la méthodologie qui encourage les personnes qui entreprennent à quitter leur bureau et à rencontrer leur public cible sur le terrain. Pour ça, il faut éviter le Google Form et vraiment

aller à la rencontre des clients, leur présenter et faire comme si les projets existaient et regarder s'il y a un intérêt.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

D'accord.

Comment est-ce que vous avez finalement rencontré cette méthode Lean Startup ?

Avant VentureLab, je travaillais chez Décathlon donc je ne connaissais pas. J'étais un intrapreneur, j'avais notamment mis en place location.decathlon.be à l'époque. Mais c'est vraiment au VentureLab que la dame qui me précédait m'a expliqué un petit peu cette méthodologie-là. Je ne connaissais pas. On a vraiment décidé qu'au VentureLab c'était très important de mettre des ressources pour aider les gens là-dessus. Et donc nous avons utilisé différents outils et j'ai continué à en développer par la suite car c'est un sujet qui me passionne. Donc je vais vous faire un partage d'écran pour vous montrer quelques exemples.

(...)

Donc voilà, vous voyez, le jeu, c'est un bon objet d'apprentissage et surtout, ça montre qu'il y a plein de techniques. Après ça ne remplacera jamais du coaching et du support. Et ça leur permet de se structurer aussi.

Est-ce que de premier abord vous voyez des liens entre l'innovation digitale et le Lean Startup ?

Je pense que dans l'absolu, le Lean Startup est plus qu'une technique, c'est un mindset. Donc ce mindset-là, c'est quelque chose à garder tout au long d'une vie et tout au long d'un processus de création d'une chaîne de valeur d'un produit ou d'un service, donc ça marche aussi pour le digital. C'est une question qui n'est pas facile à répondre pour moi.

Mais il n'y a pas de souci. On peut procéder à la suite de l'interview. C'était juste une première question comme ça avant d'entamer la suite. Donc du coup, ce que je

demanderais alors, c'est : dans quels cas est-ce que vous encouragez l'utilisation de la méthode Lean Startup dans les projets que vous encadrez ?

Comme je dis, c'est un mindset donc tout le temps mais principalement au début pour trouver son product-market fit ou son service-market fit, il faut avoir assez de preuve. Ce qu'on encourage, ce sont vraiment les projets de ventes et ventes durables. Mais cette marche, c'est un peu comme une marche escalier, parfois elle est un peu trop haute et il faut du coup réduire les risques et avoir des marches intermédiaires. Dans ce cadre-là, la méthodologie Lean Startup est utile et surtout pour les projets qui ont un enjeu et qui ont des besoins en financement, en investissement, et qui sont plus risqués et plus complexes. Typiquement, entreprendre un bar à soupe ce n'est pas la même chose que d'entreprendre un truc sur des lunettes connectées avec la technologie. Donc le premier on va lui dire de vendre rapidement, cependant, il faudra parfois juste aller rencontrer les clients avant, storyboarder pour pouvoir créer une carte, un premier menu etc. Mais on va pouvoir rapidement vendre le projet tandis que dans le deuxième cas, c'est moins le cas et donc on va particulièrement encourager les projets complexes pour éviter d'investir beaucoup de temps et d'argent.

Donc quand vous parlez de cette méthode aux personnes qui font appel à vos services, quelles sont les motivations ou réticences qu'elles pourraient avoir par rapport à la méthode justement ?

Il y a deux risques. Le premier risque, c'est justement que la personne après s'enferme dans une logique de prototypage au lieu d'aller le vendre, il faut aussi savoir sortir de ça. Le deuxième risque, c'est que la personne ne s'approprie ça et qu'elle se dise "oui j'ai compris, je vois de quoi il s'agit" mais qui reste dans le billet de l'entrepreneur en se contentant d'aller voir une seule fois des clients pour tester une hypothèse. Et puis parce qu'il a vu une personne qui lui a dit que c'était bien, c'est ce qu'on appelle les faux-positifs ou faux-négatifs, il va s'enfermer dans sa vision des choses. Il faut garder cette lucidité. Le risque aussi, c'est qu'il faut se dire que le projet va peut-être pivoter. Et donc voilà, ce sont les deux principaux. Alors les autres réticences ? C'est parfois le fait que des personnes sont amoureuses de leurs solutions et leurs idées, donc leur dire qu'ils ne vont rien vendre et au début aller rencontrer des clients, écouter leurs besoins, c'est très contre-intuitif. Le fait de mettre ses solutions au frigo, le fait aussi justement d'accepter que la solution aille peut-être pivoter et être adapter en fonction des retours du client, il faut les prévenir de ça. Et donc se dire que le projet risque de pivoter mais il faut qu'il pivote autour d'un axe, et cet axe doit quand même être défini, c'est leur incontournable. C'est à dire, qu'est

ce qui pour eux ou pour toi est vraiment trop important dans ce projet, des choses auxquelles il ne faut pas renoncer. Ça peut être la raison d'être, la mission, la vision, aussi le fait que je veux gagner ma vie, que je vais entreprendre avec mon frère et que c'est trop important, par exemple. Donc c'est une définition de tous ces incontournables, des choses importantes, vraiment à définir. Il faut quand même, pour éviter le manque de fondation et le fait qu'on pivote sur du vide, il faut quand même se dire qu'on avait une idée de départ, que cette idée va évoluer, mais ne pas oublier ce qui était au fond de moi lié à ma niaque, dans mes tripes.

Justement quand vous mettez en pratique la méthode Lean startup dans les projets que vous accompagnez, quels sont les concepts et outils de la méthode qui sont vraiment ceux qui sont mis en pratique principalement ?

Nous vraiment les outils qu'on va utiliser, principalement, c'est le Persona Canvas. Ce qui n'est pas dans le livre, mais qui est très important en lien avec ce que je vous ai dit juste avant, la raison d'être, le Golden Circle de Simon Sinek c'est important. Puis le Persona Canvas et puis le VPC donc Value Proposition Canvas qui est très important pour bien partir des problèmes, des besoins, avant d'aller sur la solution. Mais aussi pouvoir identifier quels sont les petits problèmes, ou grands problèmes, les prioriser. Et puis alors le BMC comme outil structurant pour les neuf cases d'un modèle d'affaires. Et puis le prototypage Canvas qui est ici dernièrement créé. Dans le prototypage Canvas, il y a des choses qui sont en lien avec le Test Card ou le Learning Card qui sont développés par Strategyzer.

Est-ce qu'il y a certains éléments de la méthode qui ne sont finalement pas mis en pratique dans les projets que vous accompagnez ?

Nous on accompagne des startups, donc généralement, ça dure une incubation qui dure vingt-quatre mois. Il y en a qui viennent avec des projets déjà créés, mais le plus souvent c'est à l'étape d'idéation donc ce sont plutôt des projets peu matures. Et donc en effet, nous on les encourage à passer à l'acte entrepreneurial, à la création d'entreprise. Mais après, ils sont autonomes mais parmi nos alumni, il y a des entreprises qui sont lancées qui ont déjà 2-3-4-5 ans d'existence, il y en a beaucoup qui sont dans cette innovation continue et qui ont le mindset pour. Mais c'est clair que nous les principaux projets vont chercher ce premier product-market fit, ce premier service-market fit et puis voler de leurs propres ailes avant d'innover de manière continue mais il y a des beaux exemples je trouve. Comme Kameo Bikes, c'était un chouette projet, ils sont basés à Liège. Ils ont pivoté de nombreuses fois et là ils amènent beaucoup de nouvelles choses,

de valeur à leurs clients mais parce qu'en fait, ils ont rencontré pleins de clients et c'est très intéressant comme exemple. Ils faisaient du B2B maintenant ils sont en train de faire du B2C, ils voulaient faire de la vente de vélo, maintenant ils font du leasing pour entreprises. Ils ont développé une box pour le partage des clés puis maintenant finalement ils refont quand même un magasin pour les particuliers parce que en fait ça répondait à un besoin de visibilité. C'est un chouette exemple, je trouve, d'innovation continue.

De ce que vous avez dit, dans les projets que vous accompagnez, vous accompagnez autant des projets qui sont à un stade de création d'entreprise que des entreprises déjà établies, c'est bien ça ?

Ce sont principalement des idées donc pas encore des entreprises et les rares entreprises qui sont déjà créées et qui viennent au VentureLab c'est plutôt dans une logique de professionnaliser et de consolider l'existant plutôt que de construire quelque chose. Mais parfois, la conséquence de l'incubation c'est qu'ils arrivent sur une autre idée ou qu'ils innovent sur quelque chose. Maintenant la proportion c'est plutôt huit projets sur dix qui n'ont pas encore créé d'entreprise et qui sont seulement au tout début à l'étape de l'idée.

Dans ce qui concerne les projets d'innovation digitale que vous avez pu accompagner, quels sont les avantages les plus significatifs que vous avez pu observer à la suite de l'adoption du Lean Startup ?

Un bel exemple, c'était Foot 24/7 qui était un Marseillais qui vient faire des études de biomédical à Liège, qui adore le football et qui ne connaît personne à Liège. Il s'est dit "ça serait cool s'il y avait une application qui existait pour mettre en relation des joueurs, des terrains etc.". Et au lieu de créer l'application directement, ce qui lui aurait coûté une quarantaine de milliers d'euros, il a voulu d'abord être accompagné par VentureLab par les peers pour s'assurer qu'il y avait un besoin, et donc il était sur le campus ULG, avec des cartes de visite en disant "est-ce que vous cherchez un joueur ou un terrain ou vous recherchez une équipe ? Je vous mets en contact ...". Et donc en distribuant des simples cartes de visite, il a eu quatre-vingts appels sur une journée donc c'était déjà une première preuve d'intérêt. Puis après il a créé un site web et puis une application et petit à petit son projet évolue encore. C'est un projet de nature un peu digitale avec l'application. Et la méthodologie Lean Startup l'a aidé à avoir un cahier des charges beaucoup plus clair et précis au niveau des développeurs. C'est aussi cela le problème, c'est le

risque de développer quelque chose qui finalement est à revoir après X temps alors qu'on s'est lancé trop tôt à 100%.

Est-ce que vous avez des inconvénients de la méthode, quant à son adoption dans des projets d'innovation digitale ?

Non, je dirais qu'il n'y en a pas forcément. Il y a tout un champ des possibles, maintenant il y a aussi des solutions en No Code qui permettent de valider certaines choses, tout ce qui est Mockup, Wireframe. Donc il y a pleins de techniques appliquées au monde du digital qui permettent de construire une solution adéquate. Enfin non je ne vois pas forcément d'inconvénient.

Et sinon, en dehors du digital, est ce que vous identifiez des inconvénients de la méthode ? Vous avez mentionné le fait de parfois ne jamais finalement arriver au moment où on commercialise le produit et donc s'enfermer dans des boucles d'interactions. Est ce qu'il y en a d'autres ?

C'est ça, donc le fait que ça devient une excuse de ne pas vendre et de s'enfermer dans le prototypage. Je trouve que s'il n'y a pas eu cette définition de la raison d'être ou des incontournables, le problème c'est aussi de perdre la motivation initiale d'un projet parce qu'il aura eu un besoin du marché identifié à tel moment mais qui ne correspond peut-être plus aux envies et motivations de la personne, c'est assez important donc il faut y porter attention. Je trouve aussi l'accompagnement, c'est à dire que la méthode est claire, maintenant, il faut parfois garder la structure, donc pouvoir faire valider une hypothèse, pouvoir la prioriser, pouvoir trouver le bon moyen de tester cela. Tout ça, il ne suffit pas de lire le livre, il faut l'appliquer, il faut avoir de la résonance. Et puis le fait aussi de se dire " parce que j'ai utilisé ces méthodes-là, mon projet va fonctionner", mais l'entrepreneuriat reste quand même une notion de prise de risque, et donc il faut savoir qu'on diminue peut-être le risque mais on ne peut jamais le supprimer.

Dans quelle mesure les entreprises qui se sont appuyées sur la méthode Lean Start up et que vous avez accompagnées, utilisent encore la méthode par la suite ?

Alors quand on dit méthode, pour moi c'est plutôt un mindset, à la limite c'est même du bon sens. Se dire "Qu'est-ce que veulent mes clients ?" , "Mes clients de demain ne seront peut-être plus ceux d'aujourd'hui", "C'est quoi les tendances ?" , "Quand je les écoute, qu'est-ce qu'ils me

disent ?", et puis de mettre en place des premières solutions localement, avec deux ou trois personnes et voir si ça répond à leurs besoins. Moi je pense à des Broptimize, à des Col&MacArthur, il fait des montres commémoratives et là il fait des précommandes, il fait des petits éléments de teasing. Typiquement, il était venu lors de la soirée des alumni avec une nouvelle montre Johnny Hallyday, les gens demandaient ce que c'était, ils testaient certaines choses, il regardait la réaction des gens, il s'inspire des avis aussi. Pour moi c'est une démarche user-centric aussi donc quelque part c'est plus un mindset et j'ai même envie de l'élargir, il y a le Lean Startup et puis après il y a la méthodologie un peu cousine, comme les méthodes aussi agiles, le design thinking, on est un peu dans des méthodes cousines. Pour moi tout ça, ce n'est jamais dupliqué, ce n'est jamais répliqué d'un point de vue orthodoxe. Ce n'est pas "la méthode dit ça, il faut faire ça" c'est plutôt "ok, j'ai compris le mindset, et maintenant j'avance et je le garde jusqu'à la fin".

Est-ce que vous avez recours à des outils qui sont en dehors de cette méthode-là dans les projets que vous accompagnez ? Justement, vous parliez de Design Thinking etc. donc du coup, je ne sais pas si vous restez concentré sur le Lean Startup ?

Pour moi, je ne suis pas puriste de toutes ces méthodes mais on les conjugue, on les met en avant. Pour les jeunes, par exemple, il y a le VentureSprint, c'est aussi disponible sur le site du VentureLab mais c'est un programme de sprints donc il y a toute la logique de Sprint aussi. Je dirai que vu qu'il y a peut-être des éléments de design, en fait, je trouve que c'est difficile de vraiment dire que ça c'est telle méthode, et ça c'est une autre méthode. On ne réfléchit pas vraiment comme ça, on se demande ce qui pourrait être utile pour les jeunes et on s'inspire de différents éléments et outils et puis on les met en place. Mais vraiment, la notion de Sprint c'est vraiment important, c'est aussi maintenant une nouvelle méthodologie qui s'appelle OKR je pense. Ce sont aussi des choses importantes qu'on encourage dont on fait la promotion auprès des jeunes, de fixer des objectifs, de fixer une ligne du temps parce que c'est plus facile d'avancer quand il y a une ligne d'arrivée.

Est-ce que vous avez un commentaire à ajouter ? Parce qu'ici j'ai fait toute la liste de mes questions. Donc est-ce que vous auriez autre chose à ajouter qui, vous pensez, peut être utile à mon travail ?

Non, mais je t'invite quand même à aller voir sur le blog et le jeu de cartes sera vraiment fini fin de l'été avec le Template aussi. Il y aura un tutoriel que je vais faire là-dessus pour comment

utiliser le VPC parce que c'est quelque chose qui me manque un petit peu. Si jamais ça t'intéresse n'hésites pas à prendre contact avec-moi si tu veux avoir plus d'informations que ce qui est donné sur le site mais je n'ai pas d'autre chose à ajouter pour l'instant.

En tout cas, merci beaucoup pour votre aide pour mon travail. Je pense qu'il y a beaucoup d'informations qui seront utiles. J'avais déjà fait un petit tour sur le site de VentureLab mais donc je vais y regarder un peu plus en profondeur.

Il y a moyen d'avoir le livre en ligne ou de l'imprimer, le jeu de cartes il y a moyen de le commander aussi.

Ça va, je regarderai merci. Merci beaucoup en tout cas.

Oui, avec plaisir. Bonne chance.

Merci. Bonne journée.

8.4.1.3. Maud de Boulard

Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ?

Je suis Maud de Boulard, je suis un coach chez CAP Innove, en accompagnement de porteurs de projet qui veulent créer leur entreprise et d'entreprises existantes qui veulent croître. Et CAP Innove est un centre d'entreprises et d'innovation et notre mission, c'est d'accompagner les projets innovants sur le territoire du Brabant wallon. On a été créé il y a presque 40 ans, en 1983. On a été créé par Solvay pour être un incubateur sur le territoire wallon. Donc nous, on est sur Nivelles et nous sommes rattachés à l'ULB. On est une ASBL, moi mon job, il est 100 % subsidié par des fonds régionaux et européens.

D'accord, dans un premier temps, je vous demanderais si vous pouvez me donner votre définition de l'innovation digitale ?

Alors l'innovation digitale, c'est la création ou la transformation numérique de procédures qui existaient peut-être déjà en papier. Mais le fait de numériser et d'apporter des services digitaux à des utilisateurs, B2B ou B2C. C'est la numérisation d'une série de procédés et processus ou l'offre de services qui était précédemment physiques. C'est juste ?

Moi dans la définition sur laquelle je travaille, en fait, je fais une distinction entre la digitalisation et l'innovation digitale. Donc la définition sur laquelle je travaille c'est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.* Mais il n'y a pas de bonne et de mauvaise définition je pense.

Oui, j'entends bien la différence, c'est vrai.

Du coup, dans le même esprit, je vais vous demander quelle est votre définition de la méthode Lean Startup ?

La méthode Lean Startup, ça dit comment mettre un nouveau produit ou service sur le marché de la manière la plus light, la plus rapide et efficace en termes de coût et de temps possible, avec un cycle d'itération et une confrontation permanente au marché.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

Ca me semble bien.

Quand et comment est-ce que vous vous êtes intéressée à cette thématique du Lean Startup ?

Dans le cadre de ma fonction d'accompagnement. Tous les accompagnements qu'on fait pour passer de l'idée au projet, en tout cas, sont sur la méthode Lean Startup. On force le porteur de projet à rentrer dans ce cadre-là, il n'est pas question qu'il réfléchisse en chambre tout seul dans son coin. Il faut systématiquement se confronter au marché, définir l'hypothèse à valider et un seul paramètre à la fois, etc.

Et vous personnellement, c'est donc dans le cadre de CAP Innove que vous avez rencontré la méthode ? Ou alors vous connaissiez déjà cette méthode avant ?

Je connaissais le Lean management mais pas le Lean Startup.

D'accord. Est-ce que vous identifiez des liens entre l'innovation digitale et le Lean Startup ?

Oui, tout à fait. Donc pour nous, avant qu'ils ne se mettent à coder quoi que ce soit. On oblige déjà à bien valider le besoin de marché, à travailler avec un maximum de mockups, "fake it until you make it", et passer par une étape No-Code pour valider avant d'aller claquer des sous dans quelque chose de plus structurel avec tout ce qui peut être nécessaire pour qu'une app fonctionne vraiment avec un grand nombre d'utilisateurs. Mais avant qu'on atteigne ce grand nombre d'utilisateurs, il faut être le plus Lean possible.

D'accord. Et donc, quelles sont les motivations ou réticences que les gens peuvent avoir lorsque vous proposez justement la méthode Lean Startup ?

Alors que les plus grandes réticences, c'est que ce ne sera pas assez beau, assez bien et qu'ils vont se griller avant même d'avoir commencé. En général, ce sont souvent des perfectionnistes ou des gens qui ne veulent pas se confronter au marché, qui ont du mal à adopter la méthode et qui vont trouver toutes les excuses du monde pour continuer à coder dans leur coin et ne pas se confronter au marché.

Et quelles sont les motivations à appliquer la méthode ?

Ça dépend justement d'individus et des profils. Quand on est face à des codeurs, la réaction c'est souvent "oui, mais j'ai déjà fait tout ça et maintenant, je vais essayer de trouver quelqu'un qui l'achète". Ils viennent souvent peu tard chez nous. Les motivations des autres, c'est qu'ils se rendent compte que c'est mieux de faire quelque chose que le marché attend et qui réponde à des besoins de marché. Aussi, chez nous, comme on a des projets divers et variés, parfois, l'app est un facilitateur pour la mise à disposition d'un service, mais ce n'est pas toujours le l'offre elle-même. Télécharger l'app n'a pas de sens s'il n'y a pas tout le service autour, ça va être un vecteur.

Donc quand vous accompagnez un projet, quels sont les concepts finalement de la méthode que vous mettez en pratique au sein du projet ?

On essaye vraiment de les ancrer sur cette boucle de confrontation systématique, de garder des traces avec des tests cards, de mettre en place des schémas qui leur permettent de savoir quelles

hypothèses ont été validées et lesquelles sont encore à travailler. Ne pas oublier que quand on change quelque chose, il y a peut-être tout à révérifier après. Je n'ai pas d'exemple digital mais là je sors d'un coaching avec une boîte qui fait une boisson et si tu changes l'étiquette ou le format de la bouteille, tout est à revalider parce que sur l'étagère, ça ne donne pas pareil. Et c'est important. Donc il est important de garder en tête que dès que tu changes un petit paramètre, ça peut avoir un effet sur ta cible, sur ta proposition de valeur, etc.

Qu'est ce qui est un élément de la méthode que vous mettez particulièrement en pratique ou à l'opposé, un élément que vous avez plutôt écarté dans l'accompagnement que vous proposez ?

Ce qu'on fait aussi, ce sont des camps d'accélération pour plonger les entrepreneurs dans la méthode. Donc, on utilise tous les éléments et puis en coaching, on va essayer d'ancrer systématiquement ensuite cette boucle d'itérations build-measure-learn, mais, il y a des entreprises, une fois qu'elles sont créées, on ne les suit plus, on n'a plus vraiment de prise donc pour ce qui est de l'innovation continue qui doit suivre, je ne sais pas trop comment elle est appliquée.

Quels sont les résultats que vous constatez de l'implémentation du Lean Startup ?

Personnellement, moi, ça me permet de faire quand même un gros filtre car celui qui a du mal à se confronter au marché, qui se trouve toujours des excuses, je ne vais pas lui consacrer trop de temps. Pour moi, c'est un filtre très utile qui me permet de détecter un entrepreneur ou pas. Et s'il ne peut pas le faire lui-même, il faut qu'il s'entoure de personnes avec qui il pourrait s'associer. Et donc ceux qui n'ont pas bien ancré cette confrontation au marché perdent un temps dingue. Et donc accepter de pas être amoureux de son idée et accepter de pivoter en écoutant les résultats du marché, c'est vraiment la clé.

Et l'accompagnement dure plus ou moins combien de temps en général ?

C'est hyper variable. Parfois, en un rendez-vous, on se rend compte que ça ne colle pas, ou qu'ils n'adhèrent pas au principe ou ils disent oui, oui, et puis ils ne font pas et la balle est dans leur camp s'ils ne reviennent pas. Et sinon, en fonction des projets, ça peut être des années entre l'idée et la mise sur le marché, on va avoir, pour des projets digitaux six à douze mois max pour la mise sur le marché. Et puis après il y a toute la suite, on continue d'accompagner, donc ça

dépend un petit peu des besoins, de l'autonomie qu'ils prennent. Est ce qu'ils ont d'autres marchés à explorer, à dupliquer, etc. ?

Et donc l'accompagnement que vous proposez, c'est plutôt pour des entrepreneurs au stade de création d'entreprise ou ça peut être aussi par après ?

Tout à fait. Donc en pratique, moi j'ai fait deux ans et demi, surtout de création. Et là, je suis de plus en plus sur la croissance. Je continue à participer à tous les programmes collectifs de création mais sinon, je suis plus fort sur les entreprises en croissance. Et donc là pour la méthode Lean, on organise un programme MBA Highlights. On essaye systématiquement de présenter cette approche pour que les entreprises existantes se rendent compte de l'agilité qu'il y a autour d'eux et la nécessité et la facilité avec laquelle ils pourraient s'approprier, tester de nouvelles choses. On essaye de l'introduire à chaque fois qu'il y a des nouvelles mises sur le marché.

Quels sont les avantages que vous observez par rapport à l'adoption du Lean Startup au sein des projets que vous accompagnez ? Vous avez parlé de l'adéquation produit-marché mais est-ce qu'il y a d'autres avantages que cela ?

Pour moi, il y a l'adéquation porteurs de projets et projets, puisqu'on détecte les compétences manquantes assez rapidement ou les aptitudes manquantes. Et donc le fit marché-projet, c'est important.

Est ce qu'il y a aussi des inconvénients constatés ?

Des inconvénients, moi, je n'en vois pas tellement. Pour les entreprises en croissance, je trouve qu'il manque toute la partie de gauche du BMC quand on se focalise sur la Lean Canvas. Mais il y a plein d'outils annexes. Donc des défauts, non parce qu'il y a des ressources autour.

Et justement, je vais rebondir là-dessus, est-ce que vous encouragez justement le recours à d'autres méthodes ou d'autres outils ou d'autres procédés, en combinaison ou en complément du Lean Startup ?

Du coup, on travaille sur empathy map, Value Proposition Canvas, le BMC, les tests cards évidemment. Qu'est-ce qu'on a comme outils ? Après sur des boîtes existantes, le WHY de Simon Sinek. Il y a le bateau aussi, c'est pour définir un peu mission, vision, valeur, rôle de chacun dans l'entreprise. Ça fait un visuel avec un bateau avec plein de personnages et une île

au trésor. Ou est ce qu'on veut aller ? Quelle est l'ambition ? etc. Ce sont les outils principaux, après, il y a plein de trucs en plus en fonction des besoins du porteur, du projet, etc.

Et donc en plus de ces combinaisons finalement de méthodes ou d'outils. Est-ce que vous voyez aussi peut être aussi des améliorations à apporter à la méthode Lean Startup elle-même ?

Non. L'essence est très juste. Mais il y a un lien qui n'est pas toujours évident à faire et qu'on a quand même pas mal, ce sont les levées de fonds. Quand est ce que la validation de marché est suffisante que pour dire "OK, j'y vais". Parce que on dit il faut itérer, itérer, valider, mais il faut peut-être rajouter un truc qui dit quels sont les standards pour que les gens soient rassurés en se disant qu'ils ont trouvé le bon product-market fit et ils peuvent sortir du bricolage et aller sur quelque chose de plus stable.

Dans quelle mesure est-ce que les entreprises qui se sont appuyées sur la méthode Lean Startup continuent finalement à utiliser cette méthode ? Je ne sais pas si vous restez en contact ces entreprises.

Quand on échange, c'est variable. Mais je dirais quand même que la grosse majorité me dit "j'ai repris mes test cards, on va tester ça". En tout cas, la terminologie est très bien ancrée et je pense que l'adoption tient sur la durée.

Du coup, j'ai atteint la fin de mon questionnaire. Donc je vous demanderais juste si vous avez un commentaire à ajouter ?

Une chose que je n'ai pas mentionnée, c'est que certains pensent parfois appliquer le Lean Startup mais ne le font pas bien et donc en fait ils ne le font pas. On a eu quelqu'un qui avait fait plus de 100 interviews où selon lui, on lui validait son projet mais après, personne n'achetait. Mais en fait, oui il a fait 100 interviews mais il ne posait pas les bonnes questions. Donc ses conclusions étaient faussées. Donc ce n'est pas tout de lire le livre, avoir une méthode et des outils à disposition, il faut savoir les utiliser pour que ça fonctionne.

Oui je vois. C'est intéressant.

Je te souhaite beaucoup de succès et courage parce que retranscrire, ça prend du temps.

Oui, j'ai trouvé des outils qui peuvent m'aider un petit peu. Mais oui, ça prend du temps. Merci beaucoup en tout cas pour votre aide et pour votre temps.

De rien, bonne continuation.

Merci.

8.4.1.4. Michel Duchateau

Pouvez-vous vous présenter ?

Donc moi, c'est Michel Duchateau. Alors je suis Chief Innovation Officer chez Convidencia. Le métier de Convidencia, c'est d'aider les organisations à changer. Nous sommes consultants avec mon équipe, nous sommes plusieurs, et notre métier en tant que consultant c'est d'aider à la transformation culturelle et organisationnelle. Donc, par exemple, mettre en place un programme d'innovation, développer la culture d'innovation, s'assurer qu'entre la stratégie et les moyens mis en œuvre et la mise en œuvre, tout est cohérent et aligné. Du coup, on accompagne beaucoup d'entreprises en Belgique, pas des petites, des grandes et aussi des incubateurs, des accélérateurs. Donc on coach les coachs en quelques sortes. On challenge, la méthodologie d'accompagnement et puis on leur donne des trucs très pratiques. Donc ça, c'est le métier de Convidencia en ce qui concerne l'innovation. Après la transformation organisationnelle, culturelle, c'est aussi plus large. Ça fait référence à l'intelligence collective, à la manière de s'intéresser aux aspects psychologiques et sociologiques d'une organisation mais donc là, on s'éloigne un petit peu du sujet. Chez Convidencia, on est consultants en change management et du coup, on a pas mal de retours d'expérience. Peut-être que mon rôle en tant que Chief Innovation Officer puisque chez Convidencia, on innove beaucoup, je suis aussi amené aussi à mettre en place des programmes d'innovation. On publie des études, on écrit des livres, on intègre pas mal de choses qu'on voit, qu'on met en pratique sur le terrain, auprès de nos clients et du coup, ça nous permet, en tant que société de service, d'innover avec des outils que ce soit digitaux ou pas, que ça soit méthodologiques dans l'approche, dans le business model ou bien dans la manière d'offrir le service.

J'ai aussi vous faisiez partie de Fit4Start qui du coup se concentre vraiment sur le Lean Startup, pouvez-vous m'en parler ?

Je suis un des coconcepteurs de l'accélérateur luxembourgeois Fit4Start. Moi, quand j'ai commencé, c'était en 2015 donc ça fait déjà 7 ans. Aujourd'hui, ils sont à leur 20^e édition, je

pense. En fait, j'ai déjà lancé les cinq premières éditions, mais le modèle des accélérateurs est assez standard, tu as souvent des patterns qui se répètent. Et à cette époque-là, en 2015, ce n'était pas si courant en Benelux. Et donc on a mis en place des trucs en tenant compte de ce qui existait déjà sur le côté, ce qui marchait bien pour le copier. Puis on a aussi essayé de nouvelles choses qui ont été extrêmement intéressantes parce que d'une édition à l'autre, en fait on améliorait la méthode. On expérimentait des choses, on faisait des hypothèses, on expérimentait des trucs sur le programme d'accompagnement avec les start-ups, on en retirait le meilleur puis, on faisait une 2^e édition qui tenait compte des apprentissages. Donc on appliquait le Lean Startup sur la méthodologie d'accompagnement. Donc ceci c'était très axé sur le Lean Startup. Cela étant, j'ai eu la chance de participer à différents programmes d'accompagnement pour les entrepreneurs. Et puis, il y a beaucoup de programmes d'innovation corporate pour des intrapreneurs.

Mais du coup, dans le cadre de mon mémoire, je ne sais pas exactement si c'est mieux de se concentrer sur Convidencia ou sur Fit4Start.

Convidencia dans ce cadre-ci. En fait Fit4Start, c'est un projet sur lequel j'ai beaucoup travaillé pendant plusieurs années. Mais aujourd'hui, je suis toujours coconcepteur. Ça m'arrive d'intervenir de manière ad hoc, mais je ne suis plus actif dans le programme comme je l'étais à l'époque. En revanche, pour Convidencia, ça, c'est mon activité à 100 % aujourd'hui.

OK ça va, mais donc justement, chez Convidencia, quel type de projets est-ce que vous accompagnez ?

Il y a quatre types de projets. La première famille de projet, c'est d'aider les managers à développer l'intelligence collective et le management participatif au sein de leurs équipes. C'est donc tout ce qui touche à la mise en pratique des réunions efficaces, la facilitation des espaces de collaboration et tout ce qui touche à la cocréation, la co-créativité, la codécision et la mise en œuvre ensemble. Le deuxième axe, c'est tout ce qui touche à l'agilité. En fait, on aide les organisations, les équipes, les dirigeants à travailler dans l'incertitude, à créer de la valeur, alors qu'ils ne sont pas capables de prévoir le futur. Et donc c'est tout ce qui touche à la gestion de projets agiles, les stratégies agiles, la mise en œuvre dans l'incertitude, etc. Le troisième axe, c'est tout ce qui touche à l'innovation et particulièrement à l'innovation collaborative, et donc c'est là qu'on va parler d'innovation continue, les hackathons. Voilà on est, je pense, les leaders d'organisation de hackathons en Belgique, on est connus pour ça en tout cas, et donc c'est

quelque chose que j'adore, j'en ai organisé une centaine dans lesquels on pratique évidemment le Lean Startup du début à la fin. Et donc on organise des hackathons dans le cadre d'un programme d'innovation. Le quatrième axe, c'est tout ce qui touche aux nouvelles formes d'organisation et donc il y a beaucoup d'organisations qui sont pyramidales, qui ont envie de changer, de faire quelque chose d'autre. Et donc il y a des modèles, il y a des choses qui existent, il y en a beaucoup. C'est très tendance depuis ces cinq dernières années. Et en fait, on a pas mal d'expérience sur le sujet, des retours d'expérience, on sait ce qui marche et surtout ce qui ne marche pas. Donc voilà, en fait, c'est les quatre piliers sur lesquels on intervient. Il y a des entreprises qui viennent chez nous pour un seul pilier en nous disant "on aimerait organiser un hackathon pour innover avec 50 personnes". Et puis il y en a qui disent plutôt "ce qu'on aimerait, c'est changer la culture pour que les collègues soient plus participatifs et donc que les managers et les dirigeants partagent le pouvoir". C'est donc deux demandes complètement différentes. Et donc ce n'est pas rare que dans notre métier, on capte une demande, et puis on la challenge. Et donc, au départ, c'était "on aimerait bien pouvoir travailler dans l'incertitude", et on le fait en discutant, on se rend compte que ce qu'il leur faut, c'est surtout apprendre à innover ensemble et donc à oser émettre des hypothèses, ne pas avoir peur de l'échec etc.

D'accord. Du coup, maintenant, je vais aborder les deux thématiques principales de mon mémoire. Donc dans ce cadre-là, ma première question est très générale, c'est d'abord est ce que vous pourriez me fournir votre définition de l'innovation digitale ?

En fait, l'innovation digitale, pour moi, c'est toutes les pratiques, les dispositifs, les outils, les stratégies, les tactiques et les principes de mise en œuvre qui permettent à une équipe, une organisation, une startup de trouver de nouveaux business models durables basés sur le digital. Et donc, ça veut dire que le digital peut intervenir comme moyen, comme ressource, et donc on utilise le digital pour un business model existant. Ou alors ça peut être le digital comme étant la cible des clients, les moyens de communication par exemple. Et donc le digital est pour moi finalement l'essence du business model en tant que tel.

D'accord.

Et du coup l'innovation digitale, pour moi, il y a des liens avec la transformation digitale, il y a des liens avec des entreprises digitales qui sont dans le secteur digital. Mais c'est différent parce que, en fait, l'innovation digitale n'est pas exclusivement réservée aux entreprises qui sont dans le secteur digital. Et la transformation digitale, pour moi, n'est pas la même chose que

l'innovation digitale dans le sens où l'innovation concerne le business model. Et dans le cadre de l'innovation digitale, on va s'autoriser à changer le business model alors que la transformation digitale, la plupart du temps, on reste dans le business model et on fait de l'optimisation et donc on change la manière de faire la même chose en quelques sortes.

Oui, justement, dans mon travail, j'ai aussi fait une distinction entre la transformation digitale, plutôt la digitalisation et l'innovation digitale. Et donc, du coup, la définition sur laquelle je travaille, c'est : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.*

C'est ça ! Super !

Donc je vais poser la même question qu'avant. Est-ce que vous pourriez me fournir votre définition du Lean Startup ?

Alors le Lean Startup, c'est à la base, un état d'esprit et si je devais citer Eric Ries, ce serait un Framework donc un cadre de travail. Donc Eric Ries a créé ça en 2011 et donc pour lui, c'était basé sur différentes recherches sur comment est-ce que les entrepreneurs ou les innovateurs arrivent à obtenir un cadre de travail qui leur permet de créer des projets innovants. Et donc c'était juste un ensemble de pratiques tirées de la situation et qui en fait permettent à une équipe, une startup, ça peut être une startup dans une entreprise ou un entrepreneur, un porteur de projet de créer un projet et donc de chercher un business model. Et donc ça c'est pour moi la première définition. Alors c'est une technique d'innovation continue, donc on est clairement dans l'innovation continue. Il y a évidemment, auprès des experts, plein de débats sur est-ce que le Lean Startup peut être utilisé pour faire de l'innovation disruptive. Et donc là, il y a débat, il y a les pous et les contres, mais ça dépend des grandes écoles. Je crois que moi, la première définition, c'est ça. Cela étant, ce qui est intéressant dans la démarche qui a déjà 11 ans, c'est que, au-delà des aspects très hard, il y a en fait tous les aspects soft. Donc, au-delà des aspects techniques, les méthodes, les mécanismes, les dispositifs, etc., il y a aussi l'état d'esprit, la culture, les prérequis, le fait de le faire en équipe. Et ce qui est intéressant, c'est que Eric Ries a publié trois autres bouquins qui ont suivi et qui parlent plus du leadership et des aspects humains que des méthodes et des outils. Donc, c'est la même chose pour Ash Maurya avec Running Lean, c'est la même chose pour Steve Blank, c'est la même chose pour les auteurs qui ont publié

une série d'ouvrages autour du Lean Startup. Donc ce que je retiens, c'est aujourd'hui en 2022, la définition du Lean Startup dépasse les premiers éléments qui ont pu être définis ou vulgarisés en 2011, dans le sens où on est beaucoup plus dans l'innovation collaborative, dans le fait de le faire ensemble, de s'intéresser au leadership ou aux pré requis qu'il faut pour pouvoir faire de l'innovation continue.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

Très bien.

Quand et comment est-ce que vous vous êtes intéressé finalement à cette thématique du Lean Startup ?

Alors c'est très simple, en le faisant. Et donc je suis intéressé et acteur dans l'entrepreneuriat depuis un petit temps. J'ai créé pas mal de projets qui ont foiré avec succès. Du coup, en 2010, je me suis lancé à temps plein avec des copains dans un projet de startup. On s'est plantés royalement, vraiment, avec beaucoup d'apprentissages. Et en 2011, en fait, à la suite de cette aventure, je suis tombé amoureux de l'écosystème startup en Belgique. Alors j'étais basé à Bruxelles, mais tout de suite j'ai fait des trucs en Région wallonne, puis j'ai compris qu'en fait il y avait quelque chose de très intéressant au niveau culturel, que ça soit dans l'écosystème startup ou dans les méthodologies qu'elles utilisent. Et donc à partir de 2011, en fait, j'ai commencé à créer d'autres projets, à pratiquer et à vulgariser, populariser, communiquer sur mes échecs, ce qu'il ne faut pas faire etc. Et donc, j'ai donné des workshops sur ce qu'il ne faut pas faire en tant qu'entrepreneurs ou justement ce qui n'est pas dans les bouquins, que moi, j'ai retenu comme leçon et donc j'ai pu partager ça et surtout écouter les autres qui avaient aussi des expériences entrepreneuriales. Et donc je commence à me faire une représentation d'une idée de comment utiliser le Lean Startup, les avantages et les inconvénients et même les limites du modèle. Et puis j'ai suivi aussi les trois quatre auteurs et j'ai même tissé des relations avec certains d'entre eux sur différents projets et différentes initiatives.

D'accord. Est-ce que vous identifiez des liens entre les deux thématiques ? Donc, l'innovation digitale est le Lean Startup ?

Oui. Pour moi, il y a le Lean Startup, c'est une manière, une boîte à outils qui permet d'aider à faire de l'innovation digitale.

D'accord. Donc maintenant, je vais aborder les questions qui sont un peu plus précises dans mon travail. Donc, dans les projets que vous encadrez, dans quels cas est-ce que finalement vous encouragez l'utilisation de la méthode Lean Startup ?

J'ai envie de dire c'est quasiment la base. Alors attention, il y a deux choses. C'est extrêmement intéressant parce que c'est facilement compréhensible. Et ça, souvent, ça met d'accord les gens qui ont besoin de processus, de cadre et qui ont besoin de comprendre comment on fait. Tout le monde n'a pas besoin de ça, il y a des entrepreneurs qui le font instinctivement, mais il y a beaucoup de gens, surtout dans le monde des entreprises, qui ont besoin de savoir comment font les autres avant de démarrer. Et donc là, c'est très intéressant parce que ça offre un modèle qui est facile à comprendre. Alors, il y a des pré requis quand même. Mais quand les pré requis sont là, c'est facilement applicable. Et donc la difficulté ne se trouve pas dans le modèle Lean Startup, mais la difficulté se trouve dans la mise en œuvre, "oser". Donc on est plus proche des aspects plutôt humains et softs que la méthode en tant que telle. Et donc, en fait, c'est extrêmement intéressant pour faire comprendre. Après, dans la pratique, je remarque souvent qu'il y a quand même des freins. Il y a des freins qui sont liés à la culture. C'est lié au modèle ou aux pratiques, donc c'est purement lié à, par exemple, la peur de l'échec, transformer les échecs en apprentissages, ce sont des choses qui sont pas du tout culturelles chez nous en Europe de l'Ouest. On a plutôt tendance à dire il faut tout préparer comme il faut et il faut réussir du premier. Et donc du coup, le Lean Startup, même si on le comprend intellectuellement, je vois beaucoup d'entrepreneurs, d'innovateurs qui ont du mal à l'appliquer au quotidien parce qu'il y a cette notion d'il faut faire des boucles rapides "build-measure-learn". Il faut pouvoir faire ces boucles extrêmement rapides sur des petits ingrédients, des petits incréments et surtout pas faire des projets de mastodontes dans lesquels on fait une cathédrale avant de savoir si elle vaut la peine ou pas. Et on a beau le dire et le répéter que les gens comprennent intellectuellement, en fait, tu sens que c'est là que ça se passe au niveau des émotions, au niveau de l'ego, la gestion des egos. Et ça, il n'y a rien dans la méthodologie, dans les bouquins autour de chacun qui explique comment on dépasse les craintes, comment est-ce que on travaille en équipe, comment est-ce qu'on prend des décisions ensemble et comment est-ce qu'on a une certitude ensemble. Et donc ce qui est intéressant, c'est de coupler ça avec d'autres pratiques, d'autres modèles, d'autres choses qui se font et donc qui du coup permettent de dépasser les limites. Et donc du coup, pour répondre à la question, je crois que c'est la base pour pouvoir faire de l'innovation

digitale, parce qu'on parle d'innovation continue. Il y a un autre phénomène, c'est que souvent dans le digital, c'est plus facile de prototyper que dans d'autres secteurs. Du coup, il y a une facilité qu'on retrouve dans le digital. Alors, quand je dis digital, c'est parce qu'on utilise des outils digitaux ou parce que, par exemple, on fait du développement de logiciels mobile, software, web. Et donc du coup, il y a la facilité qu'on a de pouvoir prototyper et donc Lean Startup s'y prête bien. On peut faire des cycles d'itérations courts parce qu'on est dans le digital. L'autre point, c'est qu'il y a une tendance à vouloir faire du B2C. Et là, dans le digital, alors que sur internet, les réseaux sociaux etc. et donc là ça s'y prête très bien aussi parce qu'on peut rapidement mesurer des résultats et donc du coup utiliser des techniques comme Lean Startup qui invite à mesurer très souvent les résultats

D'accord. Quelles sont les motivations qui poussent les entrepreneurs que vous rencontrez, à utiliser le Lean Startup ? Et également leurs réticences par rapport à la méthode ?

Alors. La première, c'est donc même s'ils comprennent en fait la première difficulté qu'ils ont quand ils doivent pratiquer, c'est oser sortir quelque chose qui n'est pas parfait et donc oser faire tester quelque chose à quelqu'un d'autre, qui n'est pas parfait. Derrière ça en fait la réticence, c'est qu'ils n'ont pas envie de montrer quelque chose qui est faible, pas terminé ou pas de bonne qualité pour éviter, dans leurs yeux, d'avoir une mauvaise perception externe du client potentiel. Et donc du coup, ça c'est la première chose, c'est vraiment qu'ils ont besoin de construire quelque chose de parfait à leurs yeux au lieu d'aller chercher la validation externe. Il y a une grande confusion entre Lean Startup de Eric Ries et Lean Startup de Ash Maurya. Eric Ries disait "Peu importe que ça crée de la valeur ou pas pour le client, ce qui est intéressant, c'est créer quelque chose, le sortir, le faire tester pour apprendre un maximum d'informations qui ont la valeur ajoutée avec l'expérience". Alors que Ash Maurya disait, en 2012 je crois avec Running Lean, "un vrai MVP, c'est un petit prototype qui offre de la valeur, qui résout un problème pour un client". Mais c'est extrêmement différent comme définition parce que dans le premier cas, tout est possible : un pitch, un PowerPoint, une feuille sur laquelle on écrit, c'est déjà un MVP pour Eric Ries. Et donc ça veut dire qu'avec Lean Startup, il ne faut pas être réticent à faire un pitch, c'est déjà un premier test qui montre que ça marche. Alors que si on est dans une approche plus comme Ash Maurya, " tout ce que je fais, tout ce que je sors, tout ce que je teste doit résoudre un problème", en fait, on est déjà un peu plus proche de la culture occidentale de vouloir tout de suite apporter une solution. Donc il y a cette réticence de savoir s'il faut tout de suite fournir de la valeur lors de la première itération ? La deuxième réticence,

c'est la gestion de l'ego. En fait, plus l'ego est mal canalisé, plus c'est difficile de faire des itérations. Et donc, du coup, ça veut dire quoi ? Un entrepreneur ou un innovateur qui est persuadé qu'il a raison, qui ne veut même pas entendre le monde extérieur, il est tellement sûr de lui, voire amoureux de son idée, qu'en fait il ne va pas pratiquer le Lean Startup, même s'il a dit que c'est Lean, qu'il va faire un chouette MVP etc. Mais en fait, il ne va pas du tout pratiquer le Lean Startup parce qu'il sait qu'il a raison, donc il n'a pas, de son point de vue, besoin de valider les hypothèses. Il faut donc calmer l'entrepreneur ou innovateur et lui dire " tu sais, il vaut mieux tester rapidement, tout de suite, tu vas voir que tu n'es pas le seul à avoir eu cette idée, qu'en fait, tu vas avoir plein feedbacks intéressants et aussi positifs que négatifs". Et du coup ça c'est la deuxième réticence, c'est l'égo qui se cache derrière l'entrepreneur qui en fait n'a pas envie d'entendre les feedbacks sur son produit, son idée. Le troisième truc, c'est en fait, Lean Startup, pour que ça fonctionne bien doit fonctionner avec plusieurs êtres humains. En fait Lean Startup avec juste un entrepreneur, ça ne marche pas. En fait, pour que cela fonctionne, il faut un entrepreneur et un client ou un partenaire, ou un marché, ou un employé ou un prestataire. Il faut une partie prenante. Et ce qui est intéressant c'est qu'il n'y a rien qui dit dans le livre Lean Startup comment faire pour travailler correctement avec un autre être humain et donc une des réticences qu'on voit auprès des entrepreneurs ou innovateurs, c'est dans l'application du Lean startup, c'est comment je fais pour gérer les objections, comment je fais pour cocréer, comment je fais pour pouvoir prendre un feedback et pouvoir l'intégrer correctement d'un point de vue humain.

Et est-ce que c'est plutôt des réticences alors ? Ou plutôt des inconvénients de la méthode qui ne donne pas des indications claires ?

Mais en fait, c'est les deux. Ça part d'une réticence d'abord. L'entrepreneur ou innovateur, à la base, c'est une réflexion, souvent, il pense que c'est une réflexion en solitaire, alors que ce n'est pas vrai. C'est une aventure sociale parce qu'il va rencontrer plein de gens. Des vrais entrepreneurs, ils ne font que parler à d'autres personnes tout de suite, ils valident leur idée dès le jour 1. En fait Lean Startup, c'est du bon sens et donc ils sont dans une logique de valider tout le temps. C'est plus que valider c'est rechercher des partenaires, proposer quelque chose pour avoir un truc en échange. Et donc, c'est dans l'échange de bons procédés, l'échange de ressources, le Win-Win, l'idée d'avancer avec les autres. Un vrai entrepreneur, c'est ça. Et donc Lean Startup explique cela en partie et donc une des réticences, c'est qu'un innovateur qui serait dans une posture d'inventeur, en fait, c'est le pire parce qu'il est tout seul dans sa cabane, son labo, son garage. Il ne veut pas parler aux autres. Il est sûr qu'il a raison. Et en plus de ça, il ne

veut pas faire d'itérations puisque son MVP sera parfait du premier coup et donc du coup, il reste dans sa cabane ou reste dans son garage.

Dans les projets que vous encadrez, quels sont les concepts et outils de la méthode que vous mettez en pratique ?

Dans la série des ingrédients, il y a le principe même de faire des itérations, la boucle build-measure-learn, la définition d'un MVP et donc la définition, la compréhension de ce que c'est, comment est-ce qu'on fait quelque chose est minimum, comment est-ce qu'on fait quelque chose qui est viable, qu'est-ce que c'est qu'un vrai produit ? Il y a le lien qu'il y a entre Lean Startup et business model. Par exemple, le Business Model Canvas ou Lean Canvas ou d'autres canevas, Value Proposition Canvas, ou d'autres outils. Donc c'est simplement différencier les outils plutôt de rédaction ou les outils de design et la méthodologie pour valider les hypothèses. Je fais vraiment la différence entre les deux, on peut utiliser la même méthodologie pour plein de bibliothèques d'outils, mais la méthodologie Lean Startup, ce sont vraiment les itérations avec la boucle, le MVP. Au-delà du MVP, c'est comment ça fonctionne, comment on passe des hypothèses aux validations, comment est-ce qu'on transforme validations ou invalidations en apprentissages, et comment on intègre ces apprentissages dans une deuxième boucle. Alors ça, c'est la théorie et puis, il y a énormément de mise en pratique, on a plein d'exemples, expliquer que ce n'est pas limité à un secteur, expliquer les limites du modèle. Moi, il y a un truc que je répète souvent, c'est le lien entre les trois piliers qui sont le business model, le client et le produit. Le Lean Startup permet de travailler sur les trois piliers en même temps. On n'est plus du tout à l'époque où on créait d'abord un business model pendant un an, puis on crée un produit pendant trois ans et puis on va chez les clients pour savoir si ça marche ou pas. En fait, on est dans une logique où on est sur les trois piliers en même temps. Et une dernière chose pour le Lean Startup, c'est qu'on commence par une idée. Ça paraît assez déroutant pour certaines personnes, mais en fait, on commence par un MVP. Du coup, Il y a débat auprès des partisans du Design Thinking qui ne sont pas du tout contents avec cette approche-là, parce que pour eux, il faut partir du client, du besoin client, de l'exploration, se plonger dans le monde du client. Du coup, on voit bien qu'il y a débat sur le point de départ.

Quels sont les résultats que vous constatez généralement dans les projets que vous accompagnez ?

Dans le cadre de l'accompagnement, il faudra plusieurs étapes, on n'accompagne pas un projet mature de la même manière qu'un projet qui démarre. Et donc le Lean Startup peut très bien s'appliquer à différentes phases de développement de l'idée ou du projet innovant. Du coup, les satisfactions qu'on observe, c'est souvent " Wow ! Je ne savais pas qu'on pouvait arriver à ce résultat en si peu de temps". Ou bien "Purée ! J'ai failli me tromper. Heureusement que je l'ai vu parce que ça m'a permis de pivoter rapidement". Donc les réactions c'est "si j'avais continué dans cette direction, j'aurais fait un truc qui ne marche pas". C'est vraiment une réaction par rapport à l'effort qui est mis en œuvre et de se dire "wow l'impact que ça aurait eu, j'ai bien fait de le tester rapidement". Un deuxième niveau, c'est, une fois qu'ils ont compris les mécanismes, c'est la révélation. C'est vraiment " Ouais, mais du coup, tout est possible". Ça, c'est génial parce que là, on passe de "Je suis limité par mes compétences, je suis limité par mon réseau. Il faut que ça soit parfait du premier coup". On est dans ce paradigme là et là, on bascule dans un "oui mais du coup, si le jeu c'est de trouver ce qui est validé, ça veut dire que peu importe mes idées, du moment que je les valide". Et donc l'important, ce n'est pas dans l'idée, mais l'important c'est dans l'exécution. Et ça, c'est un des points fondamental, pédagogique dans l'accompagnement, c'est quand on arrive à comprendre, quand on arrive à le faire vivre, en fait, c'est pour la vie. L'entrepreneurs quand il comprend ça, il se dit "ok, mais du coup ce ne sont pas du tout les mêmes règles du jeu". L'idée n'est plus de trouver un chouette de projet ou une chouette idée. Le but, c'est d'abord de jouer à valider ou invalider le plus vite possible. Et du coup, ça devient un jeu parce que tout est possible, qu'il n'y a pas d'échec, que des apprentissages. En fait, c'est une course à l'apprentissage.

Vous en avez déjà cité quelques-uns mais quels sont pour vous les avantages les plus significatifs de la méthode ?

Gagner du temps donc aller plus vite. C'est vraiment accélérer. Se rendre compte plus vite si on travaille sur un projet foireux, ça veut dire en fait limiter les risques. Donc on minimise les risques en limitant les investissements. Alors il y a la notion de perte acceptable, c'est dire que je sais ce que ça va me coûter de savoir si ça vaut la peine ou pas. Ça, c'est critique pour l'entrepreneuriat parce que sans ça, ce ne sont pas des entrepreneurs, c'est des fous qui se disent qu'ils se lancent. Du coup, cette notion de perte acceptabilité est rassurante. Elle permet de se dire "OK, je suis d'accord de prendre une semaine de plus, mais pas plus" pour voir si ça marche ou si ça ne marche pas et après on en tire des conclusions. Il y a aussi la notion de vision. En fait, c'est extrêmement intéressant de dire que le Lean Startup est très bon pour la tactique, mais ça marche encore mieux quand on a une vision à long terme. Ce n'est pas contradictoire. Lean

Startup, c'est sur la stratégie de comment on arrive à la vision, donc ce sont des outils, des pratiques, des activités qui permettent d'aller vers une vision, une situation désirée et du coup, de découvrir de nouveaux chemins pour y arriver. Ce n'est pas antinomique. Ce n'est pas parce qu'on fait du Lean Startup ou des itérations qu'on n'a pas de vision. Aussi, en fait, Lean Startup, ça laisse la place à la surprise. Ça, c'est la clé de l'entrepreneuriat de l'innovation. En fait, rien ne peut être vraiment défini à l'avance sans sortir à l'extérieur, "get out of the building". En fait, ça laisse la place à un champ des possibles qu'on n'a pas si on reste dans son garage. Et alors, le Lean Startup, ça rend humble ou réaliste. Et donc il y a le côté un peu "mes idées, elles valent ce qu'elles valent mais ce qui est intéressant, c'est l'action". Il y a le côté passage de l'action qui est vraiment, vraiment, vraiment la clé de la réussite.

Dans le même esprit, quels sont les inconvénients du Lean Startup ?

En fait, c'est lié à ce que je disais juste avant. Il n'y a rien dans le Lean Startup qui explique les pré requis pour que ça fonctionne. Les pré requis, c'est : il faut que l'entrepreneur, l'innovateur ait un minimum d'ouverture d'esprit. C'est à dire qu'il soit capable de comprendre que les autres aussi ont des idées ou des opinions et peuvent ne pas être d'accord. Dans les pré requis qui ne sont pas donnés dans Lean Startup, il y a aussi le fait de travailler sur un projet commun, le fait de dire que si on est plusieurs dans une équipe, il faut avoir une vision commune, une vision partagée pour que ça fonctionne. Sinon ça ne marche pas. Et donc, on a vu des projets sur lesquels des entrepreneurs, équipes, des cofondateurs pour lesquels on dirait qu'ils travaillent dans le même groupe, mais en fait, ils ne forment pas une équipe. Ils ont chacun leurs intérêts différents. Et donc il y a beaucoup de startups qui s'effondrent ou s'arrêtent parce que c'est au niveau humain qu'ils ne se sont pas entendus, ils ne travaillent pas sur un projet commun. Alors troisième prérequis, il faut une communication honnête et bienveillante pour que ça fonctionne bien en équipe ou avec les clients, ou avec les associés, ou avec les partenaires ou avec les prestataires. Et donc on peut avoir un esprit Lean et être absolument abject et tout à fait impossible de collaborer avec les autres. Donc ça ne marche pas. Donc ça veut dire impossible de pitcher son idée, impossible de valider des hypothèses. Donc ça, ce sont les prérequis. Alors il y en a d'autres, par exemple, il faut avoir un environnement suffisamment sécurisant. L'air de rien, c'est bien de commencer de manière Lean mais en fait il faut un minimum de prérequis car sinon, en mode panique, si on a une épée de Damoclès au-dessus de la tête, les gens ne sont pas capables d'émettre des hypothèses de cocréer ou de faire confiance aux autres. Et donc, si on n'a pas un minimum d'environnement sécurisant, en termes d'aspects physiologique, physique etc., alors sans ça, si l'innovateur il est dans une situation où s'il ne trouve pas une

solution, il meurt, alors il ne peut pas faire du Lean Startup, prototyper, etc. Donc, tout ça, c'était par rapport aux prérequis, c'est un gros frein. Un autre frein, c'est qu'il y a des projets qui ne nécessitent pas de faire des itérations. Pour cela, il y a deux types de projets. D'abord, il y a ceux qui sont liés à des projets qui touchent à la vie, à la mort. En fait, on ne peut pas prototyper. Donc je prends l'exemple du pharmaceutique, il y a là des conditions très strictes dans lesquelles on peut tester les médicaments sur les patients, on ne peut pas prototyper comme on veut et parfois on ne peut pas prototyper du tout. Même chose dans la sécurité nucléaire. Il n'est pas question de commencer à tester, juste pour voir. Donc l'idée de prototyper est en fait malgré tout contextualisée. Donc souvent, ce qui définit si on peut ou pas, c'est quand ça touche à la vie ou à la mort. Ensuite, il y a la notion de vision. En fait, il y a énormément d'ouvrages sur les visionnaires des 20 dernières années, en disant que ce sont des innovateurs, comme Steve Jobs, Elon Musk etc. Et en fait, il y a quelque chose qui n'est pas tout à fait juste. On peut se poser la question : est-ce qu'eux ils utilisent Lean Startup ? Et là, ce sont des visionnaires qui ont des moyens et qui définissent le marché. Alors que quelqu'un qui est dans une posture d'un entrepreneur et qui utilise Lean Startup, il est dans une logique de créer le marché et donc il crée son futur, il fait quelque chose par itérations etc. Alors que les visionnaires du type Elon Musk et compagnie, ils ont tellement d'argent et de moyens qu'en fait c'est eux qui décident du marché et donc ce n'est pas qu'ils le créent, ils le façonnent, ils définissent les règles du jeu. Donc ce n'est pas correct de dire "oui mais Apple, ils font du Lean Startup ?" Non, non. Il y a une grande différence entre des visionnaires dans le sens où ils imposent leurs règles et des entrepreneurs qui découvrent, qui nagent dans l'incertitude. Et donc est ce que c'est une limite ou un inconvénient du Lean Startup ? Ce que je veux dire, c'est que dans la pédagogie ou la manière d'expliquer parfois il y a des incompréhensions et le fait de dire "les vrais innovateurs, c'est Elon Musk et compagnie", non, ce n'est pas vrai.

Donc ce serait une limite sur la compréhension des attentes qu'on peut avoir de l'utilisation du modèle ?

C'est ça. Et donc, du coup, il y a un débat sur qu'est-ce que l'innovation visionnaire et l'innovation continue ? C'est deux choses différentes. Lean Startup est excellent pour faire de l'innovation continue, mais peut-être pas pour faire de l'innovation visionnaire.

Quand vous parlez d'innovation visionnaire et continue, vous faites référence à l'innovation radicale et incrémentale ?

Non, c'est encore différent. C'est plus de l'innovation de ceux qui décident d'un marché. Quand Steve Jobs décide qu'à partir de maintenant il y a plus de boutons sur les iPhones, il décide. Il ne demande pas aux clients, il ne prototype pas. Et quand il enlève la prise pour les écouteurs, c'est pareil et après les autres suivent, Samsung le suit et les autres aussi " OK d'accord, plus de boutons, plus de plus de casque". Et donc les choses ne sont pas aussi blanches et noires, il y a des enjeux qui nous dépassent et donc l'innovation visionnaire, c'est vraiment ceux qui imposent leur marché. Alors je réfléchis. Oui quelque chose qui est lié à un investissement. Il y a un autre point, c'est que pour faire une itération, à un moment donné, il faut investir énormément. Et là, c'est compliqué de dire qu'on va valider des hypothèses pour apprendre en investissant des sommes faramineuses pour une itération. Et donc autant, je vois très bien les avantages, autant, dans l'appréciation du risque, il y a beaucoup de boîtes qui se disent "Je ne suis pas prêt à investir 1 million d'euros juste pour voir si ça marche ou pas". Après, c'est une question de retour sur investissement. Il y a l'idée de "Je paye pour voir. Est-ce que je suis prêt à payer 1 million d'euros pour voir que ça ne marche pas ?". En fait, la méthode ne répond pas à la question.

Vers le début, de l'interview, vous avez mentionné qu'il y avait deux écoles qui débattent autour de la question "est-ce que le Lean Startup peut mener à la disruption ?". Et donc, du coup, je ne sais pas si justement ça peut rentrer dans les inconvénients ou pas ?

En fait, je ne suis pas encore sûr de moi à ce sujet. De ce que j'ai lu, de ce que j'ai vu, de ce que j'ai observé, il y a deux grandes écoles. Dans la première, la première réponse, c'est non Lean Startup ne permet pas de faire de l'innovation radicale puisque l'on se base sur les besoins des clients perçus aujourd'hui. Et donc, du coup, l'innovation radicale est plutôt liée à quelque chose qui n'existe pas, qui n'est pas basé sur les besoins des clients d'aujourd'hui, mais sur les besoins de demain. Donc c'est ça la première réponse " comme on fait de l'innovation continue en faisant des itérations, on s'adapte de manière extrêmement efficace à la situation d'aujourd'hui". La deuxième école, elle dit " bien sûr que oui, ça permet de faire de l'innovation radicale puisque dans le processus, ça permet de s'adapter aux besoins au fur et à mesure qu'ils évoluent et donc peu importe les besoins de demain, si on applique du Lean Startup, on va être capable d'innover avec des choses auxquelles on ne pense pas aujourd'hui et du coup qui sont adaptées au futur qu'on ne connaît pas encore". Et donc, c'est deux réflexions que j'ai en même temps. Donc la réponse n'est pas facile parce que d'un point de vue très pratique pour un entrepreneur que j'ai en face de moi, je lui dirais "non, tu ne fais pas de l'innovation disruptive, tu crées de la valeur pour maintenant, tu essayes de valider des hypothèses de maintenant pour faire un projet

de maintenant". Et en même temps dans une logique qui dit "avec le présent nous influençons notre propre futur", si les entrepreneurs créent leur propre futur, créent leur marché, alors oui, en faisant le plus de contacts possibles avec les marchés, les entreprises, les employés, les associés et les autres, on arrive à influencer le monde extérieur. Quelque part, on fait de l'innovation de marché. Ma réponse aujourd'hui c'est oui et non.

D'accord. Est-ce que vous identifiez quelques améliorations possibles qui pourraient justement pallier certains inconvénients que vous avez cités ?

Oui, bien sûr. Donc on a remarqué que le Lean Startup est beaucoup plus facile à intégrer et à pratiquer pour des gens ou des équipes qui savent déjà travailler dans l'incertitude et donc par exemple avec des méthodes agiles. Donc le fait de faire des itérations, accepter que les besoins changent en cours de route, accepter qu'on ne puisse pas tout planifier à l'avance... Et ça, ça vient des méthodes agiles et donc c'est beaucoup plus facile de faire du Lean Startup si on est déjà capable de faire ça. En plus de ça, c'est beaucoup plus facile de faire du Lean Startup ou de l'innovation collaborative si on a été outillé pour canaliser l'ego et casser les jeux de pouvoir et donc faire de la vraie cocréation. Et donc ça veut dire qu'il faut rencontrer les prérequis que j'ai cités tout à l'heure, donc c'est d'avoir un minimum d'ouverture d'esprit et d'avoir un minimum de communication respectueuse, d'avoir un projet commun qui est clair, etc. Et donc on est sur les aspects plus humains et collaboratifs donc ça, ce n'est pas dans la méthode, mais c'est des chouettes compléments qui permettent de booster la méthode.

Oui donc ce serait en fait tenter de compléter la méthode avec un contenu théorique aussi à donner aux entrepreneurs avant qu'ils ne commencent, pour qu'ils aient déjà acquis les prérequis. C'est ça ?

Oui ou des bonnes pratiques ou une culture, mais pas forcément la théorie. J'ai remarqué que c'est plus facile pour des équipes qui collaborent, qui sont dans l'empathie, qui sont curieuses, qui sont ouvertes d'esprit. C'est beaucoup plus facile pour des équipes comme ça de faire du Lean Startup que pour des équipes de savants experts qui savent tout, qui sont persuadés d'avoir raison et qui sont exigeants. Donc ceux-là, quand ils ont développé une technologie, c'est très souvent compliqué pour eux de la valider sur un marché parce que ça leur demande de remettre en question l'usage de leur technologie. Donc je pense que Lean Startup est bien, mais au travers des inconvénients qu'on a cités, je pense qu'avoir un peu d'agile, avoir un peu participatif, collaboratif, c'est encore mieux. Et alors aussi, ça n'a rien à voir mais il faut du fun, un peu de

légèreté, un peu de joie. Prendre un petit peu de recul, ça permet de la créativité, ça permet de ne pas se prendre au sérieux, totalement pour soi et du coup, de ego de côté. Quand on est l'innovateur, inventeur ou une startup, c'est vraiment très important.

Dans quelle mesure est-ce que les entreprises ou entrepreneurs que vous encadrez continuent à appliquer le Lean Startup par après ?

En fait, à partir du moment où ils ont eu ce changement de paradigme que j'ai expliqué tout à l'heure, c'est à dire qu'ils ont compris que ce n'est pas l'idée qui compte, c'est l'exécution et qu'en fait c'est un jeu. Après, c'est pour la vie. Ils le pratiquent à tous les niveaux. Donc les vrais entrepreneurs qui ont expérimenté ça parce qu'ils n'ont pas juste appliqué à la lettre les conseils du coach mais ils sont plus dans une logique où ils ont compris l'intérêt que ça avait pour le projet, pour le client et qu'en fait, c'est en faisant qu'ils apprennent, alors, ceux-là, ils le font encore. C'est une posture, c'est intégré dans leur manière de faire. Et ça, on l'a remarqué. On a fait énormément d'événements qu'on appelle des start-up weekends, ça fait 10 ans que j'en fais dans le monde entier et en fait, c'est comme des hackathons, c'est le temps d'un weekend mais ça se concentre vraiment sur la création de startups. Et on en a fait beaucoup. Et en fait, c'est pour sensibiliser à l'entrepreneuriat. Mais donc en 54h du vendredi soir au dimanche soir, les gens pratiquent du Lean Startup du début à la fin, sans savoir que ça s'appelle Lean Startup. Et en fait, on remarque que pour les gens qui passent par ce trajet, c'est carrément initiatique. En fait, c'est tellement fort au travers des outils qu'ils se rendent compte que tout est possible, qu'ils sont capables de le faire et qu'il ne faut pas avoir deux doctorats et trois masters pour pouvoir commencer à faire du Lean Startup. Du coup, en fait, j'ai encore des feedbacks aujourd'hui de gens qui ont fait des start-up weekends il y a neuf ans et qui me disent "moi ça a changé ma vie. Moi, c'est à ce moment-là que j'ai compris que je voulais être entrepreneur". Je les ai aidés à lancer un projet, ils ont fait leur bout de chemin après, mais je pense que à l'accompagnement, ce n'est pas forcément pour la compréhension des outils et du bouquin, c'est plutôt dans l'application qu'ils ont eu ce changement de paradigme.

Vous avez parlé tantôt de méthodes agiles. Mais est-ce que vous encouragez aussi le recours à d'autres méthodes ou d'autres outils ou d'autres processus d'innovation ?

Oui, alors il y en a beaucoup. Il y a le Design Thinking pour tout le côté orienté utilisateur, expérience client qui est très complémentaire au Lean Startup. C'est pas opposé, il y a beaucoup de gens qui adorent opposer les méthodes mais ce n'est pas du tout opposé, au contraire, c'est

hyper complémentaire, voire même ça se rejoint à 50 % avec le fait de faire des itérations, de tester, de prototyper. Et on retrouve la même chose dans d'autres méthodes. Customer Development par exemple, c'est une autre méthode qui est intégrée dans le Lean Startup, mais en fait qui permet vraiment de s'intéresser à l'identification de la découverte et de la validation client. Donc, ce sont des approches qui sont complémentaires. En plus de ça, tu as tout ce qui touche à l'agilité. Donc il y a le SCRUM, tableau Kanban pour faire un tableau d'hypothèses, un tableau de validation et évidemment le Business Model Canvas. Ça, ça revient très souvent. C'est très utile pour avoir un tableau de bord. C'est complémentaire à Lean Startup. Ou alors le Value Proposition Canvas pour démarrer. Et alors, tous les outils de Design Thinking, c'est à dire les persona pour décrire les utilisateurs type, la carte d'empathie (empathy map), la notion de Project Brief pour décrire un Français sur une feuille ce qu'on est en train de faire, à quoi ça sert. Donc le contexte, la carte d'identité du projet. Quoi d'autre ? Tous les outils qui permettent de découvrir le besoin client. Il y en a 150. Ça c'est Design Thinking, c'est facile, ça existe depuis 30 ans. Il y a aussi le parcours client (customer journey), c'est très utile aussi. Il y a le back log. Donc ça, c'est un des principes Agiles. En fait, c'est un outil, c'est la liste des choses à faire, des choses à créer. En fait, en Lean Startup, il n'y a pas d'outils qui disent les tableaux de bord, les tâches et donc c'est très intéressant le back log parce que ça permet d'organiser le travail. Et à ça je rajoute tout ce qui touche à l'intelligence collective. Donc comment aider un groupe à être créatif ensemble ? Donc la co-créativité. Comment est-ce qu'on fait pour décider ? Et comment est-ce qu'on fait pour co-valider avec un client. Au niveau des compléments, je pense que c'est tout. Voilà, après tout ce que je dis, tu as une foule d'outils digitaux qui permettent de le faire et puis il y a aussi des outils papier qui permettent de l'écrire aussi. Et une dernière chose ! Donc j'ai créé une méthode il y a cinq ans qui s'appelle le ParticipAgile. Et donc je rajoute ParticipAgile.

D'accord, merci. Ici j'ai donc atteint la fin de mon questionnaire. Ma dernière question, c'est est ce que vous avez un commentaire à ajouter ?

Oui, oui, oui. En fait, je suis un grand fan de méthodologies. J'aime bien connaître comment on pratique les théories, les boîtes à outils, les Framework, les canaux de travail, les méthodes, les pratiques, mais du coup, je connais les limites aussi. Je suis un praticien donc j'aime bien la théorie mais l'application de la théorie aussi. Et dans mon job, je suis souvent amené à faire la différence entre les deux, entre la théorie et la pratique, et à enrichir du coup, à intégrer des choses qui fonctionnent bien, etc. Et donc je voudrais peut-être terminer en disant que par défaut, par définition, tous les modèles et toutes les théories sont fausses et donc ce ne sont que

des modèles. C'est juste une représentation abstraite d'une réalité qui est infiniment plus subtile que le schéma. Et donc du coup, par rapport à ton travail sur le Lean Startup, je pense que c'est bon de se dire déjà par définition, ce n'est qu'un modèle qui de temps en temps apporte une valeur ajoutée aux praticiens ou aux gens qui sont souvent sur le terrain. Donc ça permet de simplifier, vulgariser, de cadrer, mais par définition, c'est faux. Et demain, il y aura un autre modèle qui sera tout aussi chouette, qui pourra aussi répondre aux manquements, aux inconvénients du Lean Startup. Ce n'est pas la première méthode qui est un succès et ce n'est pas la dernière non plus.

Oui, c'est vrai que c'est un bon commentaire parce que j'ai observé qu'il y a des gens qui ont adoré le Lean Startup et sont convaincus par la méthode et finalement ils ne relèvent pas beaucoup d'inconvénients. Et du coup, ici, je trouve que c'est une bonne conclusion finalement.

Exactement. Et dans le métier de consultant, il y a des gens qui aiment bien les méthodes et les outils. Et il y a un phénomène qui est récurrent, pour des accompagnateurs, des coachs, des consultants, etc., c'est de confondre les outils qui permettent de faire avec la culture, voire l'identité. Et donc du coup, la confusion est dangereuse parce que du coup, on oublie le rôle du consultant de prendre du recul. Donc je vais donner des exemples. Je vois parfois des consultants qui sont tombés amoureux d'une méthode, ne voient plus que le monde à travers cette grille de lecture là. Et donc pour ces grands fans de Lean Startup, tu ne peux pas critiquer. Et donc du coup ça fait peur parce que ce sont des fanatiques de Lean Startup. Mais c'est la même chose pour Agile SCRUM, pour l'intelligence collective et pour Design Thinking donc ce n'est pas propre à Lean Startup. En revanche, là où ça va plus loin, c'est quand ils confondent la méthode et leur identité. Et donc tu commences à voir des entreprises, des incubateurs, des coachs qui se font appeler Lean et donc, tu retrouves dans leur identité propre le nom de la méthode, comme si c'était un garant de sécurité, de valeurs. Ils s'inscrivent dans quelque chose, alors soit c'est un coup marketing, c'est génial, c'est super, soit il y a une vraie confusion entre l'identité, les croyances et les outils qu'on utilise. Et là, ça fait peur parce que du coup, c'est comme si tu croisais quelqu'un qui disait "moi je suis Lean Startup". Et là, il faut peut-être prendre du recul par rapport à ça parce que on l'a dit, c'est faux par définition. Et il y a tellement plein d'autres choses qui sont chouettes aussi et qui sont complémentaires. Voilà donc mon point, c'est une observation que je remarque.

Merci beaucoup en tout cas, c'est intéressant. Et je tiens à vous remercier pour votre aide et pour votre temps.

Oui, je t'en prie avec grand plaisir et j'étais très content de faire ta connaissance.

Pareillement, bonne soirée.

8.4.1.5. Nicolas Frenay

Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Nicolas Frenay, je suis un entrepreneur tech dans ce qu'on appelle l'Explained Reality. Je tente aussi d'aider à l'application aux personnes simples donc on essaie de simplifier un peu les différents aspects de la technologie avec des cases qu'on fait via réalité augmentée ou virtuelle. Et à côté de ça, je suis fondateur et président de BeTech, c'est la communauté tech en Belgique qui est devenue un mouvement, c'est plus de 7 300 membres un peu partout en Belgique, dont 2 000 personnes à Bruxelles et les autres un peu partout en Belgique. Et le but, c'est de faire deux choses c'est d'abord attirer plus de jeunes, d'avoir un intérêt dans tout ce qui est entrepreneuriat, tech, innovation. Ca c'est déjà bien, vous faites votre mémoire là-dessus. Et la deuxième chose c'est de faire en sorte que la Belgique soit un peu plus connue à l'international. Donc la deuxième mission c'est de faire connaître ce qu'il se passe en Belgique. C'est un peu comme la French Tech a fait en France, mais nous, compte tenu du climat et des structures politiques en Belgique, c'est plus simple pour nous de faire du Bottom-up que de faire avec tous les gouvernements.

Et donc du coup, au sein de BeTech, quel type de projet est ce que vous encadrez ?

Donc, nous on est plutôt centrés sur les gens, on est people-centric. Ce qui est important, c'est un groupe d'entraide, donc ça a commencé en 2014 sur Twitter. Mais en fait c'était très compliqué de faire la modération. Donc c'étaient un peu des messages qui vont dans tous les sens. Très vite, on a switché vers Facebook, on a commencé avec 200 personnes, qui étaient issues de mon réseau. Par après, ça a grandi jusqu'à ce que Facebook nous découvre aussi en 2018. Ils m'ont invité à aller à Londres pour le Facebook Communities Summit à Londres avec 150 autres groupes. Donc on était 300 personnes au total, ils ont loué des salles etc. C'est pour d'un côté remercier les gens qui animent des groupes de communauté sur Facebook, mais aussi faire des workshops, apprendre un peu des uns et des autres. Et fin 2018, on m'a demandé de devenir Facebook Community Lead en Belgique. C'était un programme de community circles

où on m'a donné un budget, une carte de crédit et donc chaque mois, je motivais les gens qui gèrent des communautés à discuter, manger ensemble, faire la fête même. Le but était de faire du peer to peer entrepreneur, mais pas seulement entrepreneur. Donc dans le groupe, en fait, on a les entrepreneurs bien sûr, mais aussi les gens qui sont actifs dans la tech, dans tout ce qui est développement, design, tout ça, mais aussi les gens qui sont passionnés. Donc il y a des gens, des jeunes qui arrivent dans le groupe. Et donc mon but, c'est de les intégrer dans le groupe et qu'ils puissent suivre un peu la discussion sur ce que c'est vraiment l'entrepreneuriat, car c'est peut-être autre chose que ce que vous allez entendre à l'école ou à l'université d'un prof. Il y a des choses beaucoup plus simples. Et le but de BeTech, c'est plutôt aussi un groupe psychologique car l'entrepreneuriat, c'est très compliqué. C'est un roller-coaster et c'est très important que les gens ne se sentent pas tout seul. Donc, même si Facebook c'est un peu compliqué, ces dernières années, ça reste quand même quelque chose d'intéressant car les gens sont présents et qu'ils suivent un peu la discussion. Et si par exemple, quelqu'un a des problèmes à 10 h du soir très facilement, quelqu'un qui l'a déjà vécu peut partager ses conseils. Et donc, comme ça, on peut s'aider très vite et renforcer un peu l'écosystème. Ça, c'est un peu le but de BeTech. Mais aussi, si les gens ne se sentent vraiment pas bien, de faire en sorte que quelqu'un soit là pour eux parce qu'en terme de dépression, burnout, même suicide, l'entrepreneuriat est très actif dans le sens plutôt négatif. On a quand même eu 3 suicides dans BeTech. Donc c'est très important qu'on rencontre d'autres projets que l'on se sente entouré. Et pour revenir un peu sur le sujet Lean, innovation etc. ... Donc il y a des gens qui ont beaucoup d'argent et qui se sentent peut-être plus confortables tant que l'argent est sur le compte. Mais il y en a qui doivent faire des levées de fonds pour des projets Bootstrap et là, on va essayer d'aller le plus loin possible, avec le moins de ressources disponibles. Et donc ça, ça peut créer des frustrations, des dépressions, car les gens se demandent ce qu'ils font mal. Mais bien sûr, une fois que vous arrivez au but de votre projet Bootstrap, vous allez apprendre beaucoup plus que si vous aviez beaucoup d'argent au début. Si vous avez beaucoup d'argent, vous allez jeter un peu d'argent par les fenêtres alors que si vous faites des choses via Bootstrap et Lean, vous obtiendrez plus dans l'apprentissage, c'est beaucoup plus solide je pense pour les prochains projets que vous allez attaquer plus tard.

Donc d'abord, je vais vous demander une question très générale est ce que vous pouvez me donner votre définition de l'innovation digitale ?

L'innovation digitale, pour moi, c'est simplifier un peu les choses qui, d'une manière traditionnelle, sont très complexes et difficiles à exécuter et on va utiliser des outils digitaux

pour justement faciliter ce genre de tâche. Le meilleur exemple, c'est tout ce qui est Software as a Service (SaaS). Tous les gens qui sont actifs dans tout ce qui est B2B SaaS peuvent remplacer tous les consultants requis pour implémenter etc. Donc pour moi c'est un peu simplifier des choses réelles, mais aussi de voir que si vous faites l'innovation vous-même, vous allez regarder qu'est ce qui existe et comment je peux faire mieux et mieux pour moi, ça veut dire plus simple et plus efficace, avec plus de joie dans l'usage. Je suis un très grand believer par exemple, que les outils B2B doivent aussi avoir de la notion B2C. Souvent les gens disent "oui, mais le Lean c'est moins important parce que mon produit, c'est le B2B donc on va s'orienter vers des sociétés d'abord", alors oui mais les sociétés, ce sont aussi des utilisateurs et donc les utilisateurs, s'ils sont sur TikTok, le soir, ou en journée, ils veulent avoir la même expérience avec les outils B2B qu'ils utilisent lors de leur travail. Donc pour moi c'est clair, c'est quelque chose de très important le design mix d'un produit. Donc le front end est encore plus important pour la première impression que le back end. Pour lancer un produit, peut-être que c'est très important d'être fort sur le front, le back end, c'est plutôt important pour quand vous allez scaler le projet, etc. A ce moment, vous devez avoir des bases qui sont solides.

Dans le cadre de ce travail, la définition de l'innovation digitale que j'ai employée est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.*

Je suis d'accord avec cette définition.

D'accord. Je vais vous poser la même question qu'avant, donc quelle est votre définition du Lean Startup ?

Lean startup, pour moi, c'est une définition un peu old school, parce une Lean Startup pour moi, est déjà à un niveau Bootstrap. Pour moi, soit vous êtes Bootstrap, soit vous êtes financé par une société ou par un VC ou par des Angels etc. Pour moi, en tant qu'entrepreneur, vous faites votre start up en mode Bootstrap et donc c'est faire en sorte qu'avec 1000 euros de départ on arrive le plus loin possible. Et donc en fait, quand vous faites sur votre start up Bootstrap, vous devez être d'office Lean parce que Lean, ça veut dire que vous allez réfléchir trois fois sur les dépenses, l'énergie, le temps que vous allez consacrer, le partage que vous allez exécuter. Donc il faut être encore plus vigilant sur comment vous allez exécuter votre projet parce qu'il y a

moins de manœuvre pour des erreurs. Vu qu'il n'y a pas de budget, on peut moins commettre des erreurs. Mais si on commet des erreurs, on peut apprendre un peu plus pour l'avenir, pour éviter ces erreurs. Parce que même si on fait encore des erreurs, on peut dire à un jeune entrepreneur ou quelqu'un un peu passionné par la tech "ça il faut éviter et ça il faut éviter aussi". Donc on fait une sorte de slalom entre les challenges et les difficultés. Mais d'un autre côté, ça peut être aussi bien que ces gens apprennent par eux-mêmes, après ils ne commettent plus les mêmes erreurs. Donc prévenir, c'est bien, mais ce n'est pas toujours efficace pour l'entrepreneur parce que si par exemple, vous faites un premier projet et ça marche très vite, tout va bien etc., puis vous arrivez à revendre ce projet, est-ce que vous êtes un vrai entrepreneur ? Pour moi être entrepreneur, ça dépend de combien de challenges sa start-up a déjà vécu. Si c'est peu, cette personne qui a vendu sa boîte peut très bien faire un grand échec à la prochaine étape parce qu'il n'a pas appris certaines choses parce que c'était trop bien la première fois. Et donc en termes de Lean Startup ou de Lean projet, je pense qu'il faut itérer très vite sur les différentes étapes, mais éventuellement aussi changer de projet très vite aussi. Je pense que si on voit que ça ne marche pas ou que c'est trop compliqué, alors il faut peut-être pivoter très vite parce que dans les statistiques, c'est que le troisième projet qui est le bon. En général on dit ça. Si on sait ça, c'est peut-être mieux d'arrêter très vite les deux autres et pivoter ou changer vers un troisième projet.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.* Quand et comment est-ce que vous avez été amené à découvrir le Lean Startup ?

Quand on est entrepreneur, on n'a pas le choix. Au début, il n'y a pas beaucoup d'investissement en Belgique et les conditions ne sont toujours pas très favorables comparé à qu'il se passe aux Etats-Unis et ailleurs. Donc d'office, on va essayer de faire des étapes, trouver des alternatives pour pouvoir faire fonctionner la startup.

Est-ce que vous identifiez des liens de premier abord entre le Lean Startup et l'innovation digitale ?

L'innovation digitale, c'est plutôt le résultat final auquel vous allez arriver donc le Lean Startup, c'est le processus.

Donc du coup, je vais rentrer dans les questions un petit peu plus précises. Donc je vous demanderais dans quels cas est-ce que vous encouragez l'utilisation du Lean Startup pour les projets que vous rencontrez justement au sein de BeTech ?

Il faut toujours commencer par le Lean Startup. Je pense que même si on a un peu de budget, il faut toujours réfléchir un peu à comment on peut développer le projet. Le Lean Startup va permettre de se débarrasser des excès dans un processus ou dans un procédé de développement de projet. Donc on va écarter toutes les choses qui sont un luxe pour faire en sorte qu'on arrive au point où on peut itérer le plus vite possible et donc aussi arrêter le plus vite possible.

Et donc du coup, vous avez donné l'exemple de l'investissement minimum pour justifier l'utilisation du Lean Startup. Est ce qu'il y a d'autres motivations qui apparaissent qui font que vous recommandez cette méthode ?

Donc il y a l'aspect budgétaire dont on vient de parler. Deuxièmement, c'est l'apprentissage issu de l'utilisation du Lean Startup. Troisièmement, c'est si vous avez cette mentalité qui vous pousse à vouloir voir si vous devez pivoter. Chaque projet nécessitait beaucoup de pivots, beaucoup de challenges, beaucoup d'obstacles, beaucoup de réflexion, réfléchir sur des solutions plutôt que toujours dans les problèmes parce que si on pense toujours à tous les problèmes surtout en entrepreneuriat, on devient vite dépressif, ce qui n'est pas le but. Et donc voilà, je pense qu'effectivement c'est ça qui est important.

Dans les projets que vous rencontrez, est ce que les gens appliquent le Lean Startup dès la création d'entreprise ou est-ce que c'est quelque chose qui est appliqué par après, donc par une entreprise qui est déjà créée ?

Ça dépend. Il y a des entrepreneurs qui suivent vraiment le Business Model Canvas et tous les autres canevas. Donc quand on crée par exemple les Startup Weekends, là, on vous apprend toutes les différents modèles, canevas qui sont tous basés sur le Lean Startup. Et donc il y a des gens qui suivent très fort ce genre de processus. Moi je ne le suis pas mais je les aide. Donc voilà, je ne suis pas vraiment très structuré avec ça, ça m'embête de me sentir à l'école, mais c'est vrai que je les connais et je les ai en tête quand j'exécute. Donc les gens qui font Startup Weekend, qui font des accompagnements, souvent, ils font ça. Mais par exemple, moi comme

entrepreneur, je n'ai jamais utilisé ça. Ce sont plutôt des ingénieurs, des profs en entrepreneuriat qui souvent ne sont pas des entrepreneurs, ce qui n'est pas forcément très bien non plus dans l'accompagnement je pense. Mais bon, c'est toujours mieux de se faire accompagner par quelqu'un qui l'a fait, plusieurs fois même. Mais donc là, aux weekends il y a beaucoup plus que les principes du Lean Startup, on les explique, etc., donc un peu comme des formations.

Et donc du coup, vous pensez que ça s'applique plutôt à un entrepreneur qui veut créer une entreprise plutôt qu'une entreprise déjà établie ? Je n'ai pas très bien compris.

Ça dépend. Donc à l'origine c'est pour démarrer un projet d'entrepreneuriat mais on peut aussi l'appliquer dans des structures qui existent depuis des années. Maintenant, une corporate qui veut dire "OK, on va faire un projet, on va regarder les chiffres, faire attention au budget, on va faire appliquer la méthodologie Lean Startup", bien sûr on peut le faire, mais ça sera probablement plutôt dans un cas isolé pour un projet.

Est-ce que vous pouvez me parler -être un peu plus en profondeur des avantages qu'on pourrait constater en utilisant le Lean Startup dans le cadre de l'innovation digitale ?

Je pense que dans l'innovation digitale, puisqu'on tente de simplifier certaines tâches, certains processus, avec la méthodologie Lean, on va avoir un esprit pour changer très vite les différents aspects pour arriver à ce résultat. On va peut-être pivoter beaucoup plus rapidement pour arriver à ce résultat d'innovation digitale.

D'accord. Est-ce que vous identifiez quand même des inconvénients de la méthode lorsqu'elle est appliquée ?

Il y a toujours des inconvénients. Si on fait Bootstrap, c'est bien, Lean, c'est bien car on apprend beaucoup plus et on se sent beaucoup plus impliqué. C'est comme le sport, ça. Les inconvénients ? Bien sûr, si on a 3 millions d'euros sur le compte, on peut aussi faire du Lean, on peut toujours continuer à faire du Lean sur certaines tâches mais si on rate les choses, on a un budget pour rebondir plus facilement en fait. Donc je dirais que les inconvénients, c'est l'argent, le temps, l'équipe éventuellement.

Et des inconvénients plutôt de la méthode en tant que telle, est-ce que vous en voyez ?

L'accélération, à certains moments, c'est hyper important et le Lean Startup, ça ralentit un peu. À un moment, il faut se dire que c'est le moment de faire du scaling. Donc le Lean Startup, c'est

bien jusqu'à un certain moment je pense mais après, il faut passer à une internationalisation, donc la scale up phase du projet.

Dans les entreprises que vous avez vues se développer autour de cette méthodologie, est-ce que vous savez si la méthodologie Lean Startup reste après l'accompagnement ?

Ça dépend à quel point ils ont fait du scaling et une internationalisation. Je pense qu'à ce moment-là, ça va disparaître un petit peu. Peut-être qu'ils vont à nouveau l'appliquer dans des projets d'innovation en interne pour de nouveaux produits, de nouveaux services.

Est-ce que vous encouragez le recours à d'autres outils ou processus ou autres méthodologies que le Lean Startup dans le projet que vous voyez au sein de BeTech ?

Nous, c'est plutôt d'un métier qu'on parle, pas vraiment du Lean Startup. On parle plutôt des outils qui sont intéressants, gérer la structure de la société, le projet le plus efficace possible. Donc on parle beaucoup des outils que les entrepreneurs utilisent. Ça peut être Slack, ça peut être RCode, ça peut être Trello, Notion, tout ce genre de trucs qui aident aussi pour être Lean et pour être efficace parce que ce sont tous des outils. Il y en a pas mal qui ont une version gratuite. Et comme ça, vous pouvez avancer avec le projet, beaucoup plus rapidement aussi. Pour tout ça, il y a beaucoup plus d'outils qui existent maintenant en 2022 qu'il y a 10 ou 15 ans. Tous ces outils sont là pour faire en sorte que l'on passe de la méthodologie Excel à des trucs beaucoup plus efficaces et beaucoup plus partagés, beaucoup plus fluides, surtout avec le nouveau monde réel où on travaille tout en remote. Ça c'est important, si vous faites un projet Lean Startup, les outils sont indispensables.

D'accord. J'ai atteint la fin de mon questionnaire, donc je vous demanderais juste une dernière question : est-ce que vous avez peut-être un commentaire à ajouter ?

Le Lean Startup, pour moi, c'est le Bootstrap, c'est peut-être pour moi la conclusion. Et c'est plutôt dans l'air du temps, le Bootstrap avec cette méthodologie Lean donc le Lean Bootstrap, ou le Bootstrap Lean Startup.

D'accord, ça va. En tout cas, je tiens à vous remercier pour votre aide et pour votre temps. Je vous transmettre mon mémoire si vous le souhaitez.

Oui ça m'intéresse. Bonne journée.

8.4.2. Interviews d'entreprises ayant appliqué le Lean Startup pour-création

8.4.2.1. François Pietquin

D'abord, en fait, je vais vous laisser peut-être vous présenter et m'expliquer votre projet parce que vous êtes la seule personne qui a justement eu recours à la méthode et puis qui a abandonné son projet donc c'est intéressant d'en savoir un peu plus à ce propos.

Dans ma carrière, j'ai 2 projets entrepreneuriaux. Pour le premier, je n'ai pas du tout appliqué la méthode et cela m'a quelque part coûté très cher. On peut revenir là-dessus. Et puis le 2^{ème}, il y a un peu plus d'un an, en suivant la méthode Lean Startup. Sur les conseils d'un ami, je m'étais inscrit au MVP Lab et en fait leur méthode c'est la méthode classique quoi. Tu as un canevas, que tu remplis, tu essayes d'identifier tes pains et gains etc. Et puis après pour la tester, en gros, tu crées une page internet et puis tu fais une petite promotion autour, tu regardes un peu, tu essaies de collecter des feedbacks, etc. Et donc j'ai fait une première itération avec eux mais moi c'était du B2B, eux c'était plutôt sur du B2C en général donc leur méthode de test c'est plutôt Facebook. Tester en B2B, c'est vrai qu'il y a moins moyen qu'en B2C et donc j'avais après, moi-même, réitéré plusieurs fois de mon côté pendant quelques mois. Et en gros le projet c'est une solution B2B qui se connecte au CRM des entreprises pour nettoyer les contacts, identifier les doublons, faciliter les synchronisations etc.

D'accord, merci. Je vais maintenant aborder les deux thématiques de manière générale. Pouvez-vous me fournir votre définition de l'innovation digitale ?

Pour moi de l'innovation digitale, c'est la possibilité de remplacer une partie d'un process ou bien de disrupter un process par une nouvelle technologie digitale mais qui va du logiciel au robot par exemple. Par exemple, Airbnb c'est un modèle qui est disruptif, la plateforme en soit n'a rien d'innovant. Pour moi Airbnb ce n'est pas une disruption digitale tandis que Uber en est une sur plusieurs niveaux. Ils le sont sur le business model, mais le sont aussi sur le processus de réservation et de relation client avec ton chauffeur de taxi ; où là c'est vraiment quelque chose de tout à fait innovant tandis que Airbnb n'est qu'un booking pour les particuliers à la base.

Dans le cadre de ce travail, la définition de l'innovation digitale que j'ai employée est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux*

offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.

Oui d'accord je vois. Je pense que c'est une bonne définition.

Merci. Qu'est ce qui serait, pour vous, une bonne définition du Lean Startup ?

C'est d'itérer de la manière la plus économique possible et la plus intelligente possible pour vérifier les hypothèses. Mais pas spécialement la plus rapide possible parce que ce qui me dérange un peu dans la méthode Lean Startup, souvent on dit que en quinze jours tu sais valider si c'est une bonne ou une mauvaise idée, mais moi je n'en suis pas si sûr que ça, parfois, ça peut prendre quelques semaines, mois voire années.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

Oui c'est ça. C'est un peu plus clair que ce que j'ai dit.

Et alors, quand et comment est-ce que vous avez rencontré cette méthode ?

J'ai bossé dans pas mal de start-ups et finalement, les start-ups dans lesquelles je bossais, on n'appliquait pas tellement ce principe-là. La première que j'ai montée, ce n'était pas du tout le cas. Ensuite j'étais chez Odoo. Chez Odoo, le patron, il avait une vision et c'est vrai qu'il itérait relativement rapidement sur les business models. En fait, ce qu'il y a c'est que quand tu vois le Lean Startup tel que tu l'as défini au début, tu l'as défini sur le match entre un produit et le marché, donc un produit et les clients pour répondre à un besoin. Mais en réalité, cette méthode-là tu peux l'appliquer pour un pricing, pour tes campagnes marketing etc. Et donc c'est vrai que le Lean Startup parce que dans "Startup" tu entends création d'entreprise mais en réalité c'est une manière de penser et de travailler qui peut s'appliquer à d'autres choses aussi.

Est-ce que vous voyez des liens entre le Lean Startup et les innovations digitales ?

Je réfléchis... Pas tellement. En fait, oui et non, c'est une manière de travailler qui est relativement récente et donc la jeune génération se l'approprie peut-être plus vite que des gars

qui ont 30 ou 40 ans d'expérience et qui sont sur leur lancée et la montée de l'innovation digitale correspond à cette génération-là. Maintenant, il y a des innovations digitales qui arrivent parfois en poussant un produit pendant deux ou trois ans et qui finalement trouvent leur marché. Et aussi ce qu'il a, ce sont aussi des produits qui réussissent bien sans cette méthode-là, simplement parce qu'ils mettent des moyens suffisants pour tenir dans le temps et qu'à un moment donné le marché est prêt. La notion de Lean Startup répond à un besoin auprès des clients mais il faut préciser à ce moment-ci pour ce marché-ci et dans ces conditions-ci. Et ça il faut le prendre en considération parce que sinon il y aurait beaucoup d'entrepreneurs, je pense, qui auraient droppé des idées ou des produits parce que dans le mois qui suivait le test, ils trouvaient qu'ils n'avaient pas l'attraction suffisante, mais en réalité, c'est des gars qui ont persévéré parce qu'ils avaient une certaine vision et puis ils ont fait des pivots sur du pricing, sur des business models éventuellement sur le produit mais sans fondamentalement changer leur business. Je parle toujours de Odoo par exemple.

Donc quand vous avez voulu développer votre projet via cette méthode-là, quelles sont les raisons ou motivations qui vous ont poussé à justement avoir recours à cette méthode là pour développer votre projet ?

Quand on entreprend quelque chose, on a envie de penser ou on pense qu'on a raison et qu'on a une vision. Pour certains ça marche, pour beaucoup non et je pense que j'avais la maturité suffisante pour me dire que ça pouvait ne pas marcher, et donc c'était pour minimiser le risque. J'avais quelques idées en tête et je ne voulais pas avoir de remords et je voulais tester. Mais je ne voulais pas commettre l'erreur que commettent des millions de personnes qui est "Je suis certain de mon coup", pour certains ça marche mais pas pour tout le monde. Je ne pense pas me contredire par rapport à ce que j'ai dit avant mais je pense qu'il existe des contre-exemples sur le Lean Startup et qu'il est possible de réussir des starts up sans suivre ces méthodes-là. L'élément le plus important, pour moi, dans le Lean Startup, ce n'est pas tellement l'itération, ce n'est pas tellement comment tu vas le tester, ni le MVP et tes canevas, etc. Le message le plus important dans le Lean Startup, c'est qu'en tant qu'entrepreneur ; peut-être que tu es un visionnaire, peut-être, mais il y en a un sur 1 million, c'est comme le Lotto ; mais pour avoir la plus grande probabilité de réussir ton projet, tu as intérêt à valider que le marché s'intéresse à ta cam. Parce que trop souvent les gens pensent "Je vais ouvrir boutique de vêtements à tel endroit, ça va être génial la localisation est bonne" par exemple. Ou "Je vais louer des vélos en ligne", le gars achète tous ses vélos et puis finalement il ne les loue jamais. S'il avait itéré un

peu, il aurait pu le vérifier. Et donc le Lean Startup ça permet vraiment de tester à moindre coût et de la manière la moins risquée possible.

Et alors, quand vous avez réalisé votre projet, quels étaient les outils de la méthode que vous avez mis en pratique ?

Au début, tu as le Canvas qui est une grille de réflexion. Et puis, simplement, j'ai fait un site web One-pager. Et puis après, comme c'était du B2B, je n'avais pas trop les moyens de commencer à faire des campagnes pour tester. Parce qu'en B2B, tu es vite à des milliers d'euros pour tester. Et donc j'ai pioché dans mon réseau, direct ou indirect, et j'ai organisé des Customer Interview. J'ai posé des questions plus que je n'ai parlé au début, j'ai demandé, autour de cette problématique, ce qu'ils identifiaient comme problèmes ou difficultés etc. Et en fait quand tu leur parles, ça te permet d'affiner ton offre et puis de réitérer ou tu vas representer un nouveau site web et voir ce que les gens pensent. Ça permet aussi de réaliser parfois que tu es à côté de la plaque et que le problème que t'as envie de résoudre, eux ne le ressentent pas comme important. Oui ils l'ont identifié mais c'est superficiel et ils ne vont pas y consacrer d'argent.

Est-ce qu'il y a un élément particulier de la méthode que vous trouvez vraiment intéressant et qu'il faut utiliser ? Ou au contraire, est ce qu'il y a un élément, peut-être, qui ne sert pas à grand-chose ou qui ne vaut pas la peine d'être mis en pratique ?

Il y a deux canevas. Il y a le Value Proposition Canvas avec le Customer Profile et la Value Map et puis le Lean Canvas qui est le tableau avec différents rectangles séparés. Pour moi, ce tableau avec les rectangles est plus intéressant parce qu'il pousse à la réflexion de business model, comment tu vas distribuer ton produit etc. L'autre canevas, parfois on se gratte longtemps la tête pour essayer de le compléter, moi je n'ai jamais trouvé ça ultra intuitif quoi. Donc ce canevas-là, pour moi c'était "Ta base de données n'est pas propre, il y a pleins de doublons, les trucs sont mal orthographiés, tu ne vois pas clair donc je vais faire Runner mon algorithme et je te la nettoie. Ça va augmenter tes taux de conversion, ça va augmenter ton confort d'utilisation." Voilà, c'était ça ma Value Proposition et puis tu discutes avec les gens pour voir si ça les intéresse. L'outil le plus intéressant finalement dans cette méthode, ce sont les interviews que tu fais avec les gens.

D'accord. Quelle est votre satisfaction quant à l'implémentation de la méthode Lean Startup ? Votre retour en général ?

Je la recommanderai, franchement je recommanderais l'approche. Je n'ai pas lu le bouquin et je pense que c'est peut-être un problème. Je la recommanderais pour toute personne qui veut entreprendre. Un MVP ça peut être une feuille Excel que tu fais toute la nuit pendant que ton client dort. Et donc investir dans un produit, ça doit vraiment, vraiment, vraiment être un minimum. Le but au début ce n'est pas d'avoir un effet wow, le but au début c'est de répondre à des questions. Est-ce que les gens sont prêts à payer pour ça ?

Oui d'accord. Et du coup, je vous demanderais quels sont les avantages les plus significatifs que la méthode peut apporter et/ou vous a apporté ?

Honnêtement, une confrontation à la réalité du marché, ça c'est le numéro 1. Parce que beaucoup d'entrepreneurs ne sont pas des vendeurs et donc ils se réfugient derrière leur produit, derrière leur marketing, un peu de com etc., mais ils n'osent aller parler aux gens parce qu'en général les gens n'aiment pas aller trouver d'autres gens, d'un et de deux, parce que ça va les confronter à la réalité que souvent ils n'ont envie de l'entendre, parce qu'ils ont envie de vivre leur vision et leurs rêves. Mais en fait, il y a une partie d'entrepreneurs qui ont une vision et puis après ils vont la twister et pivoter. Mais il y a des entrepreneurs qui cherchent uniquement un problème à résoudre et donc ils pivotent tant qu'ils n'ont pas trouvé le problème. Et donc le gars, qu'il vende des cercueils, des bagnoles ou qu'il envoie des fusées, il s'en fout tant qu'il n'a pas trouvé un problème à résoudre. Puis après lorsqu'il a un problème, il va itérer et éventuellement il va utiliser l'approche Blue Ocean pour avoir une approche disruptive. Parce que l'innovation digitale aujourd'hui, je ne sais pas si c'est vraiment encore une vraie innovation finalement. Parce que c'est comme quand on a eu l'électricité à un moment et puis qu'on a tout électrifié par la suite, et aujourd'hui on est en train de tout digitaliser. Pour moi, la meilleure des innovations, c'est lié au Blue Ocean où quand tu arrives à casser un business model existant, le mécanisme expliqué dans le bouquin, mais c'est en coupant tes coûts pour augmenter la valeur client, genre Ikea, Airbnb ou le cirque du soleil quoi.

Quels sont pour vous les inconvénients les plus significatifs de la méthode Lean Startup ?

Je pense que parfois cette approche itérative peut très vite dégoûter des gens et leur laisser penser que leur produit n'est pas bon ou qu'ils n'ont pas un fit sur le marché alors qu'en fait c'était peut-être simplement le fait de mener les interviews qui était difficile pour eux ou peut être qu'ils ne se sont juste pas donnés assez de temps. C'est assez cruel comme méthode parce

que les grands gourous te diront que en trois semaines tu as des réponses à tes questions alors que la réalité est un peu plus nuancée que ça quand même.

Est-ce que vous identifiez des améliorations possibles qu'on pourrait mettre en place pour justement améliorer la méthode ?

Honnêtement je ne la connais pas assez en détail parce que je n'ai pas lu le bouquin. Mais la méthode Lean Startup sert à vérifier si un besoin existe sur le marché, philosophiquement c'est "j'ai une idée, je veux vendre des voitures à cinq roues, est-ce que ça intéresse les gens ?" mais en fait, c'est très orienté autour d'un produit et je pense que peut-être la méthode devrait plus mettre le focus sur le fait que tu cherches un problème à résoudre et que tu vas itérer tant que tu n'as pas trouvé le problème à résoudre. Il faudrait que ça tourne moins sur les produits et plus sur les problèmes en fait. Mais ça c'est plutôt philosophique que vraiment dans la méthode en elle-même. Lean Startup, c'est vérifier si le produit que tu as en tête est viable ou pas, alors que pour moi l'entrepreneuriat d'un point de vue neuf c'est qu'on va trouver un problème à résoudre. Même si tu as une idée de base, peut-être que dans six mois tu auras réalisé que à la place des voitures à cinq roues, tu dois faire des pots de confiture. Il faut prendre des exemples mais quand tu prends des exemples comme Twitter ou Twitch, ce sont des boîtes qui ont pivoté et qui font des trucs qui n'avaient rien à voir à la base. Et donc il y a des boîtes comme ça qui ont dû pivoter à un moment de leur vie parce que l'idée de base pour laquelle ils ont poussé n'était pas viable. Et donc peut-être qu'au début ils auraient dû appliquer la méthode Lean Startup ou peut-être pas, c'est difficile à dire. J'ai vu des boîtes qui réussissaient aussi parce qu'on injectait tellement de fric dedans qu'au final ça finissait par passer sur le marché.

Encourageriez-vous le recours à d'autres outils, procédés ou méthodes d'innovation ?

Dans l'Agile, il y a le SCRUM. SCRUM a un point commun avec le Lean Startup qui est l'itération et vraiment délivrer très vite. Après le SCRUM, c'est plutôt une organisation d'équipe donc si tu peux combiner les deux, c'est simplement si tu décides de faire du Lean Startup et que cette semaine tu bosses sur ta Landing Page et qu'il y en a un autre qui bosse sur le Messaging par exemple. Tu vas alors suivre une méthode SCRUM pour t'aligner tous les matins, faire des sprints et pouvoir avancer etc. Comme autre méthode, il y a l'Effectuation qui ne se concentre pas juste sur le fait de consulter le consommateur mais toutes les parties prenantes, y compris les distributeurs. Donc je pense que cette méthode peut être appliquée à différents contextes ou entreprises. Par exemple, la boîte de mon épouse fait du charbon de bois

entre autres et c'est du charbon de bois belge. Ils ont constaté qu'il n'y avait pas de charbon de bois belge et puisqu'eux, dans leurs autres activités, ont pleins de déchets de bois, ils ont choisi de combler ce manque et pour eux c'était simplement un nouveau produit dans leur gamme qui leur permettait d'utiliser les déchets et de les valoriser. Quand ils ont créé le produit, ils ont fait le packaging etc., et puis ils sont allés voir les distributeurs comme Delhaize et Carrefour pour que les distributeurs le vendent. Et c'est vrai que, dès le départ, ils auraient pu envisager d'aller voir Delhaize et de voir avec Delhaize comment ils allaient le distribuer ensemble. Et le packaging aurait peut-être été différent, la réflexion aurait peut-être été différente et finalement, le résultat aurait peut-être été mieux ou moins bien mais ça aurait pu être une approche possible. Et c'est vrai qu'à ce moment-là, tu as déjà directement la vue de ton partenaire qui va te dire "On a déjà telle gamme, ça nous intéresse ou pas, pour telles raisons, si vous le faites on préférerait, comme ça". A mon avis, ça dépend du type de produit B2B / B2C. Ça peut être dans la piste de réflexion et ça peut apporter financement, des idées, du feedback, ça apporte aussi certaines garanties de distribution immédiate. Cependant, tu vas jouer gros acteurs et tu vas payer cher entre guillemets. Mais pour certains produits, c'est peut-être ultra relevant.

Est-ce que dans les avantages et inconvénients, il y en a qui seraient constatés spécifiquement dans le domaine du digital ?

En fait, le Lean Startup s'applique très bien au domaine digital parce que dans le domaine digital tu peux rapidement changer ton produit, il n'y a pas de processus industriel derrière. Si c'est, encore une fois, une voiture à 5 roues, ça va prendre du temps de l'adapter et de faire toutes les modifications et les logiciels se prêtent très bien à cette méthode en fait. Et si on fait un parallèle du Lean Startup avec SCRUM, quand tu développes en SCRUM, ton client te dit "Je veux un champ là, je veux mon bouton là et quand je clique je veux que ça fasse ça". Et donc tu fais des spécifications pour 1 à 2 semaines, tu les développes, tu les montres, il valide ou refuse, s'il valide, tu continues, sinon tu rechanges. Et donc ça évite la méthode dite en cascade qui est de se dire "on va passer un mois pendant lequel je vais récolter tout tes besoins, et puis je vais passer un mois à développer, puis je vais te montrer le résultat final". Et là, parfois, on s'aperçoit qu'il y a des divergences énormes au bout de deux mois. Et donc finalement, si on fait ce parallèle-là, le SCRUM et le Lean, ça a un point commun qui est l'itération et vérifier rapidement avec ton client / utilisateur si ça correspond ou pas à ses attentes.

Du coup, là, j'ai posé toute ma liste de questions. Avez-vous un dernier commentaire à ajouter ?

Je pense que le Lean Startup est une méthode pas évidente à mettre en place parce que c'est parfois difficile de voir s'il y a un résultat positif ou pas, ce n'est pas toujours évident de savoir si tu continues, si tu t'arrêtes. Et humainement parlant, c'est difficile parce que tu n'as pas de période de béatitude dans laquelle tu vas croire et investir dans ton rêve pendant des mois ou des années. Tu es vite fixé et ça peut faire mal mais l'avantage c'est que t'as gagné du temps et de l'argent, c'est l'avantage principal de la méthode. Et donc, finalement, je pense que c'est une très bonne méthode pour valider. Dans ma vie, au tout début de ma carrière professionnelle, j'ai voulu lancer une boîte et je n'ai pas du tout suivi cette méthode-là. On était en 2008 et donc je ne sais pas si on en parlait déjà. Et donc je rêvais dans mon produit, je l'ai développé, j'ai investi des centaines ou des milliers d'heures de travail mais rapidement après ça a un peu fait plouf quand même. Moi j'ai arrêté l'aventure, mon partenaire a continué, lui, il a pivoté après en changeant de Business Model sans fondamentalement changer le business. Mais au lieu que ce soit B2C, c'est passé en B2B, il a pricé différemment etc. Et donc j'ai perdu beaucoup d'heures dans ma vie pour ne pas avoir été capable de valider plus vite ce que je pensais être certain. Mais encore une fois, le plus important pour moi c'est "Est-ce que je répons à un problème" et "Est-ce que les gens sont prêts à payer pour ça ?".

Merci beaucoup.

Un dernier point que j'aimerais ajouter, c'est que dans la méthode du Lean Startup, il y a quand même une certaine difficulté à la mettre en place parce que ce n'est pas toujours facile de tester ses hypothèses. Tu te dis "j'ai une idée de produit". Je reviens avec l'exemple des pots de confiture ; tu fais des pots de confiture bio où tu te dis que ça va correspondre à telles personnes et avec tel produit etc... Et ben valider les hypothèses, ce n'est pas toujours évident. Tu fais quoi ? Tu les appelles ? Tu les vois à la sortie d'un supermarché ? Tu fais une campagne sur Facebook et une campagne sur Facebook, ça veut dire quoi ? Qu'est ce qui est positif ? Qu'est ce qui est négatif tu vois ? Et donc c'est difficile un moment de valider. Au MVP Lab, tu avais quatre jours. Et donc la première journée tu fais ton Canvas, la deuxième tu fais la page, la troisième tu fais ta campagne et la quatrième tu debrief. C'était un peu vite et puis est-ce que c'est significatif ou pas ? Eux, ils faisaient ça sur Facebook mais pour moi ce n'était pas possible pour du B2B, donc c'était sur LinkedIn et ça coûte cher. Et finalement, qu'est-ce qui nous indique que notre projet est intéressant ? Valider les hypothèses, ce n'est pas évident. Mais finalement, les interviews te permettent de réfléchir et de te confronter à tes propres idées. Et finalement, dans la méthode, je pense que le truc le plus intéressant, ça reste vraiment les interviews. En revanche, lors des interviews, c'est difficile de ne pas diriger ou influencer. C'est

difficile d'obtenir une réponse objective qui nous permet de valider nos hypothèses et notre projet. C'est là où la méthode, théoriquement, c'est cool. La mise en pratique, c'est assez difficile et là-dessus, je pense qu'il faut de l'accompagnement et ça ne se fait pas toujours en quinze jours.

Oui, je vois.

Une dernière chose que j'aimerais ajouter encore, c'est aussi que dans ce que j'observe, le Lean Startup n'est vraiment pas généralisé et lorsqu'il est utilisé, c'est plutôt au début et puis après les gens le laissent de côté. Et de mon point de vue, c'est une erreur parce que c'est une méthode qui peut vraiment te faire gagner du temps et de l'argent.

D'accord, c'est vraiment intéressant comme point. Merci en tout cas, pour votre temps et pour votre aide.

Tu me diras comment ça se passe. Bonne soirée, à bientôt.

8.4.2.2. Jean-Christophe Cuvelier

Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ?

Je suis Jean-Christophe Cuvelier, je suis le fondateur de MAD Kings, qui est une boîte de marketing digital, plus précisément de growth-hacking. Et j'ai aussi lancé récemment, plus récemment, Well Made, qui est une boîte qui se concentre sur l'innovation technologique au travers de développement logiciel et matériel pour compte de tiers. Voilà essentiellement en deux mots, donc on peut détailler si vous voulez.

Les entreprises, vous les avez fondées quand ?

MAD Kings, en 2016. Donc il y a six ans du coup déjà. Et Well Made, ça fait partie de MAD Kings, mais l'initiative a été lancée en 2019.

Du coup, je vais aborder donc les deux thématiques du mémoire. Donc dans un premier temps, je vous demanderais de me fournir votre définition de l'innovation digitale.

Alors ça doit être très vaste, mais pour moi, il faut déjà définir tout ce qui est innovation et ensuite, dans le contexte du digital. Donc l'innovation, c'est pour moi, ça comprend la partie théorique de recherches et puis après la partie pratique, le développement, donc le relais

recherche et développement. Donc c'est la mise en œuvre de nouvelles solutions à des défis, à des nouveaux défis, quel que soit le champ d'application. Et l'innovation digitale, pour moi, il y a deux pans. Il y a en premier pan, plus général, qui va être cette innovation, mais on la fait de manière digitale. Donc comment digitaliser des processus existants ou créer de nouveaux processus de manière digitale ? Et donc le deuxième pan, c'est plutôt comment, sur des processus existants, les rendre digitaux ? Un exemple concret, c'est une entreprise pharmaceutique, avec qui je travaille pour l'instant dans les laboratoires, ils utilisaient du papier et des fichiers Excel. Et donc pour eux, on est en train de développer depuis trois ans, un nouveau logiciel qui remplace et leur papier et leur fichier Excel afin qu'ils puissent encoder les résultats de leurs expériences. Pour moi ici, c'est de l'innovation digitale puisqu'on met en place une nouvelle méthode pour leurs processus existants.

Dans le cadre de ce travail, la définition de l'innovation digitale que j'ai employée est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.*

D'accord.

Dans le même esprit, je vous demanderais votre définition du Lean Startup.

Pour moi, le Lean Startup, c'est un mélange de plusieurs choses, mais on va dire que c'est un mélange entre les piliers principaux... c'est l'itération. Donc on rentre dans un processus qu'on appelle Lean où on fait différentes boucles successives. Et au lieu de créer tout un processus d'un coup, on le crée de manière progressive. On confond beaucoup la méthode agile et la méthode Lean. Aujourd'hui, on dit que ce sont des itérations afin de continuer et ça vient du fait qu'il y a un Framework, c'est le script qui est qui fait ces itérations. Et dans la méthode Lean, on part de pas grand-chose et on va construire différentes étapes afin de valider nos expériences. L'exemple typique qu'on donne dans le Lean, c'est comment on construit une voiture si on le fait en non-Lean, on va commencer par construire le châssis, puis on va construire les roues, puis reconstruit le moteur. La manière Lean, c'est, pour se rendre à un point B, on va d'abord, utiliser nos pieds. Après, on va prendre une trottinette, qui est une version d'un moyen plus efficace et puis après la trottinette, si on me déterminait que c'était utile, que les gens ont utilisé cette trottinette, on va se déplacer sur le vélo qui va aller plus vite et éventuellement va

construire les motos et à la fin on construit une voiture. Donc en termes de ressources sur le long terme, on va en utiliser plus. En revanche, en termes de risque, on va diminuer fortement le risque puisque si jamais on se rend compte que les gens ne veulent pas se déplacer, on a juste dépensé de quoi construire une trottinette, ce qui demande beaucoup moins d'efforts et des ressources que pour construire directement une voiture. Donc la méthode Lean nous permet de valider aussi au fur et à mesure du développement d'une entreprise. Parce que pour développer un produit ou un service, on va commencer par quelque chose tout petit, avec peu de personnes pour valider simplement qu'il y a un marché. Donc c'est exactement la même chose, développer la manière itérative et son produit ou son service.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.* Est-ce que vous identifiez des liens entre ces deux thématiques, donc l'innovation digitale et le Lean Startup, avant d'entamer les questions plus précises ?

Oui, alors oui, je pense qu'il y a plusieurs écoles. Les entreprises qui ne sont pas Lean, elles ont souvent des raisons. Par exemple ici, en travaillant en partie avec les pharmaceutiques, on se rend compte qu'ils voudraient être Lean, mais il y a des choses qu'ils ne peuvent pas faire de manière Lean. Un exemple très concret, si on développe un médicament et qu'on le teste et qu'il tue des personnes, on ne peut que mettre des processus qui sont non-Lean en place pour le développer. Maintenant dans l'innovation technologique, on constate que les entreprises qui fonctionnent de manière Lean vont avoir un beaucoup plus grand succès que celles qui fonctionnent en waterfall, c'est à dire de tout développer d'un coup et de mettre la solution sur le marché. En ce sens que si on fait l'approche non Lean, on va arriver avec un produit fini et tout le travail à faire se concentre sur le fait de convaincre le marché d'acheter ce produit. Tandis que si on suit la manière Lean dans l'innovation technologique, on va de nouveau le construire petit à petit, et on va développer un produit qui est adapté au marché. Le parallèle, c'est que les outils digitaux nous permettent de beaucoup plus facilement valider les hypothèses Lean que si on est dans le non-digital. Je prends par exemple, un non-digital qui voudrait essayer le Lean, dans l'agriculture pour une méthode Lean, le cycle de tests, ça va être des années car on a un an pour tester que notre nouvelle graine fonctionne tandis que de manière digitale, on va pouvoir

le faire de manière instantanée, pour pouvoir s'adapter beaucoup plus vite à une innovation digitale.

Quand et comment est-ce que vous avez rencontré la méthode Lean Startup ?

Alors j'ai rencontré et au travers de bouquins il y a un certain temps, mais surtout parce qu'il y a une quinzaine d'années, il y a eu un nouvel engouement pour tout ce qui est le startup nation. On était quelques années après la bulle internet des années 2000 et donc les gens voulaient faire des produits de manière différente. Donc cette méthode a commencé à exister modestement. En réalité, le terme Lean Startup est récent, mais dans la réalité, le fait de travailler de manière Lean n'est pas du tout récent. On a juste mis des mots sur une méthode qui existait déjà. Donc pour moi, ça a été naturel quand je suis rentré ce mode de travailler de cette manière-là et il se fait que du coup il y avait des bouquins et de la théorie sur tout ce qui est Lean Startup qui s'est développé. Et donc je l'ai découvert au travers essentiellement de bouquins qui parlaient soit de Lean Startup, soit de choses qui étaient liées aux startups.

D'accord. Et du coup, vous avez mis ça en pratique dès la création de l'entreprise, c'est bien ça ?

Nous, on l'a fait directement dès la création de cette entreprise et même dans des entreprises précédentes. Mais en soi, j'applique le principe Lean depuis les années 2010. Donc mettre un nom sur ça. Mais, j'ai toujours travaillé de manière itérative avant même qu'on parle de Lean.

D'accord. Quelles sont les raisons et motivations qui vous ont poussé à utiliser cette méthode ?

Alors que la première raison pour laquelle j'ai développé mon entreprise en mode Lean, c'est que j'étais sur fonds propres et donc j'avais peu de fonds propres. Et la manière Lean permet de commencer tout petit. Donc on peut commencer avec de petits investissements pour se construire petit à petit un prototype. Et quand je dis un prototype, ça pourrait être un slide-deck. On ne va pas construire forcément un programme ou une machine, forcément. Mais donc, ça va être un résumé des différentes connaissances, sous la forme de présentations qu'on peut donner à d'autres. Et donc on peut tester s'il y a un public. Pour MAD Kings et le growth marketing, on a commencé par différentes conférences qu'on donnait sur le growth marketing et ça nous permet de voir très vite qu'il y a un gros engouement pour ça et qu'il y avait beaucoup de gens qui étaient intéressés pour suivre ces conférences. Donc ça nous a permis de tout

doucement commencer à développer les services associés à ces connaissances, afin de pouvoir vraiment tester le marché. Donc, la première raison a été les moyens et les ressources limitées qui nous ont poussés à avoir une approche comme ça. On aurait pu avoir une autre approche qui est, on va chercher des investisseurs et on essaie d'avoir une grosse mise de départ avant de démarrer l'activité. Ce n'est pas toujours possible parce que les investisseurs, ils veulent des preuves et une assurance que ce qu'on veut lancer va marcher. Or, dans un marché qu'on développe ils n'ont pas d'assurance. Dans un deuxième temps, il faut qu'on puisse prouver qu'il y a un marché et donc pas de dépenser une grosse somme d'argent même si on l'avait, sans savoir que ce marché existe, donc ça va être comment prouver que le marché existe, pour arriver éventuellement product-market fit où on a trouvé le bon produit qui correspond au marché.

Quels sont les concepts et outils de la méthode que vous avez mis en place ou que vous mettez en place actuellement ?

Essentiellement les méthodes itératives qu'on mixe avec justement le fait de travailler de manière agile et donc de manière flexible. Je ne vais pas dire flexible parce que c'est justement le plus mauvais mot qu'on peut utiliser pour parler des méthodes agiles. Mais donc, de manière plus souple, plus souple et pas forcément sur le fait de réagir rapidement, ça le permet, mais sur les contraintes qu'on se donne, donc d'avoir moins les règles, d'être plus focalisées sur l'humain et sur les procédures. Et donc c'est parfois très difficile, par exemple en entreprise, de travailler de manière vraiment agile parce qu'il y a beaucoup de protocoles en place qu'il faut respecter. Et l'agile dit qu'il faut d'abord respecter le projet avant de respecter les procédures. Donc ce que j'utilise dans la méthode Lean, ça va être les itérations, le fait de tester, de valider des hypothèses, donc de commencer par quelque chose qui nous permet de vérifier que ce qu'on veut implémenter plait. Un exemple concret dans ce qu'on fait au sein du développement et que j'appelle du Lean, c'est que quand l'utilisateur demande des fonctionnalités, on va toujours développer le MVP, la plus petite fonctionnalité qu'on puisse développer avant de développer ce qu'ils ont demandé. Généralement en faisant ça, on gagne beaucoup de temps à ne pas développer l'entièreté des fonctionnalités qui sont demandées. Et quand ils ont ce MVP, ils se rendent compte généralement qu'ils ne comprenaient pas eux-mêmes ce qu'ils voulaient et que généralement d'ailleurs le MVP correspond à leurs besoins ou de se rendre compte que ce n'était pas ça qu'ils voulaient du tout et dans ce cas, ça leur permet eux, de raffiner leur besoin et ça nous permet après de venir avec une nouvelle version. Souvent non pas parce que nous, on n'a pas compris, c'est généralement l'utilisateur qui ne sait pas ce qu'il veut. Et ensemble, on est vraiment dans sa coquille ou on développe au fur et à mesure et nos utilisateurs apprécient

beaucoup parce qu'ils sont fort impliqués dans ça. Un élément clé du Lean, c'est qu'il faut impliquer le plus possible ses clients. Ce n'est pas nous qui allons faire pousser boire du Coca Cola, mais bien les utilisateurs qui vont dire ce qu'eux veulent boire.

D'accord. Et alors vous avez utilisé quels outils lors de la mise en place de la méthode ?

Alors on a utilisé différents canevas, en partie et aussi au travers de beaucoup d'événements auxquels j'ai participé, même parfois organisés, qui sont des Startup Weekends, notamment avec Michel Duchateau. On utilise notamment un canevas qui est le Lean Canvas, qui est apparenté aussi au Business Model Canvas et donc qui est intéressant pour valider des hypothèses sur une idée. Donc c'est vrai que moi j'ai tendance à utiliser plutôt le Business Model Canvas mais qui se rapproche très fort du Lean Canvas. Et donc c'est vrai que par rapport à des projets, je commence généralement, en tout cas quand je suis en groupe, par l'utiliser parce que ce genre de canevas permet de fédérer les gens autour de lui.

Est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus sur votre satisfaction quant à l'adoption de la méthode ? Et on peut parler plutôt des avantages et inconvénients que vous avez expérimentés à la suite de votre adoption de la méthode.

Je ne sais pas si je peux vraiment parler d'inconvénients dans mon cas puisque comme je l'ai dit, je suis un convaincu de la méthode. Mais les avantages, ça a été de pouvoir justement à démarrer sans trop de ressources et comprendre les besoins des clients. Par rapport à mon expérience, de l'avoir utilisé, moi avec des clients pour mieux comprendre ce qu'ils veulent, c'est vraiment très positif parce que justement, en utilisant le modèle Lean et les outils associés et donc Lean Canvas, BMC etc., ça nous a permis de raffiner le besoin avec le client. Et donc ça, ça a été vraiment très positif pour améliorer vraiment notre compréhension et du coup, ne pas développer quelque chose qui n'était pas nécessaire. Les inconvénients ? Je n'en vois pas vraiment. Moi, je suis vraiment pour l'intelligence collective et le fait d'utiliser des outils associés au Lean. Et le Lean en lui-même se base sur le principe de l'intelligence collective, que ce soit au travers de ses collègues ou avec ses clients. C'est le fait de dire qu'on va aller beaucoup plus loin en collaborant et en synchronisant les idées que tout seul. Ce que je vois non pas un désavantages, mais un risque et qui est du coup parfois compliqué à mitiger, c'est le fait que ça prend du coup beaucoup plus de temps et beaucoup d'efforts aussi. C'est à dire que dans une équipe, les gens pensent de manière différente et si on n'a pas au sommet de la méthode, un collaborateur ou un consultant qui maîtrise bien les données mais qui maîtrise bien aussi le fait

de cadrer les gens, les gens vont utiliser le Lean Startup n'importe comment. Donc il faut bien faire attention de rester focalisé sur les objectifs. Et donc, ce que j'ai pu constater aussi dans la méthode Lean, c'est que du coup, ça pousse les gens aussi à rentrer dans des phases d'idéation, ils ont beaucoup d'idées, et puis ils n'implémentent rien. Dans une entreprise, on y faisait le growth marketing canvas, c'est un peu du lean marketing, c'est assez proche. Je suis allé dans une entreprise qui avait très bien développé tout ce qu'ils voulaient faire au niveau des idées, ils avaient écrit les documents de commande l'implémenter, ils n'avaient jamais implémenté et ils souffraient d'un manque de clients alors que leur produit était intéressant. Et dans l'idéation et le fait de faire de l'itération, c'est intéressant mais à un moment donné, dans l'itération, il y a la partie faire et ça, ça reste, dans tous les cas, le plus important. C'est le moment où généralement ça coince par manque de budget et surtout de manque de temps et manque de focus. Donc ça, le Lean ne va pas aider à ça et donc ce n'est pas un inconvénient ou un désavantage que la méthode, c'est juste que cette méthode ne répond pas à cette problématique qui est plutôt une méthode pour réaliser des projets ou faire avancer le projet. Donc voilà, d'un côté, il faut quelqu'un de cadré pour accompagner les personnes qui font du Lean et de l'autre côté, il faut des personnes déterminées pour mettre en place tout ce qu'on veut faire et prioriser parce que finalement on a 50 idées, on ne sait pas faire les 50. Il faut trouver des méthodes pour prioriser ça. La méthode ne répond pas à cette problématique.

Est-ce que justement alors vous identifiez des changements ou des améliorations qu'il faudrait peut-être apporter à la méthode ?

Alors je ne dirais pas qu'il faut améliorer la méthode en tant que telle, dans le sens ou pour moi, la méthode n'est qu'une partie de la solution et je pense personnellement que ce serait une mauvaise idée de faire une méthode qui répond à tous les besoins. Donc il y a des outils comme ça, des couteaux suisses qui font tout, mais de manière moyenne. Et l'autre solution, c'est d'avoir plein d'outils différents qui servent facilement ensemble, mais qui sont chacun experts dans un domaine. Moi, je crois plutôt dans la deuxième méthode. C'est généralement un peu plus coûteux mais généralement, du coup, on a un résultat qui n'est pas moyen mais qui est plutôt excellent dans chaque domaine. Comme en plus si on prend un couteau suisse, ceux qui aiment bien les couteaux suisses vont avoir cinq ou six ou sept ustensiles sous un couteau. Donc prenons un couteau suisse standard : on va avoir une scie, un ouvre bouteille, un ouvre boîte, un tire-bouchon, un cure dent et une pince à épiler. Ça, c'est le couteau suisse de base. On va utiliser généralement le tire-bouchon et le couteau, tout le reste, c'est très rare qu'on utilise. La plupart des gens ne savent même pas quelle est la différence entre le décapsuleur et l'ouvre

boîte, ne sait pas comment utiliser l'ouvre boîte. Donc ça c'est la méthode A. La méthode B, c'est d'avoir juste un ouvre-bouteille, mais un bon, et un bon couteau. Ça prend plus de place mais on n'utilise que ce qu'on utilise. Et donc pour en revenir à la méthode Lean, pour moi, la méthode Lean Startup fait très bien ce qu'elle fait et elle ne devrait pas être améliorée dans le sens où, les faiblesses dont je parlais, le fait d'être focus et de mettre un cadre, pour moi c'est quelque chose qui s'apprend et qui n'est pas lié forcément au Lean. C'est à dire que c'est en maîtrisant la méthode Lean, mais aussi le fait de rester focalisé et de pouvoir aussi cadrer des gens qu'on va les aider au mieux. Et d'autre part, le fait de réaliser, de faire des choses concrètes est quelque chose qui pour moi est différent et en plus chacun a sa méthode. Aujourd'hui, le marché de tous les logiciels de gestion de projet est énorme, et pour moi, il ne faut pas mélanger les deux. Parce que ce serait une soupe imbuvable. Et sinon, nous, chez MAD Kings, on a développé un Framework qui utilise la méthode Lean et qui utilise d'autres méthodes, notamment un cadre pour pouvoir faire au mieux toutes les étapes du growth marketing.

Est-ce que vous avez recours à d'autres outils ou d'autres méthodes ou d'autres processus en plus de la méthodologie Lean Startup ?

Alors concrètement, je fais deux métiers, un concentré sur l'informatique et l'autre sur le growth marketing. Dans les deux cas, on utilise du Lean Startup. Et dans les deux cas on utilise, on va dire un dérivé du Lean, qui s'appelle le SCRUM. On travaille sous forme de sprints itératifs et on a des périodes de travail sur dix jours. Tous les dix jours, on revoit tout ce qu'on a fait et tout ce qu'on va continuer à faire, que ce soit au niveau de développement ou marketing. Et donc techniquement, ça, on l'utilise au jour le jour parce que tous les jours on regarde avec les équipes quels sont les points sur lesquels il faut avancer et quelles sont les étapes suivantes.

Quelles sont les raisons finalement qui vous ont poussé à mettre cette autre méthode en place ?

Mais nous quand on a commencé avec différents outils, dont la méthode Lean, on s'est rendu compte que la méthode Lean ne répondait pas à tous les besoins. Assez vite, on a dû prendre différents outils. D'autre part, moi, venant du monde du développement, j'avais déjà utilisé assez fort la méthode SCRUM. On utilise essentiellement, dans le SCRUM, les sprints, que ce soit en développement ou en marketing. Donc on a mis le SCRUM en place pour des soucis d'efficacité. Donc le Lean va définir la méthode et le SCRUM va être plus une implémentation de la méthode plus concrète avec des choses plus pratiques. Et pourquoi SCRUM ? Moi je suis

un développeur et donc quand j'ai voulu développer ça, mais j'ai pris des outils qui me convenaient déjà assez bien.

Oui d'accord, ici, j'ai atteint la fin finalement de mon questionnaire. Donc j'avais une dernière question : est-ce que vous avez un commentaire à ajouter ?

Je pense que la méthode Lean Startup, tout le monde devrait comprendre de quoi il s'agit, c'est important. Ce n'est pas la seule méthode mais nous on fait tout comme ça. Mais parfois, on a tort de trop s'ancrer dans ses habitudes et de trop penser qu'on a raison. Dans la méthode, il ne faut pas en faire une religion, cependant il ne faut pas non plus la négliger. Le plus dur dans la méthode Lean ainsi que dans toute méthode comme les méthodes agiles etc., c'est que la plupart des gens utilisent ce nom et ne savent absolument pas de quoi ils parlent. Et du coup, ça fait beaucoup de dégâts parce que beaucoup d'entreprises qui pensent le faire alors que si on creuse, ils ne le font pas et n'en sont pas capables. Puis on invente des nouveaux Framework Lean avec des Framework agiles et des nouveaux trucs pour essayer de pallier des problèmes qui ont en fait fait de la culture d'entreprise qui n'est pas adaptée. Je pense que ce qui est important c'est l'éducation sur ce que c'est vraiment le Lean. Et dans l'éducation, je pense que tout le monde qui est intéressé par la méthode devrait faire des heures en atelier qu'il ne rien avoir avec son business pour apprendre ça. Je pousse depuis toujours au Startup Weekend. Il faut vraiment apprendre aux gens ce que c'est le vrai Lean qui est applicable partout.

Mais merci beaucoup pour votre aide et pour votre temps.

Bon courage.

Merci beaucoup.

8.4.2.3. Laurent Dabomprez

Est-ce que vous pourriez vous présenter en quelques mots ?

Donc je m'appelle Laurent Dabomprez, en fait, j'ai deux activités pour le moment. Je suis encore entrepreneur dans le secteur des parcs et jardins et j'ai en même temps cette startup qui s'appelle WAD et qui propose une solution de gestion et de suivi des prestations d'équipe sur chantier. Et donc en fait, en plus de ça, je ne suis pas que jardinier, j'ai un historique d'informaticien, je suis informaticien de formation. Les parcs et jardins, c'est il y a une quinzaine d'années, une grande réorientation professionnelle il y a douze ans. Donc voilà, j'ai vraiment les

deux casquettes et donc c'est en tant que jardinier que je me suis rendu compte qu'il y avait un outil dont j'avais besoin, mais que je ne trouvais pas sur le marché. Et étant informaticien à la base et ayant encore des contacts avec des anciens collègues, je me suis dit que j'allais développer la solution pour moi, c'est comme ça que je suis arrivé à développer WAD et à le commercialiser depuis deux ans et demi. Sinon, en termes de présentation, est-ce qu'il a des choses que je n'ai pas dit ?

Peut-être une précision sur quand l'entreprise a été fondée ?

En août 2019, j'avais déjà commencé le développement de WAD au mois de juin 2018, plus ou moins. C'est là que ça a vraiment commencé mais avec aucune prétention ou perspective commerciale, si ce n'est que dans la manière de développer la solution, de par mes réflexes, mes anciens réflexes de développeur, j'ai travaillé dans le monde du web, et cetera ... Donc ça je parle de 1999, date à laquelle j'ai commencé dans le monde professionnel, toujours en tant qu'indépendant, freelance ou gérant d'une entreprise qui fait sites web, et cetera. Donc toujours avec cette manière de développer cette manière de penser des choses. On se dit donc peut être qu'un jour ça va, ça peut prendre de l'ampleur.

D'accord. Donc du coup, je vais aborder les deux thématiques principales de manière très générale. D'abord, je vous demanderais de me fournir votre définition de l'innovation digitale ?

L'innovation digitale, pour moi, c'est créer des outils qui sont réellement utiles pour un secteur d'activité, pour un métier, pour un certain type de profil, de personne. Voilà, c'est ça. Pour moi, l'innovation n'est pas à tout prix. Commence, dire ? C'est plutôt la digitalisation. Pour moi, cet aspect innovant n'est pas toujours nécessaire. Il faut d'abord, quelque chose fit, qui match les besoins. Maintenant, le fait d'innover, ça permet de pousser un peu la machine chaque fois un peu plus loin. Et finalement, il faut que ça reste cohérent par rapport à une certaine réalité qui est celle des besoins réels du marché.

Dans le cadre de ce travail, la définition de l'innovation digitale que j'ai employée est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.*

Je pense que c'est plus précis et certainement mieux réfléchi que ma définition qui était déconstruite mais je n'en avais pas préparé moi.

Pas de soucis, c'est juste une question pour nous permettre de définir les bases de l'interview. Ma prochaine question, je ne sais pas si vous allez pouvoir y répondre parce que à la suite de notre change d'email, j'ai compris que la méthode finalement a été appliquée sans savoir qu'elle était appliquée. Mais sinon ma question, c'était de vous demander votre définition du Lean Startup. Donc je ne sais pas si ça s'applique ici ?

J'ai envie de dire qu'elle s'applique un peu ici mais je n'en avais pas vraiment la définition à la base. Vu que j'avais la double casquette, finalement, je fonctionnais en mode Lean Startup moi-même, par rapport à mes besoins, par rapport à mon équipe qui utilisait l'application aussi. Finalement, elle a grossi non pas dans un bureau, mais voilà, elle s'est développée finalement tout autant sur le terrain, comme une solution le Lean Startup traditionnelle. En revanche, je n'ai pas vraiment l'étiquette Lean Startup, mais je connaissais le modèle MVP. Mais le MVP, pour moi, c'est quelque chose de très difficile à faire parce que j'ai tout de suite le réflexe de vouloir aller plus loin, parce que je sais comment ça se passe derrière. Je pense tout de suite technique, je pense tout de suite aux bases de données, je sais faire ça, mais on en parlera peut-être plus tard. Mais voilà, mes compétences font que ce modèle MVP qui est vraiment aussi une des clés du Lean Startup, c'est difficile à appliquer. Et chez CAP Innove, c'est la première chose qu'ils m'ont dit mais, pour moi, c'était hors de question. Connaissant mes connaissances, mes capacités techniques etc., je n'aurais pas été capable de proposer quelque chose qui n'est juste qu'un MVP.

Oui, je vois. Ici, dans le cadre de mon mémoire, j'ai fait une définition du Lean Startup. Je vais vous la partager pour voir un petit peu justement votre avis par rapport à ce que vous pensez du Lean Startup et ce que vous avez, vous, mis en pratique. La définition que j'utilise, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

Oui, d'accord. C'est ça, je valide.

Donc avant d'entamer les questions plus précises, est ce que vous identifiez des liens entre la méthodologie Lean Startup et l'innovation digitale ?

Ben oui, c'est justement ce que je disais. Pour moi l'innovation, ça doit tout de suite matcher avec la réalité du terrain, le besoin du terrain, donc clairement le Lean Startup ... oui.

Donc quelles sont les raisons motivations justement qui vous ont poussé à utiliser ce genre de processus dans le lancement de votre projet ?

Ça s'est fait de manière automatique. Avec cette double casquette ... mon métier d'entrepreneur de jardin, c'était vraiment mon temps plein, ce n'est plus le cas maintenant, mais c'était vraiment mon temps plein. J'étais plus jardiner avant d'être développeur de solutions.

Quels sont les concepts et outils que vous avez mis en pratique lorsque vous avez entamé ce projet ?

Ben avec CAP Innove, on a surtout plus travaillé sur la recherche du persona, toutes ces histoires-là. Essayer de définir l'attraction du marché, définir mon persona, quelles sont ses pains, ses gains ? Voilà, c'est tous ces schémas là que j'ai plutôt travaillés chez CAP Innove. Voilà, c'était plus essayer de travailler mon discours, on pas pour faire évoluer le produit, mais plus pour aller chercher un investisseur, pour pitcher ça, c'est clairement, c'est quelque chose que je n'avais pas dans mes atouts, dans mon passé. Je n'avais juste que ma manière de fonctionner qui était voilà un freestyle comme ça. Et donc le canevas, c'était une manière un peu de me structurer à ce niveau-là.

Et du coup vous avez mentionné que les MVP sont difficiles à développer pour vous. Est-ce que vous y avez quand même eu recours dans ce cadre-ci ?

On peut dire que pour moi c'était un MVP mais pour personne c'était un MVP. Je savais que la solution était loin d'être terminée, mais tout était déjà fonctionnel. Mais, c'est parce que voilà, pour moi, ce n'est pas un souci de créer une base de données et faire des requêtes. Je n'ai pas besoin d'informaticiens, je le suis moi-même. Effectivement, si je n'ai pas les compétences techniques, je ne vais pas enclencher tout le process de développement de quelque chose qui ne répond pas au marché. Oui mais voilà, moi je n'avais pas besoin de le faire. Donc pour moi, un MVP, c'est déjà quelque chose de fonctionnel. Voilà, pour moi, c'était un MVP, mais ce n'était pas minimum, c'était maximum, il fallait que ça fonctionne.

Est-ce que vous avez tout développé par rapport à vos propres besoins ? Quand avez-vous approché d'autres personnes ?

Ça, c'est une bonne question. Alors j'ai eu tout de suite un deuxième utilisateur. On va dire un client. Il a utilisé la solution dans l'état dans lequel elle était à ses débuts. Donc j'avais des retours à ce niveau-là. Et puis moi, j'avais déjà anticipé un maximum de trucs en disant voilà plus tard, on ferait ça, plus tard on fera ça, comme ça et en commençant à démarcher et à commercialiser, à nouveau étant jardinier, c'était beaucoup plus facile parce que c'étaient des confrères. Je n'arrive pas avec mon ordi et ma cravate et en essayant de leur vendre le produit. On en parle sur un forum parce qu'on parle de fleurs et d'arbres et donc voilà, à un certain moment vient le sujet ou on parle de ça. Donc ça, c'était beaucoup plus facile aussi. Donc j'ai pu avoir quelques clients comme ça facilement en début, des petits, des moyens. Et comme le contact passe bien, j'ai tout de suite eu aussi pas mal de feedbacks en me disant d'ajouter ça, ou que ce serait bien d'avoir ça etc. Alors souvent ça matchait ma wishlist où je m'étais dit plus tard on fera ça, mais il y a des trucs, je n'y pensais pas. Il y a des demandes qui sont devenues tellement récurrentes que ça vaut la peine de le développer. J'y avais pensé ou pas, et donc on met ça en top priorité de développement. Et si je prends l'exemple très concret, je m'étais toujours dit que je ne m'occuperais jamais du planning. C'est le premier gros truc qu'on a développé après la base, c'est la notion de planning, parce que c'étaient des demandes clients. Quelque part, c'est un avantage de ne pas y avoir pensé au début, c'est qu'on a pu faire une solution qui est indépendante d'un planning.

Quels sont les résultats justement du fait de fonctionner dans une méthode comme ça où on est en cocréation avec les clients ?

La conséquence, c'est qu'évidemment, quelque part, la validation des besoins se fait automatiquement parce que ça vient d'eux. Ils sont finalement les porte-parole, un peu, des futurs clients. Si eux ont ces besoins là c'est qu'ils ne sont pas les seuls. Le co-working à ce niveau-là, pour moi, ça valide aussi. Si je l'avais prévu, je me dis que j'étais dans bon et si je n'y avais pas pensé, je me dis ben heureusement qu'ils étaient là et ça m'a permis de développer ça parce que je n'y avais pas pensé. Ça me permet aussi finalement d'étoffer le produit avec des fonctionnalités qui vont en satisfaire d'autres, donc je pense que c'est tout bonus pour le premier.

Est-ce qu'il y a aussi des inconvénients à la méthode ?

Pour quelqu'un qui ne sait pas dire non, c'est compliqué parce qu'on a toujours envie de satisfaire. L'inconvénient, c'est que quelquefois on va dire oui, c'est intéressant, on va le faire, mais on doit mettre ça dans la pipe. Il y a toujours un délai entre « ton idée super bonne, on va

le faire » et le moment où ça apparaît dans son application. Donc là, ça peut être à certains moments frustrant pour eux mais le contact passe bien. Ce n'est pas non plus une promesse pour eux. Ce n'est pas « je prends ton application s'il y a ça », c'est « ce serait bien que » donc ça adoucit un peu et ça leur donne un peu plus de patience pour avoir le truc.

Vous êtes, je pense, la seule personne que j'ai interviewée qui utilise son outil. Comment est-ce que ça se passe ça finalement ? Vous pourriez avoir des attentes de l'application qui diffèrent de celles de vos clients, non ? Comment le gérez-vous ?

Oui. Heureusement, ça n'a pas été le cas. Mais c'est vrai ma manière de travailler et la manière d'organiser mon travail dans mon entreprise n'est peut-être pas la même que celle d'un confrère dans le même secteur, ça peut être totalement différent. Voilà on dirait qu'on travaille tous sensiblement de la même manière dans les parcs et jardins. En revanche, les secteurs d'activités auxquels WAD s'adresse, ce n'est pas que les secteurs des parcs et jardins. Et je n'ai pas mis dans ces premiers clients qui m'ont aidé à définir un peu les priorités, à me donner les idées, etc., je n'ai pas des représentants d'autres secteurs que de parcs et jardins. Et ça, je m'en rends compte quand j'essaye de vendre du WAD à une entreprise de rénovation ou une entreprise de construction. Je sens que les besoins sont différents, qu'il y a des subtilités, on va dire que la problématique est la même et WAD y répond aussi mais il y a tout un tas de subtilités. On est dans des commissions paritaires différentes, et donc il y a des choses qui fonctionnent de manière différente. Heureusement, on a pensé qu'il y avait plein de choses configurables, échangeables, etc. Mais j'ai dû faire des adaptations qui ne concernaient finalement que le secteur construction parce que voilà, la manière de calculer les kilomètres, de calculer, les frais de déplacement, les heures supp, etc. c'est plus sur des aspects un peu juridiques et légaux et sur tout l'aspect RH que c'était différent.

D'accord. Donc la méthode, je ne sais pas à quel point finalement vous la connaissez. Via CAP Innove, j' imagine quand même que vous connaissez la méthode en tant que telle ? Mais donc j'aurais voulu avoir votre avis sur s'il faut apporter des améliorations à la méthode ?

Non, vu mon approche de la méthode, je ne peux pas lui trouver d'améliorations. Maintenant, si j'analysais, que je regardais un peu par rapport à la manière dont je l'ai faite, je me dirais peut-être « tiens, là, il manque quelque chose ». Ou à l'inverse, moi, j'aurais peut-être dû travailler un peu plus comme ça. Alors ça reste aussi qu'une théorie. J' imagine que chacun peut

l'apprivoiser à sa manière et l'adapter à son contexte. Je n'ai pas assez de regard sur la méthode. Je ne me suis pas dit « Bon, voilà la méthode, je vais faire comme ça ». C'est venu tellement intuitivement que, non.

Est-ce que vous utilisez d'autres outils, d'autres méthodes, d'autres processus en combinaison de cette méthodologie Lean Startup ?

On aurait pu. Je ne sais pas si tu connais les méthodes pour la gestion du développement, le SCRUM ?

Oui.

Voilà ça, on aurait pu. Mais étant une toute petite équipe, sachant qu'il y en a un qui s'occupe de la partie applications mobiles et un de la partie software en ligne. Voilà, on a fait, on a un peu ça en tête, on sait comment ça fonctionne, les sprints, etc. Mais voilà, on n'a pas appliqué ça particulièrement à ce projet-ci. Ces méthodes-là sont finalement un peu arrivées au moment où moi j'ai quitté l'informatique. Donc je ne les maîtrise pas. Je connais le principe. Et puis je suis à la fois le client, l'utilisateur, le patron. Mes développeurs, ce sont les associés. Ils développent quelque chose, je teste, puis je faisais peut-être avec certains clients. Parfois on déployait la fonctionnalité en sachant qu'elle n'était pas terminée et qu'on allait encore devoir travailler dessus. Je connais d'autres méthodes, mais là, on ne les a pas appliquées.

D'accord, mais donc du coup, j'ai parcouru tout mon guide d'entretien. Donc la dernière question, c'est est ce que vous avez un commentaire à ajouter ?

Non, mais je suis content d'avoir découvert la méthode. Finalement, grâce à toi, j'ai été un peu fouiller et je suis content parce que la méthode que j'ai appliquée, finalement, elle existe. Voilà, et je trouve qu'elle a du sens, elle a du sens.

Et je me demandais juste, vous êtes allés chez CAP Innove après la création de l'entreprise, c'est bien ça ?

Quasi oui. On m'y parlait de MVP, etc.

Sans mettre un nom sur la méthode, alors ?

Peut-être que ça a été dit, mais j'ai quelques fois mon idée. Donc peut être que je ne suis pas allé chercher plus loin. Devoir faire un canevas c'était déjà un énorme travail pour moi. Mais

je pense qu'ils ont bien vu aussi chez CAP Innove d'emblée, comme la société avait déjà été créée, ils étaient devant le fait accompli. Pour moi, CAP Innove, c'était un peu pour me cadrer et pour savoir comment trouver des fonds.

Et donc à ce moment-là, vous aviez déjà plusieurs utilisateurs, ou c'était juste votre utilisation personnelle de votre outil ?

Non, non, j'avais déjà des utilisateurs j'avais quatre entreprises qui l'utilisaient. Et derrière chaque entreprise, il y a peut-être cinq, dix personnes, tu vois ?

Oui, il y avait déjà du feedback. D'accord, merci. Et merci beaucoup en tout cas pour votre temps et pour votre aide.

De rien, avec plaisir. Bonne fin d'année.

Merci, bonne journée.

8.4.2.4. Olivier Danhier

Pouvez-vous vous présenter en quelques mois s'il vous plaît ?

Donc, moi c'est Olivier, j'ai commencé ma carrière dans le digital. Je vendais donc des sites web aux PME. Ensuite, j'ai pris un rôle de chef de projet digital au sein d'une agence du groupe Publicis. J'ai fait ça pendant quatre ans et puis après, avec Raphaël, qui est toujours mon associé à l'heure actuelle, on a créé notre propre agence digitale, Foxmango, il y a maintenant six ans. Donc on a deux business units principales. Une première business unit, Foxmango, où on propose tous les services typiques d'agences social media, on va dire. Donc on crée, on exécute et on optimise des campagnes sur les réseaux sociaux, donc sur les réseaux du groupe Meta, sur Pinterest, LinkedIn, YouTube et on est en train de développer notre service sur TikTok parce que c'est une demande qui va être croissante chez les entreprises. Et on a un autre pôle, une autre business unit où on organise des campagnes ambassadeurs, aussi appelées "campagnes de bouche à oreille" pour lesquelles on a créé deux communautés en ligne. Une communauté qui s'appelle Dogofriends, qui réunit tous les propriétaires d'animaux en Belgique, on a déjà plus de 200 000 membres. Et l'autre communauté, qui s'appelle Foodsters qu'on a créé beaucoup plus récemment, il y a six mois, qui réunit un peu tous les gens autour des plaisirs de la table, ceux qui veulent tester des nouveaux produits et nouvelles recettes. Et donc pour les différentes entreprises, on organise des campagnes de tests produits pour les consommateurs. Et donc en

deux mots, le but du jeu, c'est que les entreprises offrent des produits gratuits à tester à des everyday people, et puis nous, on les sélectionne et on guide ces gens à travers les tests de campagne, parce qu'en échange des produits gratuits, ils acceptent de réaliser des missions d'ambassadeurs.

D'accord, merci. Du coup, on va aborder les deux thématiques de mon mémoire. Donc, dans un premier temps, je vous demanderais de me donner votre définition de l'innovation digitale.

L'innovation digitale, c'est assez vaste. Donc tu sais préciser le contexte ?

Ici c'est justement dans un contexte très général. Donc ce serait quoi une bonne définition de l'innovation digitale ?

Je ne sais pas vraiment s'il y a une définition, mais si je devais en donner une ce serait utiliser les nouvelles technologies disponibles pour améliorer des situations existantes ou créer de nouveaux services. Ça, c'est une première chose. Et puis la deuxième chose pour moi, c'est le rôle des agences digitales, c'est de repérer les changements de comportements, les évolutions de comportements et donc d'anticiper et suivre cette tendance là pour rester dans le coup. Parce que ça bouge très vite, les tendances bougent plus vite qu'avant donc ça demande une veille sur des technologies et des tendances qui est beaucoup plus importante qu'auparavant.

Dans le cadre de ce travail, la définition de l'innovation digitale que j'ai employée est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.*

Oui, j'ai un peu plus développé le côté marketing digital moi.

Et du coup, la même question pour le Lean Startup, quelle serait pour vous une bonne définition du Lean Startup ?

Le Lean Startup... "Stop talking, start doing"... "Better done than perfect", c'est quelque chose que je dis souvent. Donc être Lean pour moi, c'est ne pas attendre d'avoir le produit parfait avant de le tester. Quand je dis produit ça vaut pour tout, que ce soit un pitch ou une présentation. Si c'est un pitch très important, vaut mieux le faire auprès d'une entreprise, deux entreprises et

essayer de l'améliorer à chaque rendez-vous plutôt que de travailler pendant six mois sur le perfect pitch.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

Oui je trouve que c'est une bonne définition.

Quand et comment est-ce que vous vous êtes intéressé à cette méthodologie, le Lean Startup ?

Je ne me suis pas vraiment penché sur le Lean Startup à proprement parler, mais je dirais que c'est plutôt une chose qui s'impose à toi quand tu veux réaliser plusieurs projets et que t'as une équipe et les ressources limitées. A un moment tu es obligé d'avancer pour avoir les premiers résultats et donc tu es obligé d'aller à l'essentiel. Ça s'est fait un peu naturellement, on a choisi des outils aussi qui favorisent ce type d'approche comme Trello. L'idée, c'est "keep it simple".

Avant que je ne passe aux questions plus précises, est ce que vous identifiez des liens entre le Lean Startup et l'innovation digitale ?

Oui, oui, bien sûr, j'en parlais par exemple avec Trello, qui est un outil de project management. Ça peut paraître paradoxal parce que dans les outils de gestion de projet, il y a une tendance à la complexité où on a rajouté tout un tas d'options, on a rajouté tout un tas de features sur tous ces outils. Puis Trello est allé un peu à contre-courant dans la simplification des outils. Et ça, c'est une tendance qu'on voit aussi et on voit que les outils digitaux se complexifient puis d'un coup ont une tendance à se resimplifier. C'est ceux qui arrivent à faire des choses simples qui souvent réussissent le plus ; et donc ça ce serait le lien entre l'innovation et le Lean.

Du coup, quand est ce que chez Foxmango vous avez mis en place la méthodologie Lean Startup ? Est-ce que c'était dès la création de l'entreprise ou est-ce que c'est arrivé plus tard ?

Non, c'était dès la création d'entreprise. On appliquait déjà ce qu'on appelle la méthodologie agile dans la gestion de projet dans mon ancienne entreprise donc dès le départ.

Et alors, justement, quelles sont les raisons et motivations qui vous ont poussé à justement vous baser sur cette méthode là pour fonder votre entreprise ?

Au niveau de la motivation, c'est que c'était plus une nécessité. C'était un manque de ressources et de temps.

Quels sont les concepts et outils alors de la méthode que vous mettez en place ?

Je dirais que ce sont des itérations courtes, c'est à dire que quand quelqu'un travaille sur une présentation ou sur un projet, on ne va pas attendre que cette personne ait fini l'ensemble du travail avant de faire un premier feedback. On essaye de donner un feedback assez tôt dans le processus de création pour pouvoir adapter. Et puis, comme je t'ai dit, une fois qu'on a ce qu'on estime être un MVP même si ce n'est pas parfait, on lance et on teste. Et donc c'est vraiment un cycle d'itérations.

D'accord. Est ce qu'il y a un élément particulier de l'approche Lean Startup que vous mettez spécifiquement en place ou quelque chose que justement vous avez plutôt écarté complètement et vous avez fait à votre sauce ?

Non, je crois qu'on a fait d'office à notre sauce parce que ce n'est pas comme si on avait pris une recette. Je ne sais pas s'il existe les dix règles à suivre pour le Lean Startup, peut-être que tu vas me l'apprendre. Je ne sais pas si on fait du Lean management, je pense que oui sur certains points certainement mais ça s'est fait naturellement. On n'a pas suivi un guide.

D'accord. Et quels sont les résultats justement qui ont abouti de cette utilisation, de cette méthodologie ? Quels sont les avantages que vous pensez avoir pu tirer du fait de travailler de cette manière-là ?

C'est une économie de temps. Dans le digital, une économie de temps, c'est une économie d'argent. Pourquoi cette économie de temps ? C'est que si tu fais des cycles d'itérations plus courts, tu t'aperçois plus vite de ce qui ne va pas et donc tu ne passes pas trop de temps à travailler sur quelques choses qui ne fonctionnent pas.

Et vous dites que dans le digital, une économie de temps est égale à une économie d'argent. Vous pouvez peut-être développer un petit peu plus peut être ?

Dans le digital, souvent, ce que tu vends, c'est du temps. C'est à dire que souvent ce que tu vends, ce sont des gens dans ton équipe qui travaillent sur différents projets. C'est aussi un coût pour l'entreprise et donc au plus tu fais des cycles d'itérations courts, au moins la personne perd du temps à travailler sur quelque chose qui derrière va de toute façon devoir être modifié.

Est-ce que vous identifiez quand même des inconvénients de la méthode ou uniquement des avantages ?

Les inconvénients de la méthode, c'est comme tout, si tu es trop impulsif tu peux regretter plus de décisions. Les inconvénients ça pourrait être des erreurs, un nombre d'erreurs peut être un peu plus grand. Mais tu vois, que ce soient même des coquilles ou des fautes d'orthographe qu'il pourrait y avoir dans quelque chose qu'on va lancer. Ça pourrait être, peut-être, se lancer sur un nouveau projet sans avoir étudié suffisamment en amont toutes les conséquences, l'étude de rentabilité etc. Mais dans la balance, je pense que ça reste profitable de cette approche-là.

Et donc, est ce que vous pensez qu'il faudrait améliorer cette méthodologie, cette ligne à suivre, à adapter évidemment en fonction de l'entreprise, mais est ce qu'il y aurait des améliorations à apporter ?

Je ne sais pas ce que tu entends par les concepts de la méthodologie mais j'aurais tendance à dire que c'est vraiment propre à chaque organisation. Donc l'important pour moi, c'est de rester flexible parce que ça veut dire que si jamais tu essayes d'appliquer une méthode Lean, peu importe laquelle, et que tu dis c'est comme ça, c'est carré et que tout le monde doit s'y plier, ce n'est justement pas très Lean. Pour moi Lean c'est être flexible et s'adapter à son environnement, à son entreprise et adapter la méthode aussi au fur et à mesure des années, parce que l'entreprise va évoluer, le marché va évoluer, les tendances vont évoluer et donc tu dois changer. Tu vois par exemple qu'aujourd'hui avec le covid, tu ne peux plus dire à un travailleur de venir cinq jours par semaine au bureau. Et donc voilà, si avant tout ta méthode, basée sur du Lean, impliquait un présentiel cinq jours par semaine de toute ton équipe, tu vas t'adapter parce que sinon c'est justement un manque de flexibilité.

Et en termes d'accessibilité et de clarté, précision de la méthode ? Je ne sais pas trop comment finalement vous en avez entendu parler et vous l'avez mis en place ?

J'avoue que je ne saurais plus vous dire pour être honnête, c'était il y a six ans. Comme je l'ai déjà dit, pour nous, c'était plutôt une nécessité. On était obligé de tester un peu notre concept,

tout simplement par manque de ressources. Donc il fallait qu'on ait des chiffres d'affaires rapidement, il fallait qu'on le teste rapidement donc on a testé nos différents concepts assez rapidement.

Mais du coup, vous avez donc appliqué le Lean Startup sans savoir que vous appliquiez du Lean Startup ?

Oui voilà. Ce n'est pas comme si quand on a créé notre entreprise, on n'a pas trouvé un bouquin "découverte du Lean Startup" et puis on a suivi la recette. Non.

C'est parce que justement il y a un bouquin, donc c'est pour ça que je pose la question. Voir un peu comment vous avez rencontré la méthode ?

Non mais écoute, à mon avis, si Jonathan Wuurman t'a dirigée vers moi, c'est parce qu'il connaît un petit peu ce qu'on fait et qu'il estime qu'on applique cela chez nous. Maintenant voilà, on n'a pas ouvert ni suivi ce bouquin-là.

Et je sais qu'il y a aussi des accompagnateurs, on va dire d'entrepreneuriat, qui parfois guident des entrepreneurs à le mettre en pratique. Ce n'était pas non plus via ce moyen-là du coup ?

Non on a des accompagnateurs dans le cadre de notre business mais ce n'est pas via ce moyen.

Et donc le Lean Startup a été fort présent au moment de la création de l'entreprise. Comment est-ce que c'est présent aujourd'hui ? Justement donc des années après, est-ce que c'est toujours une méthodologie qui est ancrée au sein de Foxmango ?

Oui, c'est à dire qu'après chaque campagne marketing, on analyse les données qui sont faites et on va essayer d'optimiser tout cela. Pour te donner vraiment un exemple des plus basiques, si on a un emailing, on va plutôt avoir tendance à envoyer trois mini mails sur notre base de données, vérifier un petit peu quel est le taux de réaction, ou voir en envoyant trois ou quatre en A/B test. Et puis, une fois qu'on a pu optimiser un petit peu sur base des data, on va envoyer en plus grand nombre.

D'accord, donc vous avez parlé de Trello que vous utilisez, est-ce qu'il y a d'autres outils, ou d'autres méthodologies au processus que vous utilisez au sein de Foxmango ?

Certainement. Après, comme je l'ai dit, on n'a pas calé un nom et des étiquettes sur les différents processus qu'on utilise. On utilise, au niveau des outils, je crois que c'est assez commun pour beaucoup de boîte, on utilise Slack pour communiquer plutôt que les emails. On garde les emails pour les communications externes avec les clients. On utilise Trello avec Planyway qui est un plugin qui permet d'avoir une vue du planning et une gestion d'équipe qui manque un petit peu à Trello. Et puis voilà, on a tout un tas de software et logiciels dans le cadre de notre travail au niveau digital qui se rapporte à l'organisation.

Est-ce qu'il y a, en plus des outils que vous venez de citer, d'autres méthodes que vous mettez en pratique peut-être ?

On a essayé dans un premier temps avec les méthodes agiles. Mais les méthodes vraiment agiles avec les stand-up meetings tous les matins, etc., ça match plus avec du développement de software. Et donc comme je disais, tu prends certaines méthodologies mais il faut les adapter, il faut les fine-tuner par rapport à chaque business. Donc nous, ce qu'on essaye de faire, c'est d'avoir des meetings d'équipe réguliers, d'avoir une vue sur ce que font les gens. Mais on n'a pas une méthodologie agile avec un SCRUM Master et le stand-up meeting etc., ça nous ne l'avons pas mis en place.

OK donc là voilà, j'ai parcouru tout mon guide d'entretiens. Donc ma dernière question ce serait plutôt est-ce que vous avez un commentaire à ajouter ?

Non, non, pas de commentaires, pas de commentaire particulier.

D'accord. Merci beaucoup en tout cas pour votre aide et pour votre temps.

Je t'en prie et bonne chance pour ton mémoire.

Merci. Bonne journée. Au revoir.

8.4.3. Interviews d'entreprises ayant appliqué le Lean Startup post-crétion

8.4.3.1. Anonyme

Dans un premier temps, est ce que vous pouvez vous présenter ?

J'ai développé une plateforme de formation en ligne avec une marketplace qui propose aujourd'hui 300 000 contenus en 18 langues. Ce contenu est exclusivement de l'E-learning. Ces

contenus, nous ne les créons pas, nous les agrégeons avec des partenariats. Donc nous reprenons tous les plateformes les plus connues aujourd'hui et on les agrège ensuite dans un seul endroit. On a des clients dans le Bénélux, France et en Angleterre. Ici, nous sommes à peu près 65 et on vient de racheter une boîte spécialisée en adaptive learning. Il s'agit donc de parcours de formation qui s'adaptent en fonction d'une évaluation des compétences qui est faite en début de parcours et qui va chercher les meilleurs contenus de la marketplace pour vraiment créer un parcours qui fait en sorte que l'on aille combler le skills gap. Grâce à ce projet, on a plus ou moins 80 personnes au total. On a démarré en 2014 dans un premier temps dans l'éducation et puis en 2016, on a pivoté dans le B2B, vu que l'éducation n'était pas encore assez mature pour la formation en ligne.

D'accord, merci. Et donc maintenant, je vais aborder donc les deux thématiques principales du mémoire. Donc dans un premier temps, je vous demanderais de me donner votre définition de l'innovation digitale ?

L'innovation, c'est la valeur qu'on apporte au client final donc ça peut être une innovation qui coule de source et qui a peut-être pris un mois à développer comme ça peut être une innovation qui a mis dix ans de recherches mais qui va tout à coup faire un grand bond sur un marché ou sur un secteur spécifique comme la pharma par exemple. Donc l'innovation digitale, je pense que c'est comment les outils numériques, que ce soit un logiciel, que ce soit de la robotisation, etc. peut apporter l'innovation. Mais aujourd'hui on met le mot innovation sur tout et n'importe quoi en Belgique, quand une nouvelle solution arrive sur le marché, tout le monde dit que c'est innovant. Ce n'est pas toujours innovant, parfois il y a déjà 15 autres entreprises qui font la même chose. C'est juste que les derniers, ceux dont on parle, ils ont tenté leur chance sur le marché belge parce que personne ne vient en Belgique. Du coup, c'est facile de conquérir un pays qui est très peu intéressant d'un point de vue extérieur. Donc pour moi, l'innovation, ce n'est pas lié à un pays. Une innovation, c'est quelque chose qui va répondre à une vraie problématique sur plusieurs marchés et pas juste sur son marché local.

Dans le cadre de ce travail, la définition de l'innovation digitale que j'ai employée est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.*

Ok ça va pour moi.

Est-ce que vous pouvez me donner aussi votre définition du Lean Startup ?

Alors, moi et la théorie, ça fait deux. Pour moi, il n'y a rien de mieux que la pratique. Lean Startup, de ce que j'en ai compris, ça respecter un cycle ... Mais en vrai, pour moi, le Lean Startup, on s'en fout, ça ne veut rien dire. Ce sont des bureaucrates qui ont été inventer ça parce qu'ils n'avaient rien de mieux à faire et qu'ils avaient déjà lancé une boîte, puis se sont dit "Tiens, je vais écrire un bouquin, il me faut une méthode, qui plaise à tout le monde et qu'on peut appliquer". Mais in fine, cette méthode n'est pas applicable à tous. Alors, le Lean Startup peut être bon pour démarrer vraiment au tout début, on cherche très rapidement un product-market fit, on teste vite et on apprend de ses erreurs pour pivoter jusqu'à ce qu'on ait trouvé son product-market fit. Mais le temps qu'on y passe à remplir des cases pour faire plaisir à son coach, c'est du temps qu'on perd sur le terrain. Mon avis personnel, c'est que ça ne sert à rien, sauf payer des coachs pour remplir des petites cases pendant une journée. C'est pour des start-uppers qui font confiance à des coachs qui n'ont jamais fait ce qu'eux s'apprêtent à faire.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

D'accord.

Comment est-ce que vous vous avez été amené à rencontrer finalement la méthode Lean Startup ?

Moi, je l'ai côtoyé parce qu'on a participé à des incubateurs où on fait plus de l'intellectuel qu'autre chose. Mais je trouve qu'à un moment donné, il faut un temps pour réfléchir, mais il faut aussi un temps pour l'action. Et si on ne met pas en pratique ce qu'on a mis sur papier ... L'entrepreneuriat, ce n'est pas juste être assis derrière son bureau et utiliser des méthodes sur un bout de papier. Moi j'ai découvert ce genre de méthode dans un encadrement où finalement, j'ai plus appris des autres start-ups qui étaient là que des coachs qui racontent leur méthode avec le product-market fit, le pain, le gain, user persona, le business model canva. Donc j'ai rencontré

tout ça là, c'est très bien. On le fait une fois et après, l'objectif, c'est plus de ne plus le refaire. Désolé, ce n'est pas très inspirant. Mais bon, la méthode n'est pas très inspirante non plus.

Donc vous dites que vous avez été encadré par un incubateur, est-ce que c'était dans le cadre de la création de l'entreprise ou c'était par après ?

C'était par après.

D'accord et c'est plus ou moins combien de temps après ? Et quelles étaient vos motivations finalement, pour participer à ce projet-là ?

La motivation, c'est un peu la visibilité, c'est participer à un concours pour être pris dans un incubateur. Mais après, on se retrouve avec des coachs qui ont fait ça il y a 20 ans mais désolé, il y a 20 ans, c'était autre chose. Donc la visibilité était une grande motivation, surtout en période de levée de fonds. La deuxième chose, c'était que si on ne teste pas, on ne sait pas si notre projet plait. Donc j'avoue qu'au début, le programme avait l'air super chouette et puis après dans la réalité, on était trop dans la théorie et ça c'est ennuyant. Et puis, ça nous permet de rencontrer d'autres start up qui sont plus ou moins au même stade que nous ou un peu plus avancées. C'était intéressant de savoir ce que sont leurs problématiques, comment ils les adressent. C'était plus peer to peer, apprendre entre pairs, c'est ce qui m'a motivé à y aller.

Et du coup, l'accompagnement a duré plus ou moins combien de temps ?

Ça a duré trois à six mois je pense. C'était une journée par semaine. Cela étant, j'ai participé à un deuxième incubateur. Le premier, c'était plutôt start-up et le deuxième plutôt scale up. Et le deuxième, là, c'était chouette. C'étaient des personnes qui avaient fait ce qu'on avait déjà fait. Donc c'était plus inspirant et proche de la réalité et vachement moins théorique. Là, c'était plus concret.

D'accord. Et donc, c'était combien de temps après la création de votre entreprise que vous avez participé au premier incubateur ?

L'incubateur, c'était 2 ans après. Et le deuxième, c'était 5 ans après. Et donc dans les idées principales dont on nous parlait, il y avait le testing auprès du consommateur et le business canva. Le testing auprès du consommateur, c'est le Lean et ça, c'est en continu. On crée une fonctionnalité, on la teste, on voit si ça vaut la peine de continuer à investir dessus, la valeur qu'elle a apportée aux clients versus le temps de développement. Mais je dirais oui, oui, c'est

bien, mais ce n'est pas le truc qu'on a toujours en permanence ouvert sur son ordinateur ou sur le coin d'une table. C'est bien pour démarrer, mais après, je dirais que ça coule de source. Le gars qui développe un logiciel parce qu'il croit que c'est la meilleure idée du monde et qui finit son logiciel et qu'il le lance, il n'a rien compris. Donc je dirais c'est bien pour débiter. Et puis après c'est plus quelque chose qu'on fait de manière inconsciente parce que ça coule de source. Mais après le business model canva, de toute façon, la première fois il n'est jamais bon.

Est-ce que vous identifiez des inconvénients de la méthode ?

Mais en fait, le problème de la méthode, c'est que ça ne met pas assez les gens tout de suite sur le terrain. On s'enferme dans un Framework et on pense que, en remplissant toutes les petites cases, on a déjà fait un grand pas en avant. Maintenant, le grand bond en avant, c'est quand les premiers prospects ont validé le truc. Et après la maladie d'un Business Model Canvas, c'est que à un moment, quand on nous a dit que l'idée est super, il faut la développer, et pour ça, il faut de l'argent. OK, je vais chercher où l'argent ? Aujourd'hui aller chercher de l'argent quand il n'y a pas d'argent qui rentre, franchement, bonne chance. Aujourd'hui, avec l'instabilité du marché, l'argent ne coule pas à flots du tout. Et la personne dont le projet, c'est une voiture connectée, il lui faudra des années et un gros paquet d'argent pour pouvoir développer son prototype. Je dirais que ce modèle est bien quand on a du financement et qu'on sait comment on va construire notre projet. Sinon, c'est plutôt décourageant. Car il faut trouver l'argent pour faire un prototype, la banque, elle, elle trouve qu'il faut d'abord avoir une société et puis seulement elle va prêter de l'argent. Mais, sans argent, je ne sais pas faire le produit. Et donc on est dans une boucle et on n'avance pas. Donc je trouve que ça dépend le stade. Mais des jeunes qui veulent démarrer, ça démoralise plus qu'autre chose. Moi. C'était le constat que j'avais fait. On avait rempli le BMC avec trois ou quatre start-ups. Mais trois sur les quatre étaient déjà démotivés avant de démarrer. Parce que on se rend compte qu'on n'a pas l'argent et qu'il n'y a personne qui a des compétences en interne pour développer ça, alors il faut chercher quelqu'un qui a des compétences. Et on est parti pour six mois-un an de recherche alors que en six mois-un an, d'autres personnes vont peut-être avoir la même idée avec plus de moyens. Donc tout ça pour dire que ça fait qu'on se pose pas mal de questions mais après le temps d'implémentation, après il est trop long pour certains projets.

Est-ce que vous identifiez quand même des avantages de la méthode ?

Moi je trouve que c'est quelque chose qu'il faut faire vite. En une journée, c'est fait. Voilà. Et puis après, ok. Et puis quoi ? J'ai rempli mon BMC. Et puis quoi ? Qu'est ce qui se passe après ? Et là. Il n'y a personne qui dit quoi faire. Donc la méthode c'est bien, mais ça a ses limites. Donc oui, je dirais que la méthode, c'est une pièce du puzzle mais ça ne fait pas tout.

Et donc, ce que vous voulez dire alors, c'est que ce n'est pas un plan complet, il faut rajouter d'autres choses dedans. C'est ça ?

Pour moi, ça pose les bases. Ça donne un cap. Ça donne un Canvas qui tient sur une page, qu'on peut aller montrer à n'importe qui, qu'on peut challenger auprès de n'importe qui. Mais ce que je reproche c'est qu'après, il n'y a rien. Moi, je vois des entreprises dont le concept est génial mais il n'y a pas d'argent pour ce projet. Et puis je vois un autre qui développe un logiciel qui existe déjà dans 40 pays et qui a donc déjà plein de concurrence et lui en revanche il a trouvé de l'argent. Et donc, je ne sais pas où s'arrête ton mémoire, mais je pense qu'il y a un gap après l'étape du business model Canvas. Il permet très rapidement de savoir si le projet est pertinent mais après les entrepreneurs ont besoin d'aide pour passer à la suite.

Dans les améliorations qu'il pourrait y avoir pour pallier ce problème qu'est-ce que vous imaginez du coup ?

En fait je pense qu'il faudrait un plan de comment faire après le business model Canvas. Il faudrait qu'on nous dise, si dans telle case, vous avez mis ça et ça, alors maintenant, on vous conseille de faire ça, ça, ça.

Mais donc, en fait, vous parlez plutôt des accompagnateurs d'entreprises que de la méthode, non ? J'ai l'impression.

Non, parce qu'ok, on a rempli le BMC. Et puis que dit la méthode après ça ? Elle dit de prototyper mais ce n'est pas possible parce que la plupart des gens qui démarrent se rend compte qu'il leur manque des ressources. Et puis après, ce n'est pas en adéquation avec la réalité du terrain. Aller faire un prototype c'est bien, mais ça dépend. Si c'est faire un prototype qui coûte cher comme des objets connectés, là c'est autre chose qu'un logiciel en termes de coût. Donc les ressources ne sont pas assez prises en compte par la méthode. Donc je n'ai rien contre la méthode. Mais je pense qu'il y a moyen de revoir le BMC en fonction du stade auquel on se situe et donc des fonds que l'on a pour pouvoir prototyper.

Est ce qu'il y a quand même des principes et outils de la méthode que vous mettez en pratique ou pas du tout ?

Le côté build-measure-learn, on le fait au quotidien, mais on le fait de manière instinctive, de manière normale finalement.

Est-ce que vous utilisez d'autres outils, processus ou méthodes en complément du Lean Startup ?

Non.

D'accord. Donc, si je résume, vous avez parlé du souci de la méthode à fournir un plan vraiment à suivre. Vous avez parlé aussi de la contrainte de temps, donc le fait que ça peut ralentir le développement d'un produit. Est ce qu'il y a autre chose, éventuellement, que j'aurais oublié de noter ?

Alors comme ça, je dirais non. À première vue.

D'accord. Donc voilà, là, j'ai parcouru tout mon guide d'entretien, donc je vous demanderais juste en dernier lieu si vous avez un commentaire à ajouter ?

Non, là comme ça, non, je ne pense pas. En tout cas, je sais qu'on en parle beaucoup de cette méthode, c'est une sorte de référence mais je ne suis pas branché méthodologie. Ça coule un peu de source d'aller tester un produit auprès des clients, récolter des feedbacks, etc. Mais voilà, c'est bon pour moi.

Merci beaucoup en tout cas pour votre aide et pour votre temps.

Bonne chance pour le mémoire !

Merci.

8.4.3.2. Cédric Nève

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Cédric Nève, je suis CEO et fondateur de Digiteal. J'ai fait des études d'informatique, j'étais architecte IT surtout dans le secteur public. J'ai créé, avec deux collègues, une entreprise de consultance en informatique en 2008. Et en 2015, j'ai lancé Digiteal pour aider

les entreprises à être payées plus rapidement, plus régulièrement et à moindre coût. On a commencé par rajouter des QR-codes sur des factures en se disant que c'est très facile, que les clients n'ont qu'à scanner ce QR-code avec leurs applications bancaires et faire le paiement. Mais le QR-code en question, qui était un standard, n'était pas supporté encore par les banques donc j'ai dû faire la tournée des banques pour aller leur proposer d'ajouter ce support. Et à ce moment-là, il n'y a que KBC qui a enclenché et qui a ajouté le support de ce standard. Et voyant ça, on a dû décider de ce qu'on allait faire pour la suite. On pouvait soit laisser tomber ou alors utiliser un autre canal, et donc cet autre canal c'était de devenir nous-même un établissement de paiement pour remplacer toutes les banques qui ne supporteraient pas ce paiement par QR-codes. Et c'est ça qu'on a décidé de faire. Donc on est devenu un établissement de paiement en 2017. On a commencé à avoir nos premiers clients, ça s'est accéléré en 2020 avec le support des paiements par carte. Et aujourd'hui, on est une entreprise de quinze personnes et on fournit les services de paiement, les facturation électroniques et l'accès aux comptes bancaires en Europe. Et voilà, on est très contents, on est basé à Mont-Saint-Guibert, dans l'Axis Parc juste à côté de Louvain-La-Neuve. Voilà en gros, c'est ce qui nous occupe.

D'accord, merci. Dans un premier temps, je vais me concentrer sur l'innovation digitale et le Lean Startup. Donc je vais vous demander si vous pouvez me fournir votre définition de l'innovation digitale ?

Alors, je n'ai pas une définition comme ça qui me vient directement, mais je vais essayer. Donc pour moi, l'innovation digitale, c'est d'utiliser des pratiques digitales / informatiques pour résoudre de manière innovante des problèmes qu'on a aujourd'hui. Donc ça veut dire, utiliser les moyens digitaux qui sont à notre disposition pour résoudre ces problèmes et essayer de les résoudre d'une meilleure manière que ce qu'on pouvait faire précédemment. Donc pour moi c'est ça l'innovation digitale et souvent c'est associé, en tout cas dans mon esprit, à du SaaS, donc à des services qui sont non seulement digitaux mais qui, en plus, sont connectés et fournis par des sociétés qui utilisent le réseau pour fournir ce service. Parce qu'on pourrait imaginer que l'innovation digitale c'est plutôt "J'avais avant une machine dans mon entreprise où je devais avoir un travailleur qui tapait sur quelque chose pour que ça se fasse, et maintenant j'ai remplacé ça par un robot". Pour moi, ce n'est pas ma définition de l'innovation digitale, pour moi c'est plus "J'ai un processus dans mon entreprise qui n'est pas optimum, que je veux améliorer, avoir moins de main d'œuvre, aller plus vite et pour résoudre ça, je vais utiliser des moyens informatiques qui ne sont pas nécessairement locaux mais qui sont souvent dans le cloud, fournis par des prestataires externes".

La distinction que vous faites, moi je la comprends comme la distinction entre l'innovation digitale et la digitalisation, c'est bien ça ?

Oui, c'est ça.

D'accord, c'était pour vérifier si j'avais bien compris.

Parce qu'on peut avoir quelque chose comme on parle d'industrie 4.0 ou de choses comme ça, mais moi je ne suis pas dans cette mouvance-là. Pour moi, c'est plus de la digitalisation des processus, amélioration de l'efficacité au travers d'outils digitaux.

C'est dans cette optique-là que je pars aussi dans mon travail, j'ai justement fait cette distinction dans la partie théorique. Et donc du coup, la définition que j'utilise c'est donc : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.* C'est la définition que j'utilise dans le cadre de mon travail. Je vais vous poser la même question concernant le Lean Startup. Donc est-ce que vous pouvez me donner votre définition du Lean Startup ?

Oui, donc une Lean Startup, c'est une entreprise, ou une entreprise en devenir, qui veut fournir une disruption, un nouveau service, un nouveau moyen de fournir ce service etc. Et pour le mettre en place, va utiliser des techniques de Lean Management et donc tester ses idées et ses hypothèses de manière très frugale, pour les valider, souvent de manière parfois assez inhabituelle, avant même le développement du produit. Et dans le cycle de développement, une fois que les premières hypothèses ont été validées, repasser par ces étapes de validation pour rapidement itérer et arriver à une solution qui répond aux attentes du marché.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

D'accord.

Et, quand et comment avez-vous rencontré justement la méthodologie Lean Startup ?

En fait, en 2010 je pense, je travaillais encore comme consultant au ministère des Finances et on utilisait déjà du Lean comme méthodologie. Donc c'est à ce moment-là qu'on a commencé à l'utiliser. Et puis, quand j'ai créé Digiteal, je ne peux pas vraiment dire que je l'ai fait sur une base du Lean Startup parce que ce n'est pas comme ça que ça a démarré. On avait plus de moyens à ce moment-là, c'était d'ailleurs une erreur, on aurait mieux fait de le faire en Lean Startup mais on n'avait pas cette compréhension à ce moment-là. On en a d'ailleurs reparlé plus tard car mon épouse a fait le Nest. Le Nest Innovation c'était quelque chose dans lequel justement ils testaient beaucoup d'idées pour mener éventuellement après à la création d'entreprises. On a ensuite, avec Digiteal, participé à ce qu'on appelle le Reaktor avec l'équipe de Engine. Et là aussi, ce sont les méthodes Lean Startup qui sont promues. Même si on peut appliquer la partie Lean Startup vraiment à une start-up, mais on peut aussi l'appliquer à des projets, et donc ça c'est ce qu'on fait chez nous. Donc on va évaluer si ça vaut la peine de faire ce truc-là et donc on va être beaucoup dans la recherche de développement et l'innovation avec nos partenaires, en cocréation. Et donc c'est comme ça que nous on l'utilise chez Digiteal. Ça nous permet de développer des nouveaux produits et de le faire en étant mieux préparés et en ciblant mieux ce qu'on va faire. Comme je l'ai dit, on est une équipe de quinze mais on a un catalogue de produits qui est surprenant et assez vaste. On sait faire beaucoup de choses et on a créé ces choses au fur et à mesure que ces besoins étaient confirmés de la part de nos clients.

Et du coup, c'est combien de temps après la création Digiteal que vous avez alors justement mis ça en pratique ?

C'est en 2018 je pense qu'on a participé au programme de Reaktor donc je dirais que c'est à ce moment-là que ça a vraiment démarré. Mais on le faisait déjà précédemment. Donc je veux dire des Business Model Canvas et des pratiques comme ça pour mieux structurer la compréhension qu'on a du business, des intervenants, tous les stakeholders, des canaux qu'on va utiliser, les revenus, les moyens qui sont disponibles, etc. Donc c'étaient des pratiques qu'on avait déjà en partie et qui ont été plus fortement utilisées à partir de 2018.

Est-ce que vous identifiez des liens entre l'innovation digitale et le Lean Startup comme ça de premier abord ?

Moi je suis informaticien donc forcément que les solutions que je vais proposer seront des solutions informatiques à des problèmes. Donc je ne vais pas pouvoir expliquer comment avoir une meilleure forme pour un marteau, même si ça serait peut-être très utile, mais ce n'est pas le

type d'innovation que je peux apporter. Donc moi et le reste de Digiteal, on va apporter de l'innovation digitale parce que c'est notre métier, notre expertise est là-dedans. Et on est dans la recherche et développement, à développer des nouveaux produits, à étendre les produits qu'on a déjà donc forcément que c'est de l'innovation digitale. Et le fait de le faire avec cette méthode là, ça nous permet d'éviter le waste en fait, donc de travailler sur des projets et de mettre beaucoup de moyens là où on n'aura pas de débouchés, pas les clients ou un Business Model qui ne tient pas la route etc. Ça ne va pas éviter toutes les erreurs, on aura quand même parfois des surprises et il faut pouvoir pivoter à ce moment-là, mais ça nous évite quand même pas mal d'écueils. Donc oui, pour nous, c'est très lié. La partie Lean Startup, c'est plutôt sur la méthodologie "Comment est-ce qu'on l'applique ? Quelles sont les différentes étapes qu'on va suivre" et l'innovation digitale, c'est les moyens qu'on met en œuvre pour faire cette disruption. Donc l'innovation digitale c'est vraiment notre outil.

Quelles sont les raisons du coup qui vous ont poussé à mettre en pratique le Lean startup après la création de l'entreprise ?

C'est justement la profusion de choses à faire qui fait qu'il était utile de filtrer tout ça et de trouver ce qui avait le plus de valeur pour nous, pour nos clients, pour les différents stakeholders. Si je reviens au démarrage de l'entreprise, à l'origine, on se dit "Nous chez Digiteal, on va fournir une solution à des entreprises pour qu'elles soient payées plus rapidement, et cette solution c'est ce QR-code sur la facture". Donc les seuls stakeholders auxquels on pense à ce moment-là, c'est nous, fournisseurs du services et l'entreprise qui rajoute le QR code sur sa facture. Et en fait, ce n'est pas du tout ça, ce n'est pas du tout aussi simple. Pour que le service fonctionne, on a besoin évidemment que le QR-code soit produit, ça c'est nous. On a besoin que le QR-code soit sur la facture, et ça c'est en partie lié à l'entreprise qui émet la facture mais c'est aussi lié au logiciel qu'utilise cette entreprise pour pouvoir le rajouter dans ce logiciel-là, ça peut être lié à ce qu'on appelle un Document Service Provider (DSP). Parfois, certaines entreprises envoient des documents, des centaines, des milliers voire parfois même des millions de documents, à une entreprise tierce qui va les acheminer vers les clients finaux. Et c'est dans cette entreprise tierce que, par exemple, le QR-code pourrait être ajouté. Donc ceux-là, on ne les avait pas identifiés comme acteurs au début et pourtant ils sont très importants pour la dispersion de ce moyen de payer la facture. Ce qu'on n'avait pas identifié non plus, c'est que pour que ça fonctionne, il faut que le client veuille utiliser ce QR-code. Sans le client qui scanne le QR-code, ça n'a servi à rien. Et pour que le client puisse le scanner, il faut qu'il ait une application. À ce moment-là, on pensait à l'application de sa banque, pour

pouvoir scanner ce QR-code. Donc là où on pensait, qu'on avait que deux acteurs et que ça allait être assez simple, en fait non, on a le client Digiteal, sa solution de génération de factures ou son DSP, la banque et le client. Ça fait donc cinq acteurs qui sont nécessaires pour que ça marche et ça, c'est beaucoup trop. Parce que s'il y en a un de ceux-là pour lequel ce n'est pas bon, la solution n'existe pas et ça ne fonctionne pas. Donc ce qu'on a commencé par faire, c'est qu'on a dit "La banque on l'enlève et on fournit notre propre solution, on n'a pas besoin que la banque fasse quoi que ce soit" parce qu'on a vu que les banques ne le faisaient pas et qu'il fallait enlever. Ensuite, on s'est dit que le client qui doit savoir scanner sa facture, on ne saura pas savoir l'enlever. Mais en revanche, on peut fournir des moyens où ce ne sera pas juste des QR-codes, ce sera aussi des boutons de paiement ou d'autres éléments qui seront peut-être dans la chaîne de paiement pour le service, et si ce service est en ligne, le paiement se fera aussi directement au travers de ce moyen-là. Et donc, tous les clients qui veulent utiliser le service de l'entreprise devront passer par ce moyen de paiement. Et donc là, on n'a pas éliminé le client mais on a éliminé le choix du client sur la méthode de paiement et donc voilà, c'est le deuxième éliminé. Et pour les intégrateurs, ce qu'on a fait, c'est qu'on va voir le client et le client nous dit "Ah oui, c'est très bien votre service, j'ai envie de l'utiliser", et à partir de ce client on lui demande "Quelle est la solution que vous utilisez pour générer vos factures ? ", ... Ah ben alors on va aller voir l'intégrateur, et on a un client qui est prêt à l'utiliser, le projet peut alors se lancer, tout le monde va y gagner quelque chose, et comme ça on peut tout résoudre. Et là, on a démarré à deux, on s'est rendu compte qu'il y avait cinq acteurs, on en a éliminé deux. On en a un, on a un deuxième qu'on peut avoir par ricochet et c'est bon, comme ça, ça peut fonctionner. Et pour arriver à définir tout ça et à comprendre que c'est comme ça qu'on peut travailler, en éliminant ça, en voyant le stakeholder, en testant ça auprès de nos clients, des intégrateurs, en testant le marché. On se rend compte de ça et c'est très important parce que c'est toute la différence entre "on a une bonne idée" et "on une idée qui fonctionne".

Quand vous avez voulu implémenter justement le Lean Startup au sein des équipes, est ce qu'il y a eu certaines réticences en interne chez Digiteal ?

Non aucune, c'était très logique pour nous de faire ça. La seule réticence qu'on a eue et qu'on a toujours, c'est qu'on doit un peu se battre contre "Je sais mieux que les autres". Avoir une idée et faire des hypothèses c'est bien mais tester ses hypothèses c'est mieux, et on ne teste pas ses hypothèses en restant dans sa tête. Il faut aller sur le terrain, en parler aux gens, comprendre leurs problèmes, exposer la solution telle qu'on l'imagine et finalement voir que ce n'est pas de ça dont ils ont besoin, l'adapter, revenir, réessayer, etc. Donc la réflexion en vase clos est le

principal ennemi de la méthode. Et donc il faut faire ça avec des personnes qui vont être ouvertes à cette discussion, qui vont pouvoir changer d'avis, voir leurs avis évoluer, etc. Et ça je pense qu'on a des très bons collaborateurs au sein de Digiteal pour tout ça.

Quels concepts avez-vous effectivement mis en pratique au sein de Digiteal ?

Le Business Model Canvas, on implique les différents stakeholders dans la définition du business, de la solution, etc. On a des Business Plans par projet, donc on fait un Business Case presque à chaque fois. C'est assez récent mais on fait ça pour décrire les besoins des clients, comment on va y répondre, quels sont les coûts qui y sont associés, si ça va nous rapporter quelque chose etc. Et on fait ça une fois qu'on a déjà bien discuté avec le client de comment on proposait de réaliser ça. Ce qu'on fait d'autres, on fait des prototypes. On fait des mockups, on discute de ces mockups avec les clients pour voir ce qui leur convient, ce qu'il faut changer etc. On a un processus de développement itératif, on utilise Jira pour gérer ça. On a ce qu'on appelle un Trello Board avec toutes les idées, qu'on appelle le Product Board dans lequel on rentre tout ça et chacun est amené à justement participer pour faire évoluer ses idées pour finalement trouver leurs places dans les produits qu'on développe. Donc voilà, on a toute une série de choses qui sont en place pour ça et puis finalement on a même les valeurs de l'entreprise qui nous permettent de déployer tout ça. Donc la transparence, la confiance, le fait d'être soi-même, et l'empowerment pour que chacun puisse amener ses idées, voir qu'il y a un problème, proposer des solutions et recueillir les avis des autres, ce qui est en fait déjà le processus initial de Lean. Donc si j'ai un problème, je propose une solution, je recueille l'avis des stakeholders, les solutions évoluent et finalement on met ça en place. C'est d'ailleurs mis en place par les personnes qui ont rencontré le problème et non pas par une direction qui n'a aucune idée de comment ça fonctionne. Donc voilà, je pense que dans nos processus on a intégré cette manière de travailler.

Oui. Quels sont les avantages les plus significatifs que vous avez pu expérimenter justement à la suite de l'adoption de la méthode Lean Startup comparé à avant ?

Je pense que c'est assez bien résumé. On pensait qu'on avait une bonne idée et puis après, on l'a mise à l'épreuve du feu et on s'est rendu compte que ça ne fonctionnait pas. Et là, on doit se remettre en question. Cette remise en question passe par utiliser d'autres techniques. Donc voilà à la fin on a une solution qui trouve sa place sur le marché, qu'on peut exploiter, dont les clients

sont satisfaits, tous les stakeholders y trouvent quelque chose. On a du win-win-win sur cette solution. On a su passer de "la bonne idée" à "une idée qui fonctionne".

Oui. Et est-ce que vous voyez d'autres avantages issus de l'utilisation de la méthode ?

Oui, gain de temps, d'argent, et il y a aussi la cohésion d'équipe. Quand on doit se confronter au reste du monde pour mettre en place quelque chose, quand on doit recueillir les avis, il n'y a plus cette notion d'autorité. Et ça correspond bien avec la façon dont on travaille chez nous. Avec l'empowerment, on veut justement que tout le monde puisse contribuer à apporter des améliorations, donc ça améliore la cohésion des équipes. Chacun se sent plus responsable, voit qu'il a un impact. Et surtout, on a des bons résultats parce que justement ce ne sont pas des résultats de "J'ai pris la décision et ça va se passer comme ça", mais des résultats de "les différents stakeholders ont été consultés, on a revu la proposition et on l'a améliorée une, deux, trois ou quatre fois avant que finalement, ce soit ce qu'on va réaliser". On n'a pas dû construire les trois ou quatre solutions précédentes pour se tromper trois fois avant de finalement arriver à quelque chose qui était bon. Donc on a aussi diminué les coûts qui étaient liés à ça. Donc je pense que tout le monde y gagne, c'est quand même beaucoup plus intéressant d'un point de vue financier et humain, d'éviter de faire des choses qui ne servent à rien et de plus rapidement converger vers une solution qui sera meilleure.

Est-ce que vous constatez aussi certains inconvénients liés à l'utilisation de cette méthode ?

Pas vraiment, le seul inconvénient que je pourrais voir, c'est quand on a trop de chance et qu'il se trouve que la bonne idée et la façon de la mettre en place sont apparus directement et que c'était directement le produit parfait qui a été proposé. À ce moment-là, on perd un peu de temps à valider des hypothèses et à faire ce genre de chose mais ça n'arrive quasi vraiment jamais. La solution qu'on propose au début n'est jamais la solution qu'on va mettre en place à la fin. On a toujours beaucoup amélioré entre le début, l'idée initiale et ce qui a finalement été réalisé. Donc les seuls qui pourraient croire qu'il y a un désavantage là-dedans sont des personnes qui ont peut-être une trop haute estime d'eux-mêmes et sur la qualité de leurs idées, parce que ça n'est jamais arrivé, en tout cas chez nous.

Est-ce que vous avez recours à d'autres outils ou méthodes ou autres processus d'innovation au sein de Digital, en plus du Lean Startup ?

Alors je ne sais pas si on peut vraiment le qualifier comme processus d'innovation mais on a une structure en cercles avec des responsabilités dans ces différents cercles. Et à côté, pour des raisons de compréhension de l'extérieur, on a aussi un conseil d'administration. On utilise ce conseil d'administration comme un organe de contrôle parce que c'est nécessaire puisqu'on est un établissement de paiement agréé par la Banque nationale de Belgique, il y a quand même quelques petites règles à respecter. Les trois niveaux de contrôle en font parties donc l'audit interne, l'audit externe et les opérations. On a le Board qu'on utilise principalement pour discuter des aspects plus stratégiques et pour avoir des regards extérieurs sur ce qui est réalisé dans Digiteal. Donc pour nous, ça sert à la fois de comité de direction et aussi de conseil des sages / comité stratégique auquel on va amener des réflexions et on va obtenir leur avis. Il y a quand même sept personnes au sein du Board, et parmi ces personnes, on a le CFO de Credendo, le responsable paiements et finances de chez Colruyt, le spécialiste paiement de chez Colruyt, le spécialiste innovation de chez AREA42 qui est la branche innovation de Credendo, on a un autre spécialiste de paiements indépendant, un spécialiste compliance, ... Donc toute une série de profils différents qui nous amènent un éclairage sur ce qu'on fait, qui permettent d'orienter les décisions et d'avoir des avis sur ce qu'on aimerait faire. Donc ça, c'est pas du tout fait en Lean Startup mais on peut considérer que c'est une partie du Lean Startup puisque c'est le fait de prendre des avis / conseils et d'impliquer d'autres stakeholders pour avoir une vue plus large sur les problèmes qu'on essaye de résoudre. On utilise Slack et on l'utilise comme un canal de communication direct, mais aussi comme un canal d'awareness pour écouter ce qu'il se passe du côté de la compétition, des idées qui peuvent arriver dans les différents cercles de Digiteal et donc il y a beaucoup de communication qui passe par là ou "Ah tiens, j'ai vu que X faisait cela, c'est intéressant. On pourrait utiliser telle technologie... On a ce client qui nous demande X, comment est-ce qu'on pourrait le résoudre ? ...". Enfin c'est ce genre de communications qui passent par là et qui vont plus tard germer pour donner des projets / des produits. Parce que c'est bien d'avoir une méthodologie pour initier le projet et en faire un produit mais il faut, avant ça, avoir des canaux pour écouter ce qu'il se passe et être informé de tout ce qui est disponible. Donc voilà, on lit beaucoup, on participe à des conférences, on écoute ce qu'il se passe pour pouvoir utiliser ça utilement dans notre travail.

Et alors, pour ce qui concerne plutôt le développement des applications directement, qu'utilisez-vous comme outils ou méthodes ?

On fait du SCRUM donc ça veut dire qu'on a des Sprints de trois semaines avec un Roadmap avec différentes Epics qui sont là et ces Epics sont en fait ces projets qui deviendront intégrés

dans le produit. On fait des Daily donc tous les jours on a une réunion, maintenant c'est même deux réunions parce qu'on a l'équipe Dev d'un côté et le reste de l'autre ; donc 2x quinze minutes tous les jours. On a aussi un Weekly, donc une fois par semaine, on revient sur ce qu'il s'est passé cette semaine, les plus grosses tendances et ça c'est tous ensemble. On fait du Retrospective, une rétro du Sprint et le Sprint Planning pour prévoir ce qu'on va faire pour la suite. C'est très classique, en tout cas pour nous. Et donc on utilise évidemment ces moyens là pour être coordonnés et savoir ce qu'il se passe. On fait aussi beaucoup de travail à distance. Là, je suis aux bureaux mais je suis tout seul. En fait ils sont tous là à distance, les commerciaux sont sur la route, les Dev sont chez eux et dès qu'on a besoin de quelque chose j'ai toujours mon Slack qui est ouvert pour tout de suite démarrer un call et faire quelque chose. Tous ces outils sont là pour être utilisés et coordonnés au mieux.

Donc ici, j'ai parcouru tout mon questionnaire. Donc j'aurais une dernière question, est-ce que vous avez un commentaire à ajouter ?

Moi je pense que la question qui est posée par le mémoire a une réponse qui est assez simple. Après, pour l'étayer, pour montrer quelle est la réalité de ça et comment ça fonctionne. Je ne sais pas quelles entreprises tu as contacté mais je pense que ça vaut la peine aussi d'aller dans des entreprises qui ne sont justement pas des Lean Startup pour aussi avoir leur avis de comment ça se passe et une vue probablement plus contrastée de comment ils ont pu mettre ça en application, des challenges que ça a impliqué etc. Si tu demandes ça dans une banque ou dans un ministère, je pense que tu auras d'autres réponses que celles que j'ai pu te donner aujourd'hui. Et pourtant, il y a aussi des initiatives à ces endroits-là, mais ça vient plus de la base je crois. Une fois que tu y as goûté, c'est difficile d'imaginer faire autrement. Et une structure hiérarchique qui va t'imposer de faire des choses sans que tu ne comprennes bien pourquoi, c'est difficile de souscrire à ça quand on a goûté autre chose. Mais donc si tu veux aller chercher du contraste, je t'invite à aller dans ce genre de structures là pour leur demander "Peut-être est-ce que vous avez essayé d'appliquer ça ? Quels ont été les résultats ? Est-ce que vous le faites encore ?". Je ne sais pas si ça fait partie de ce que tu as prévu mais si tu ne regardes que des entreprises qui sont justement des start-ups, des Scale-ups, je pense que la plupart auront le même discours que moi et en même temps, il y a beaucoup d'autres boîtes qui ne fonctionnent pas comme ça.

Oui c'est vrai, après ici, j'ai trois groupes de répondants. Je me concentre sur des entreprises qui se sont développées avec la méthode, donc qui l'ont appliquée directement,

parfois au sein d'un incubateur ou d'un accélérateur de start-up, ou seules, et des entreprises justement comme la vôtre, qui ne l'ont pas appliquée tout de suite et qui l'ont rajoutée en fait par après pour changer la manière de travailler. Et en plus de ça, des coachs qui accompagnent justement ces entrepreneurs à appliquer la méthode. Mais c'est vrai que je n'avais pas ouvert les interviews à un autre public, qui n'applique pas la méthode malgré qu'ils la connaissent car ces personnes-là sont difficiles à repérer.

C'est très biaisé comme approche parce que tu n'écoutes que ceux pour qui forcément ça a bien marché. Soit parce que c'est leur manière de faire du coaching et donc ils ne vont pas te répondre autre chose que c'est une méthode qui marche, puisque c'est ce qu'ils font tous les jours, c'est leur gagne-pain aussi, donc j'espère bien qu'ils y croient. Et pour les entreprises qui sont se sont développées sous Lean Startup, j'imagine mal qu'elles n'appliquent pas ça aujourd'hui. Mais si tu regardes que cet angle-là, ta réponse ne sera pas assez balancée. Et je pense que c'est utile d'aussi regarder dans des plus grosses structures, ce qu'ils ont mis en place pour ça et comment ils ont certainement aussi eu des échecs et là, plus de freins pour la mise en place parce que ça vient chatouiller les égos et la hiérarchie du style "Vous m'avez demandé de faire ça, mais en fait, j'ai un petit peu consulté nos clients et le marché et ce n'est pas ça qu'ils veulent". C'est confrontant comme approche et dans certaines structures ça peut être très mal pris. Donc moi j'irais quand même regarder de ce côté-là. Et ce n'est pas facile parce que si tu vas demander au responsable innovation de chez ING, KBC, ..., évidemment qu'ils vont te parler de ça et de comment ça marche super bien parce que ce sont des projets qu'eux-mêmes ont apporté et que forcément, pour eux, ça a bien marché. Mais c'est plus intéressant d'avoir la vue des autres, ceux qui sont dans ces structures qui n'ont pas la charge de l'innovation mais qui pourtant participent au développement des produits et si ces développements de produits sont faits avec la méthode Lean, s'ils ont essayé, s'ils le font aujourd'hui etc. Ce n'est pas que pour les start-ups. Et je pense que tout le monde a quelque chose à en apprendre et une entreprise qui ne se réinvente pas ou qui ne change pas ses pratiques, c'est une entreprise qui est amenée à disparaître. Donc il faut faire quelque chose et je pense que ça doit être dans les pratiques d'un peu tout le monde même si on est dans un truc super stable, je pense qu'on a un ministère des Finances et on continuera à avoir un ministère des Finances encore pour des centaines d'années. Mais ce qui sera fait au sein de ces institutions sera très différent au fur et à mesure du temps ainsi que la façon dont ils le font.

Oui, mais c'est vrai que c'est un point que je n'avais pas pris en compte. En revanche, c'est très difficile à mettre en place, ce genre d'étude car il est difficile d'identifier qui

connait la méthode sans l'appliquer. Car la méthode n'est pas connue de tout le monde non plus. Mais c'est un point que je comptais évidemment mentionner comme limite de mon mémoire par après. Donc c'est un commentaire qui peut m'être utile. Merci. Et merci en tout cas pour votre aide et votre temps parce que ça va bientôt faire 1h presque donc un tout grand merci.

Oui, je vous en prie. Bon après-midi et bonne chance pour le mémoire.

Merci beaucoup. Bonne journée. Au revoir.

8.4.3.3. Jonathan Wuurman

Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Jonathan Wuurman. Je viens de passer mes 40 ans, cela fait 15 ans que je travaille pour une société qui est active dans l'informatique. Nous sommes éditeurs de logiciel d'une plateforme de marketing automation. J'ai fait à peu près tous les rôles sauf celui de développer la plateforme, aussi bien du customer success, du product management, du Sales que du marketing, que du support. Lorsque je suis arrivé dans la boîte nous étions 30, aujourd'hui nous sommes 150 ; on était seulement situé à Louvain-La-Neuve et maintenant nous sommes dans 6 pays ; on ne faisait pas 1 million d'euros de chiffres d'affaires, maintenant nous en faisons 16 millions par an. J'ai vu internet arriver à la maison quand j'avais 12 ans ainsi que les jeux-vidéos et leurs impacts positifs ou négatifs que cela peut avoir sur les parcours scolaires. Concernant mon parcours scolaire, j'ai fait un bachelier à l'EPHEC en Sales & Marketing.

Parfait merci. Je vais d'abord me concentrer sur les deux thématiques majeures du mémoire. Pouvez-vous me fournir votre définition de l'innovation digitale ? Quand et comment vous êtes-vous intéressé à cette thématique ?

Je pense que l'innovation digitale c'est la capacité d'anticiper le monde de demain. Steve Jobs disait « les clients ne savent pas encore ce qu'ils veulent aujourd'hui », il faut déjà anticiper cela. Après, il y a le travers de ça, c'est de vouloir innover pour innover et de ne pas délivrer aujourd'hui ce qui peut être attendu par le client. C'est vraiment un doux mélange entre mettre une énergie pour construire le futur tout en gardant assez de bande passante, si on est un éditeur de logiciel ou un consultant, pour pouvoir faire ce qui doit être fait aujourd'hui ; construire sur les fondations d'un côté et envisager le futur sur un autre.

Je vais vous partager ma définition utilisée dans ma recherche théorique : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption.*

Si tu veux l'améliorer, j'ai fait un énorme event à Paris le mois passé. J'ai fait venir un mec de chez Forrester, un consultant qui s'appelle Thomas Husson. Il est arrivé avec le concept de la loi d'Amara qui dit qu'on a souvent tendance à surévaluer l'impact des nouvelles technologies à court terme et de pas le voir à long terme. Si je caricature mon business, nous envoyons les programmes de fidélité que l'on reçoit par email, des marques comme Hubo, Carrefour ou autres. Eux aujourd'hui, dans leurs priorités stratégiques, viennent avec le méta verse. Mais le méta verse va mettre dix ans avant d'être mainstream et accessible pour tous. Bien sûr que les marques telles que Prada, Dior doivent se tourner vers cette nouveauté, mais si l'on prend l'exemple du Daily traiteur du coin, il doit plutôt rester concentré sur ce que font Carrefour, Paul, etc. à long terme pour garder ses clients.

Pouvez-vous me donner votre définition du Lean Startup ?

J'avoue que je n'ai pas été dans le Lean Startup depuis un certain temps, je suis dans d'autres concepts aujourd'hui mais en tout cas, c'est arrivé sur le marché 2-3 ans après que je sois arrivé chez Actito. Pour moi le Lean Startup, c'est faire de l'itération rapide en mettant le client au centre de la réflexion. Par exemple, au début de la boîte, il n'y avait pratiquement que des ingénieurs qui ont bossé pendant 1 an sur un projet sans aller voir une fois le client. Lors de la présentation du produit au client, cela ne leur convenait pas du tout ; le Lean leur aurait justement permis d'éviter une grosse partie de ce problème-là. Cela va passer par toutes sortes de méthodologie de travail comme l'Agile par exemple avec le SCRUM qui vient s'intégrer là-dedans. Ce que moi j'en ai retenu c'est qu'il faut vraiment mettre le client au centre, le questionner, le marteler de questions jusque dans les détails les plus précis. Les « five whys » de Toyota, c'est typiquement quelque chose que j'ai énormément utilisé chez Actito. Le Lean c'est également être capable de synthétiser cela, en donner un brief et ne pas changer pendant deux semaines. Lean ne veut pas dire qu'on réitère pendant 150 000 fois. On a une validation, on continue à construire sur cette validation et on doit arriver à un moment au fameux MVP. C'est d'ailleurs dans ce livre que l'on parle du Minimum Viable Product, les laisser tester et

surtout leur demander s'ils sont prêts à payer pour ce produit lors de la validation pour ne pas se retrouver avec une très chouette Startup mais à ne pas gagner grand-chose à la fin du mois.

Dans la même idée, la définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

Je pense qu'on est très alignés pour celle-ci.

Maintenant, je vais plutôt vous poser des questions concernant le Lean Startup au sein de l'entreprise. Comment décririez-vous la relation entre Actito et le Lean Startup ?

C'est marrant et c'est une super question parce que, pour moi, elle a vraiment une mesure qui n'est pas toujours prise en compte, ça dépend à quel moment du développement de l'organisation on se situe. Au début, nous n'avions que 20 clients, c'était facile d'être proche de 20 clients, mais on ne l'a pas toujours fait mais on a toujours cru le faire. Je pense que c'est ça en fait le vrai enjeu, c'est que souvent on pense que l'on écoute le client mais finalement ce n'est pas vraiment le cas, on a seulement une bribe d'informations mais dans le fond tu développes ce que toi tu avais envie de comprendre de cette bribe d'informations. Donc ça on a toujours fait, on a toujours ramené le feedback du client d'une certaine manière. Cependant, on ne l'a pas confronté à d'autres clients, on n'a pas construit avec un panel de clients. Mais quand moi je suis passé dans le développement de produit, j'ai beaucoup plus fait attention à ça. On faisait des Hackathons par exemple où je faisais de la validation de prototypes mais ce n'était même pas des MVP, c'étaient des versions zéro, des PowerPoint avec des briques. Mais je disais par exemple « pour telle problématique, je voudrais l'aborder comme ça, en faisant comme ça, est-ce que ça te parle ? Oui ? Non ? Tu paierais pour ? Oui ? Non ? » et c'est comme ça qu'on a développé toute une ligne de fonctionnalités. Donc je dirais, oui ça a toujours fait partie de la philosophie d'Actito et d'ailleurs Actito, son nom avant c'était CITOBİ pour Client Interaction To Business Intelligence. Donc c'était vraiment ça, bien sûr que ça part du client mais il y a deux choses : penser que tu fais du customer-centric et être vraiment customer-centric, ce qui est une culture plutôt américaine.

Quelles sont les raisons et motivations qui ont poussé finalement Actito à utiliser la méthode Lean Startup ?

Alors je pense que la raison c'est qu'aujourd'hui, répondre aux attentes du client, ça paraît super simple et ça l'est vraiment quand tu es, je pense, dans ce que j'appelle moi des micro-SaaS ou des produits ultra verticalisés. Aujourd'hui, si je dis "CRM", tu pourrais en utiliser un pour trouver tous les gars comme moi que tu vas te construire pour toutes les interviews, tout comme tu peux t'appeler Carrefour qui a besoin d'un CRM pour gérer son programme de fidélité. Alors, c'est pour montrer qu'on fait un produit qui finalement peut faire plein de choses complètement différentes. Et je pense que c'est pour ça qu'on a intégré ce type de méthodologie là. Et aussi, dans nos employés, on a tous les profils, par exemple, les ingénieurs viennent de l'UCL aussi et donc ça fait partie de leur méthodologie de travail. Tu vois, ils sont très Research & Development les ingénieurs informaticiens. Ils sont là pour faire le futur, après ils se rendent compte qu'il y a 20% des gens qui vont construire le futur et 80 % qui vont plutôt bosser sur des trucs aujourd'hui qui ont besoin d'être maintenus, besoin d'évoluer, tout ça. Et du coup, je pense qu'ils ont embarqué ça avec eux, tu vois quand ils ont construit les premières briques du produit et qu'ils voyaient déjà que les fondateurs avaient énormément de mal à faire un choix. Si tu prends la stratégie de produit chez nous, moi j'ai des clients qui paient 6 000 € par an et j'en ai certains qui ont six chiffres à facture de 300 000-400 000 €. Alors je peux te jurer que ce n'est pas le même produit, alors que c'est le même produit chez nous. Si tu prends l'automobile, tu as Dacia, VW puis Audi et puis Porsche et puis par chez nous c'est dans la même usine, on fait les Dacia, les VW, les Audi et les Porsche et même les Bentley si tu as envie. Ça évidemment, ça te demande évidemment du coup d'avoir cette flexibilité de développement et de réflexion, tout ce qui est construit est construit sur une logique de scalability.

Est ce qu'il y a eu éventuellement des réticences quant à la mise en place du Lean Startup ? Parce que justement ce n'était pas mis en place dès le début, de ce que j'ai cru comprendre.

Là je pense que tu as une belle histoire avec nous aussi. Si je te fais la genèse en mode super rapide, CITOBI, c'est une boîte qui démarre en 2000 et c'est plutôt une agence 360 ou digitale qui accompagne des marques comme Toyota, Kia à travers les médias à l'époque avec MSN par exemple, on mettait des pubs là-dedans. C'étaient des pubs radio aussi et des choses du genre. C'était vraiment plutôt l'agence digitale. Ils avaient développé une bribe de marketing automation, c'était Actito mais qu'eux opéraient et en 2009, Bam, crash boursier. Donc ils ont dû faire un pivot dans leur boîte où ils ont dû se dire est ce qu'on devient un éditeur de logiciel et on va mettre toute notre énergie sur cette plateforme ? Ou est ce qu'on continue d'essayer de virevolter ? Mais ça va être chaud et ils ont fait des licenciements massifs de tout le pôle agence

et ont travaillé pendant un an sur un nouveau produit et puis moi je suis arrivé dans les premiers réengagés dans cette première vague Actito et vu que je suis arrivé en mode fresh, sans la partie de l'agence, un peu spécial comme profil pour eux aussi, parce que c'est le premier non-ingénieur qu'ils ont engagé. J'avais un peu de background, j'aimais bien causer, j'étais curieux et donc de là, on a commencé à réintégrer vraiment tous ces processus comme tu dis. Mais j'ai passé beaucoup de temps avec l'IT. Je pense qu'aujourd'hui il y a quelque chose qui est peut-être sous-estimé dans le Lean, globalement, c'est que tu as toujours le business et la technique. Marketing & Sales, c'est un côté, la technique c'est l'autre. Et alors on a tendance à faire ça très fort comme ça. Mais moi je peux te dire que là, en tout cas, ce que moi j'ai fait de mieux, c'est que j'ai passé des heures et des heures dans le bureau des IT le matin à les écouter avec leurs meetings. Là, je ne comprends rien du tout "FTP", "API", "Web Dev Jav" et donc Google était mon ami et du coup le soir je faisais mes devoirs. Et du coup je me suis intéressé à leur métier et donc eux n'avaient plus leur côté "ce ne sont que des Sales ou que des marketeurs ; ils sont trop cons pour comprendre ce qu'on fait". Vu que j'essayais de comprendre ce qu'ils faisaient, eux voulaient bien comprendre ce que je faisais. Et donc, s'il fallait faire évoluer le Lean Startup, il faudrait plus intégrer ce concept-là de "ponts" aussi que ça permet de créer.

Et donc du coup donc quels sont les concepts ou outils de la méthode que vous avez mis en place ?

Alors on utilise le MVP pour toutes les nouvelles fonctionnalités. Et on part sur un concept bêta qu'on a envie de développer, on trouve un certain nombre de clients qui sont prêts à jouer les beta testeurs, aussi bien dans l'idéation que dans la définition de la solution. Et puis va itérer avec eux sur trois mois et puis on le passe en production. Donc ça s'est clairement intégré dedans. On a au niveau core de la boîte un concept assez similaire, nous on appelle ça des quarterly business reviews. Donc aujourd'hui on a vraiment des équipes de success management qui ont l'obligation d'appeler au minimum quatre fois par an les clients et ne peuvent pas vendre, ils doivent demander aux clients où eux ils en sont dans leur stratégie et dans leurs objectifs. Et ça nous permet tout simplement de nouveau de faire l'identification de grandes tendances, de problématiques produits. Je prends un exemple à un moment, on s'était rendu compte, mais on avait plus qu'un néerlandophone au support et quand tu es présent au Bénélux, ça fait mal. Le premier point de la personnalisation la même langue que le client alors quand les clients paient le support, ils attendent le support dans leur langue. On ne s'était pas rendu compte qu'avec un, on ne savait pas gérer la bande passante. Mais sans l'équipe de success management, l'info ne remonte pas, il n'y a pas un indicateur qui dit "le client n'est pas content parce qu'il n'y a

personne pour lui parler dans sa langue". La mesurabilité, on le fait plutôt dans le MVP, on va prendre un échantillon d'abord cinq, puis dix, puis 50 et sur 50, est-ce qu'on arrive à maintenir nos métriques, à les faire monter ? Et puis c'est très marrant, là je suis en train de rédiger un job description parce que je cherche un product manager avec un mindset précis. Je veux quelqu'un qui va justement faire du funnel de conversion, c'est quoi les logiques, les mécaniques de pages qui prennent pour augmenter l'adoption ? Et il va pour aller la chercher jusqu'au produit. Parce qu'aujourd'hui le marketing c'est 50 %, sales et 50 % rétention.

Quelle est votre satisfaction par rapport à l'adoption et l'implémentation du Lean Startup ? Quels sont les résultats finalement ?

Elle est un peu culturelle, tu vois. Je pense que quand même, ça faisait partie des éléments dont on est tous conscients. Ce n'est pas comme quand les gens ont dû passer au Scrum ou à l'Agile, où ça a été des révolutions complètes de leurs approches de travail. Je pense que ce qui a été le plus difficile, c'est de gérer la croissance à un moment. Et du coup, quand tu fais de l'innovation, souvent quand tu es une startup, c'est plutôt cool. Quand on a commencé à passer de 20 clients à aujourd'hui 600 clients, je peux te jurer que la course à l'innovation devient vachement différente parce que tu fais tout ce que tu peux et tu dois encore continuer à délivrer de meilleures offres aux consommateurs qui sont tous différents. Et donc je pense que le challenge, il est là aujourd'hui. Et là, nous on est occupé de se réinventer. On s'est rendu compte que, même l'Agile, c'était plus assez rapide pour nous. Les sprints à deux semaines ne permettent pas d'avoir la vitesse nécessaire pour dire si on continue, ou on arrête.

Quels sont les avantages qui ont découlé finalement de l'implémentation du Lean Startup ? Quels sont les avantages de la méthode ?

Je crois que la première chose, c'est de se dire que c'est le client qui définit le produit et non plus le product manager, les ingénieurs, les designers ou qui que ce soit d'autre. Donc je pense que ça permet de gagner un avis en go to market, en adoption aux clients, mais c'est imbattable. Donc ça, c'est clairement un truc positif. Je pense aussi de simplifier les choses. Je pense que quand tu fais du Lean, tu fais une micro-feature à la fois. Aussi, on a un feedback-loop rapide avec le client. Au niveau du coût ça, évidemment, au niveau du développement, les ressources ingé, ça coûte deux bras, deux jambes. Je parle du coût des profils plus seniors, mais aussi de la taille des équipes à devoir mettre en place. Quand je vois Actito aujourd'hui, on a 150 personnes pour tout faire ! Et on fait tout ! C'est très belge aussi ça, je crois, dans la

méthodologie ou dans le mindset d'entreprise. Et puis voilà, à mon avis tu as un scale là-dedans. Tu as une vision de scalability. Pour pas perdre l'innovation, à un moment je pense que le Lean te force à continuer à inventer le futur. Et si tu prends un exemple à la con, c'est Kodak. Ils ont voulu le capitaliser sur le fait qu'ils voulaient se faire plein d'argent et si tu n'embrasses pas l'évolution, la transformation, alors à un moment tu te retrouves comme Kodak.

Est ce qu'il y a des inconvénients de la méthode vous avez pu identifier ?

Elle ne s'adapte pas à tous les business, pour être honnête. Je pense qu'il y a des business ou par exemple tu vas prendre dans les secteurs ultra régulés par exemple. Tu vois, ça se fait en direct beaucoup plus compliqué. Je crois que ça, c'est un truc. Je crois que le Lean marche très bien quand tu es early-stage company. Je pense que quand tu es plutôt une established company, avec des process et des méthodologies, là on parle de change management avant de faire de la transformation et l'innovation digitale. Donc là je pense que c'est plus compliqué. Et c'est souvent d'ailleurs un learning que j'ai de tout ce qui sort. Et moi, j'ai fait un moment des cours du soir à la Vlerick et je lui disais "man, I love what you're saying but try to apply that in my company, if you do it, I'd pay twice for your class". Mais c'est comme quand on sort de l'école, on sort de l'école, on nous dit "vous savez tout, vous êtes prêt à tout faire". Mais pas du tout ! J'avais 10 % de bagage et j'ai construit dessus, en revanche l'école t'a préparé à pouvoir construire dessus et je crois que c'est ça aussi peut-être un peu l'agile. Si ça permet juste de changer de deux points ta manière de faire comme tu le fais aujourd'hui, ben tu as gagné deux points.

Est-ce que vous pensez à des améliorations qui devraient être apportées à la méthode ?

Je pense qu'elle se fait vieille. Je pense que, à mon niveau, je vois que si tu prends par exemple le Sales Manifesto et tous ces trucs-là, ils réitèrent leurs livres. Je pense que le Lean Startup, il a eu une mise à jour. Mais je ne l'ai pas lue. Moi j'ai lu vraiment la première version. Je n'ai pas lu les réédites. Je n'ai pas l'impression qu'il va y avoir des révolutions dans les réédites. Je l'espère, mais je n'ai pas l'impression que ça sera le cas.

La deuxième version, c'est plutôt pour appliquer la méthode à des plus grosses entreprises. Donc montrer qu'il pourrait y avoir au sein d'une grosse entreprise une entité d'intrapreneurs.

Oui, je vois, c'est beau pour attirer des talents. Mais la réalité de ces trucs, c'est que ça ne marche jamais, enfin c'est mon avis perso. La dernière boîte qui avait fait ça, c'était ING et c'était eux qui avaient incubé Payconiq. Dès que Payconiq a pu partir, ils sont partis. Je pense que c'est compliqué. Ça marche quand tu construis cette culture de nouveau en interne et je pense que les boîtes qui arrivent à faire ça ce sont plus des énormes entreprises. Tu vois les Google qui te créent des spinoffs et des spinoffs. Les écoles comme les vôtres, vous avez des projets d'incubateur de start up, tu vois, qui sont greffés à des gros groupes. Là, je pense que ça peut marcher parce qu'au final vous en faites partie, mais sans vraiment en faire partie. Là je crois que ça peut s'appliquer. Moi, vraiment, de mémoire, ce qu'il me manquait dans le livre, c'était le process multi-persona d'une organisation. Et aussi le business vs. la technique. Ça m'avait manqué parce que, pour moi, la solution, elle est là. Je pense que quand tu fédères les gens ensemble, c'est à travers les peuples que tu vois que tu trouves les process qui s'améliorent.

J'avais préparé une autre question qui était « dans quelles mesures le Lean Startup est toujours présent chez Actito ? » mais donc finalement vous y avez déjà un peu répondu. C'est plus dans la culture, alors c'est ça finalement ?

En fait, à un moment ça fait partie de ton ADN d'être Lean. Nous, en 2018, on a de nouveau fait du Lean Startup. Ils ont racheté une boîte avec une partie de ce qu'on avait gagné de la vente d'une business unit et avec ce qu'il restait, ils ont réinjecté dans la boîte pour le concéder à des projets d'intégration, d'innovation et de croissance. C'est le Lean dans toute son excellence, les actionnaires auraient pu tout garder pour eux mais ils ont préféré l'utiliser pour voir comment développer de nouvelles choses. Ce mindset est en eux, ce sont des entrepreneurs, des intrapreneurs comme moi, et donc avec ça, on repart et on continue et on aura un peu plus de puissance. Mais ce n'est pas pour autant qu'en une fois, ils ont engagé 50 personnes, loin de là, ils ont racheté une boîte et on a essayé de maintenir les gens parce qu'on voulait mettre l'humain au centre.

Et alors, je me demandais quels compléments vous avez apporté à la méthode ?

Des structures organisationnelles tu vois, même encore aujourd'hui tu prends les organigrammes, elles évoluent tout le temps et je pense que c'est un peu plus de niveau des résidus de Lean, c'est "est-ce que tu mets les intégrateurs avec le designers ? Est-ce que tu mets les back avec les front ? Est-ce que tu mets un marketeur dans une équipe technique pour travailler mieux la go to market strategy?". Mais finalement, tout ça, ce sont des tests aussi. Et

j'ai l'impression qu'à travers les phases par lesquelles on passe, on redistribue. Quand on a fait l'acquisition, on a dû redistribuer nos jeux de cartes pour pouvoir avaler ce pic de travail et quand on a dû grandir au travers de ça, il fallait se réadapter parce que de nouveau, des ressources comme moi devaient peut-être être plutôt par là et un peu moins par là. Donc je pense que ce sont beaucoup les organigrammes et les structures d'équipe qui évoluent en continu.

Est-ce qu'il y a d'autres méthodes que vous utilisez ?

En termes de développement, on travaille en pur SCRUM agile. Alors aujourd'hui, ils ont un nouveau truc, c'est une sorte d'agile on steroids. C'est encore une manière plus rapide ou ils doivent être encore plus en contact avec le client. Parce que je pense que l'agile ça fait 5-6 ans qu'on fait du SCRUM et de l'agile avec des stand-ups etc. Cela étant, il y avait quand même encore une vraie problématique là-dedans, c'est "quelles sont les structures d'équipe ? Est-ce que le feedback est capable de remonter jusqu'en amont de l'input ou pas ?". Si je dis à mes ingénieurs d'aller faire du support pendant une semaine pour entendre comment les clients ne sont pas contents sur ce qu'ils ont livré, je ne suis pas sûr qu'ils vont être contents. Alors que ces ingénieurs, s'ils entendent une fois, deux fois, trois fois le problème, ils peuvent le fixer. Donc ça, c'est peut-être là où on a un peu moins bien réussi. Mais maintenant, on a un CTO hyper empathique et maintenant, le support a été intégré dans les équipes IT. Tu vois dans les méthodologies type SCRUM, maintenant, pendant les stand-ups du matin, s'il y a un problème, il remonte auprès de tout le monde. Donc je pense que la structure d'organisation joue beaucoup.

Et donc du coup, pour quelles raisons est-ce qu'il y a eu besoin de compléter la méthode Lean Startup ?

Parce qu'il fallait continuer à faire aussi de l'évolution sur l'existant et que je pense que le Lean Startup le dit bien, c'est beaucoup pour développer la nouvelle fonctionnalité que tu veux développer. Mais sur de l'itération en continu d'un produit qui devient de plus en plus complexe, tu intègres des notions de maintenance, donc le SCRUM est un bon complément pour ça. Ça nous permet parfois de mettre les bibliothèques Java à jour. Je sais qu'à un moment, il y a des années, on avait arrêté le développement de la roadmap pendant 7 mois, on s'est dit il faut qu'on arrête. On a dû intégrer des nouveautés dedans pour remettre de l'ordre. Sinon, je pense au Legacy? C'est probablement un vrai danger au niveau des organisations, au niveau du code, de la vision, comment est-ce que tu te réinventes quand tu es une boîte de 20 ans ?

J'aurais une dernière question, c'est comment est-ce que vous avez rencontré la méthode Lean Startup et quand ?

Moi je l'ai rencontré parce que c'était le mouvement aux US à l'époque. C'était vraiment le gros boom aux USA. J'ai accompagné la mission économique aux États-Unis, je crois que c'était en 2012. Moi, j'ai commencé chez Actito en 2009 et en 2012, j'étais là-bas grâce au boulot. Du coup, j'y ai été exposé de partout, on en parlait tout le temps. Perso, j'ai l'impression que c'est un peu tout ce mouvement du SaaS qui s'est mis en place à travers ce livre. En tout cas, c'est une référence. Moi je suis un grand fan aussi de Play Bigger qui est un peu un complément, c'est plutôt ma bible à moi. Et c'est pas mal parce que là, on parle de créer des catégories dans le business, ce qui permet entre autres, de faciliter la vente, l'itération ou la récolte de feedbacks. Tu crées un produit et puis tu dis "au fond, je suis owner de cette catégorie" et après, tu invites tout le monde à venir rejoindre ta catégorie, mais c'est toi qui l'as créée.

OK, c'est intéressant parce que je ne connaissais pas. Et donc finalement, est-ce que vous auriez un commentaire à ajouter ?

Moi j'adore le sujet. Je trouve que le sujet en tout cas sur les start-ups d'innovation, les jeunes pousses et tout ça, c'est génial. Je pense que c'est un peu plus compliqué à appliquer dans du running business. Néanmoins, c'est comme dans tout, s'il fallait appliquer 100 % de tout, on n'appliquerait jamais rien de rien. Du coup, je pense que ça reste pour moi clairement dans le top dix de toutes les boîtes aujourd'hui parce que la méthode met les clients au centre et que moi je pense que ça, Steve Jobs en a été le plus grand précurseur pour tous, mais il aurait pu écrire Lean Startup lui-même. Donc je pense que l'apprendre dans des écoles comme la vôtre, c'est nécessaire pour amener les méthodologies plus proches des gens. Parce qu'une méthodologie, de toute façon, c'est comme tout, tu en prends ce que tu veux, ce que tu penses pouvoir appliquer aussi. Et si tu n'as pas tout appliqué, ce n'est pas bien grave. Je pense que c'est un livre de chevet que j'aurais dû relire peut-être plus souvent, parce que là, je crois que ça doit faire six ans que je ne l'ai pas touché. En tout cas, c'est un très chouette sujet. Si je peux encore donner un complément à pour quelque chose, ce sera avec plaisir.

C'est super gentil, merci beaucoup en tout cas pour votre aide et votre temps.

Je t'en prie.

8.4.3.4. *Nicolas Renquin*

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Pour ma part, je m'appelle Nicolas Renquin. J'ai co-fondé Pluriell il y a trois ans maintenant avec mon associé, avec qui je travaillais au sein d'une société qui s'appelle EASI, qui est une entreprise informatique basée pas très loin de chez nous. Et donc pour présenter Pluriell, l'idée initiale était de faciliter le transfert d'informations autour d'un chantier de construction ou de rénovation de bâtiments, en incluant les différents intervenants autour de ce chantier. Et puis, petit à petit, au fur et à mesure des utilisateurs, qui sont principalement des architectes, ils ont eu des demandes supplémentaires. Ça fera d'ailleurs le lien avec ton sujet d'après pour la partie Lean, et donc au fur et à mesure des demandes, de nos choix, de notre positionnement, ... c'est plein de petits pivots qui ont fait qu'on est arrivés aujourd'hui à un outil de gestion administrative et quotidienne pour les bureaux d'architecture. On parlera d'un ERP pour les architectes.

D'accord. Du coup, maintenant, je vais me pencher plutôt sur les deux thématiques majeures. Donc je vous demanderais quelle serait, pour vous, une bonne définition de l'innovation digitale ? C'est assez général comme question.

Je pense que c'est à partir du moment où on arrive, grâce au digital, à répondre à des besoins. On arrive à répondre à un besoin du quotidien. Nous on est dans le B2B donc c'est plutôt la gestion quotidienne d'un bureau d'architecte. Je pense donc que c'est quand on arrive à faire le lien entre l'utilisation du digital et répondre à un besoin maintenant. Je crois qu'il faut quand même être assez attentif et aujourd'hui, on va vite vers le fait qu'une application peut gérer ce problème-là. Et on se rend compte aussi que c'est compliqué, qu'une application ça ne fait pas tout, ça ne règle pas tout. On s'en rend compte vraiment parce qu'aujourd'hui on enclenche du changement chez les utilisateurs, donc on change les façons de faire, on change les façons de penser, on change vraiment pas mal de choses. On n'a pas innové dans les faits, on n'a rien inventé, en tout cas je parle pour Pluriell puisque c'est de ça dont je peux parler le plus facilement. On n'a rien réinventé, on n'a pas inventé un ERP, ça existe depuis des années. Cependant, ce qu'on a fait, c'est qu'on a amené un principe de collaboration dans ce métier, au sein du bâtiment, dont on parlait mais qui n'était pas encore vraiment quelque chose de très clair. Maintenant, de plus en plus le font. On n'est pas non plus ceux qui avons initié la chose mais en tout cas, on est monté dans ce train-là. Et là, on se rend compte que oui, on innove, on innove grâce à du digital. Mais à côté de ça, il y a quand même beaucoup d'aspects humains qui

sont à prendre en compte, beaucoup d'aspects de gestion du changement, etc., ce qui est devenu vraiment la moitié de notre activité et qui est d'accompagner les utilisateurs dans le changement. C'était peut-être un peu long et décousu comme réponse, mais je pense que si on arrive à faire le lien entre un besoin et l'innovation, il faut quand même être attentif. Je pense qu'on ne règle pas tout grâce au digital non plus.

Dans le cadre de ce travail, la définition de l'innovation digitale que j'ai employée est la suivante : *L'innovation digitale constitue un produit ou service nouveau ayant recours aux technologies numériques, introduisant des changements ou améliorations par rapport aux offres préexistantes de sorte à offrir une nouvelle proposition de valeur aux consommateurs, conduisant à une forme de disruption. Pouvez-vous également me donner votre définition du Lean Startup ?*

Je pense que la base, ce qui est le plus compliqué, c'est de ne pas tomber amoureux de son idée. C'est très facile d'avoir une idée, tout le monde a des idées. Cela étant, il y a les personnes qui se disent "Je vais tester, je vais la mettre en place et voir ce que ça donne" et le côté le plus dangereux de ça c'est d'être amoureux de son idée. On a vécu ça les premiers mois. La première année, on était arrêtés dans notre idée initiale, de cette collaboration dont je te parle depuis le début. Et donc on n'arrêtait pas de marteler là-dessus, on se disait "Ce n'est pas grave si on a des non, ce n'est pas grave, ils n'ont pas compris" donc alors on changeait de discours et on continuait à insister sur cette idée. Et en fait, du jour au lendemain, ça a été dur mais on a décidé, non pas de jeter notre premier petit bébé parce que c'était l'idée initiale et ce qui nous permettait d'avoir un discours et d'avoir quelque chose à présenter, mais par contre, ça nous permettait d'ouvrir une porte et de dire "OK, bon, j'ai compris la partie collaboration, ce n'est pas votre plus gros point faible donc on leur demandait ce qui pouvait l'être ?". Et à chaque fois, c'étaient les mêmes choses qui revenaient. Donc je crois que pouvoir s'ouvrir, donc écouter, ne pas être amoureux de son idée parce que tu perds vraiment trop de temps. Cela étant, certains ont la bonne idée initialement même ça, j'y crois peu et je crois que c'est très souvent des gens qui arrivent à une idée / une structure et puis on pivote des petites choses, on adapte et avoir la bonne chose directement c'est compliqué. Il faut être capable d'écouter ce que les gens ou les utilisateurs, quels qu'ils soient, en l'occurrence ici dans un produit digital, ce que les utilisateurs disent. Du coup du jour au lendemain, en les écoutant, on a fait un réel gros pivot. Même si la partie collaboration restait et on restait sur les grandes lignes de notre idée initiale, on a écouté ce qu'ils nous demandaient, des fonctionnalités. Et puis on se rendait compte que petit à petit, on évoluait vers cet ERP dont on parle aujourd'hui et qui fait que les gens étaient prêts à mettre

des euros et les euros qu'on attendait pour pouvoir devenir rentable. Donc les choses à vraiment retenir : ne pas tomber amoureux, écouter les gens, ne pas craindre le pivot. En tout cas d'après mon expérience, c'est ce qui ressort le plus je pense.

La définition que j'utilise dans le cadre de ce travail, c'est : *Le Lean Startup est une méthode de développement de projet qui suit une démarche itérative se concentrant sur le développement de prototypes de produits permettant de récolter des feedbacks de consommateurs afin d'aboutir à un produit répondant de la meilleure manière possible aux besoins de son marché.*

Oui ça couvre tout je pense.

Justement, quand et comment avez-vous rencontré la méthode Lean Startup ?

Alors elle est venue un peu toute seule. On a appliqué le Lean Startup indépendamment de notre volonté. Je crois qu'on était assez optimistes au début, on était courageux. En fait ça a été une obligation parce qu'on nous disait toujours non, certains nous disaient oui parce qu'on était très insistants, je pense. Certains disaient oui et du coup, ils nous payaient mais vraiment pas grand-chose. Et alors on prenait ça comme des bons messages, alors qu'en fait il faut prendre un peu de recul et se poser la question. Et nous, c'est vraiment au moment où on nous avait vraiment trop dit "non" et donc on s'est vraiment remis en question en se demandant "Pourquoi est-ce qu'on continue à s'acharner alors qu'en fait à côté, si on prend ce recul et qu'on ouvre un peu les oreilles, il y a d'autres choses à faire ?" et donc c'est à ce moment-là. On ne s'est jamais découragés alors que c'est difficile d'entendre les gens qui nous disent "Ton idée, elle est bien mais je ne suis pas certain que j'aille y mettre beaucoup d'argent pour l'utiliser" ou même "Je ne suis pas certain que ça va vraiment apporter de la valeur ajoutée à mes utilisateurs, hormis la question financière et pécuniaire". On qualifiait notre projet comme sympa, mais ce n'est pas avec le sympa qu'on gagne sa vie. Donc c'est difficile d'entendre que ton bébé, il est sympa. Mais alors il faut prendre un petit peu sur soi et c'est là qu'on a dû mettre en place cette méthodologie. Je ne vais pas te cacher que c'est une méthodologie qui en fait est un peu venue naturellement, c'est ça qui est marrant. Quand on en parle avec mon associé, on se dit que c'est fou parce que quand on lit des livres sur le Lean, les startups, ... Et à chaque fois ce sont les mêmes choses qui en ressortent et c'est des choses qu'on a vécu mais de façon naturelle donc c'est assez amusant. Donc voilà c'était à ce moment-là. Et j'ai vraiment envie de te dire en fait, cette méthode Lean on l'a vécue indépendamment de notre volonté, c'est venu naturellement.

Et même encore aujourd'hui en fait, c'est en te parlant que je m'en rends compte mais je pense qu'on devrait se replonger dedans et réfléchir à nouveau. Parce qu'il n'y a rien à faire, c'est constant, c'est une façon de faire. Après, même quand je pense que tu as trouvé ton business, ta cible, ton marché ... et que tu n'as pas validé tout ça, ça reste quelque chose à appliquer constamment. Et d'ailleurs, toutes les boîtes qui aujourd'hui continue d'évoluer, ce sont des gens qui appliquent ce type de façons de fonctionner.

Et donc justement, j'ai deux questions pour rebondir là-dessus. Donc la première, comment en avez-vous déjà entendu parler ? Et concernant la mise ne pratique, était-ce un encadrement via un incubateur, avez-vous lu le livre, ou autre ?

Ça a été un peu un mix de tout. On a lu pas mal de livres comme tous ceux qui ont l'envie d'entreprendre et qui commence par lire 2-3 histoires sur le sujet. Il y a d'ailleurs pas mal de boîtes qui se sont appropriées la méthode etc. donc chacun a déjà du positif. Donc oui, sans doute que les lectures nous on fait découvrir cette méthode. On a d'abord commencé par un incubateur pour Startup chez CAP Innove à Nivelles. On a également participé à un camp qui s'appelait le Reaktor, c'était plus destiné au Scale up. J'ai vu la semaine passée que ça allait s'arrêter. Et donc on a participé aux deux mais ce sont des méthodes qui sont assez généralisées. Et puis quand même en étant dans le digital, la méthode Lean, on l'utilise en développement aussi et donc en fait il y a des espèces de parallélisme qui se font et qui me font penser maintenant que c'est quelque chose qu'on devrait peut-être remettre en place ou de façon plus structurée en tout cas.

Et alors, concernant ma deuxième question, il y a quelque chose que je n'ai pas très bien compris. L'entreprise s'est créée autour de la méthode ou est-ce que vous aviez déjà créé l'entreprise et créé un produit puis fait appel à la méthode ?

L'entreprise existait, le produit existait et puis on a ensuite itéré sur base des retours qu'on recevait, c'est venu un an après je pense. Donc d'abord l'entreprise et puis la méthode. Je suis certain que je ne recommencerais pas la façon dont j'ai créé Pluriell, sur base d'une idée, puis de créer une version... Même si à un moment il faut y aller, ça ne sert à rien de rester dans sa chambre avec son idée, il faut la sortir et se montrer. La première version, elle doit être mauvaise, elle doit ne pas marcher. Avec le recul, certainement que j'appliquerais certains principes mais voilà, il y a certaines choses que tu sais appliquer et d'autres pas, ça dépendra du

secteur et de plein de choses. Mais voilà, j'arrête d'aller trop loin, nous on a créé la société avant la méthode.

D'accord, ça va. Donc ça, vous y avez déjà répondu mais j'allais demander, toujours dans les questions assez générales, si vous identifiez des liens entre l'innovation digitale et le Lean Startup ? Vous avez dit que le Lean était quand même fort présent dans le digital mais je ne sais pas si vous voulez ajouter encore autre chose ?

Même dans tout, c'est comme ça dans tout. Je suis papa depuis un peu plus d'un an, presque un an et demi, c'est la même chose. C'est aussi le fait de tester, voir si ça prend ou non, si on continue ou si on change. C'est une méthode que tu peux appliquer vraiment dans tout.

Maintenant je vais passer dans les questions un petit peu plus précises. Donc je vais justement vous demander quelles sont les raisons ou motivations qui vous ont poussé à utiliser cette méthode-là plutôt qu'une autre ?

Le marché, c'est vraiment le marché, c'est d'ailleurs une des phrases que je dis très souvent quand je présente notre Software. J'explique qu'on n'est pas architecte, on vient du digital comme je te l'ai expliqué. Et donc, quand on nous pose la question, j'explique que la version de Pluriell qu'on présente aujourd'hui c'est le résultat d'une application qui est développée sur base de demandes d'architectes. Donc mon métier c'est le digital, les architectes ont des besoins et moi je ne fais que d'y répondre grâce au digital. Et donc pour te répondre pourquoi on a utilisé cette méthode, c'est tout simplement par obligation. C'est à partir du moment où on a dit "OK maintenant, on arrête de continuer, de marteler sur cette première version et écoutons ce qu'on a à nous dire". C'est là qu'on a commencé à vendre et que les gens nous disaient que notre produit était génial alors qu'avant ils nous disaient que c'était sympa.

Quels sont les concepts ou outils de la méthode que vous avez finalement mis en pratique au sein de Pluriell ?

Alors, je suis sans doute la mauvaise personne pour cette question-là parce que je suis la moins structurée, la moins organisée. On a ouvert des bouquins mais on ne s'est pas dit "OK, on prend tel et tel concepts", non. Ce qu'on a fait, c'est général. On s'est dit que plutôt que de développer un produit ou même notre entreprise, de A en sachant où on allait arriver au Z, il fallait bien sûr un objectif ou une idée pour savoir vers où on va. On a appris pleinement à itérer, à tenter des choses et rebondir lorsque ça ne fonctionne pas grâce au feedback. Et ça, c'est évidemment mon

métier, je vais toujours dans la partie applicative mais dans la société, en tant que telle, c'est idem. C'est qu'on teste, on prend les retours et on réfléchit sur ce qui a été ou non. Donc c'est le principe général du Lean, maintenant c'est compliqué pour moi de te donner des noms de concepts car je ne les connais pas vraiment.

Quels sont vos résultats généraux que vous avez tirés de l'implémentation de cette méthode au sein de Pluriell ?

Clairement, c'est le fait que nos clients trouvent enfin notre produit génial. C'est le fait que le marché ait répondu positivement après les premières grosses itérations. Je ne te parle pas des petites itérations du début parce que les petits du début, bien sûr que tu ne peux pas arriver avec un truc tout ficelé et fini. Mais les gros pivots qu'on a faits, même si en réalité on n'a pas tant changé, pas de trop gros pivots, il y en a des bien plus violents que le nôtre, mais on a juste écouté. Les gros changements et les grosses réactions, c'était que les gens étaient enfin prêts à acheter. Et aujourd'hui, c'est incroyable parce qu'on augmente nos prix, on augmente les délais de livraison, ... on augmente tout forcément puisqu'on a plus de clients et les gens sont de plus en plus prêts à payer plus et sont demandeurs encore plus. Donc c'est plutôt positif.

Est-ce que vous pouvez me donner les avantages les plus significatifs que vous avez expérimenté lors de l'implémentation de la méthode ? Donc ici, c'était votre satisfaction générale mais est-ce qu'il y a certains points vraiment plus précis qui ont changé dû à l'implémentation de la méthode et éventuellement spécifiques au digital ?

Au niveau digital, forcément, on gagne clairement de l'argent parce qu'on ne développe pas pendant douze mois avant de se retrouver avec un truc pour lequel on nous dit que ça ne correspond pas du tout à leurs attentes. Donc on gagne de l'argent et du temps, les deux sont évidemment intrinsèquement liés. Je crois que c'est clairement le principal. Je pense qu'on gagne du temps aussi vis à vis de la concurrence aussi simplement parce qu'on va plus vite ou en tout cas on peut tester des choses beaucoup plus vite sur un marché afin de savoir si ça a du sens. Clairement, je pense que pour moi c'est les deux plus gros points que je dirais. Parce que ce n'est pas forcément un avantage au niveau du confort, ça demande quand même beaucoup de travail. Il faut être conscient que c'est une méthodologie avec laquelle on est proche de nos utilisateurs et de notre marché donc c'est du boulot. Mais je reste convaincu des avantages.

Et donc est-ce qu'il y a d'autres inconvénients éventuellement dus à l'implémentation de la méthode ?

Je pense que ce que je viens de te dire c'est déjà un petit inconvénient, le fait qu'il faut être très structuré, ce qui n'est malheureusement pas mon cas. Il ne faut pas que la méthode devienne trop lourde non plus. Et c'est la force en général des startups, même si encore une fois ce sont des méthodes qui sont appliquées même dans les grosses entreprises, mais dans les grandes entreprises elles sont plus difficilement mises en place parce qu'il y a pleins de process, parce qu'il y a plein de gens qui sont dans les boucles donc c'est plus compliqué mais il faut que ça reste quelque chose de flexible et de léger. Il faut aussi se rendre compte que c'est quelque chose qui force aussi à aller sur le terrain et à aller chercher l'info. Parce qu'un utilisateur dans le digital, il a très vite fait de prendre un truc, de le tester deux minutes et de le jeter. Et donc voilà, il faut être prêt à aller prendre l'info, aller la chercher. Je pense que ce sont des méthodes qui demandent quand même un certain effort.

Est-ce que, justement, vous identifiez quelques améliorations que la méthode pourrait avoir, qui justement iraient résoudre les inconvénients que vous avez cités ?

Comme ça non, la méthode en tant que telle non, peut-être des outils mais encore une fois, les outils, ce sont des bonnes idées mais ... Comme ça je n'ai pas d'idée, je devrais y réfléchir plus longuement que là simplement en dix secondes. J'ai la chance d'avoir une équipe qui est globalement très structurée, ça dépend vraiment des profils, et eux appliquent des méthodes Lean mais encore une fois, on ne les met pas dans des cases. Déjà, je pense que si on devait faire l'effort de les mettre dans des cases, ce sont déjà des choses qui sont contraignantes. C'est une façon de faire et l'identité de l'entreprise... Voilà, on sait qu'on fonctionne comme ça mais mettre des mots et mettre des process, je crois que c'est bien quand tu es une grosse boîte et que ça fait des années que tu développes comme ça, comme on le faisait il y a 20 ans. A ce moment-là ça vaut la peine peut-être de mettre des mots sur la méthode mais en l'occurrence chez nous, non, je ne sais pas te répondre comme ça.

Dans quelle mesure est-ce que le Lean Startup est toujours présent chez Pluriell ?

Ben pas assez justement comme je te le disais. Donc il est toujours dans le développement du logiciel, ça très certainement. L'avantage c'est qu'en étant très proche de nos utilisateurs, ils ont des demandes et ces demandes, on les analyse et puis on les teste au sein du reste de la communauté en leur demandant si ça a du sens pour eux. Et puis on développe une première version qu'on jette dans la fosse aux lions, on voit comment les gens réagissent, on prend les feedbacks. Et donc là, typiquement dans le développement du soft, on est encore dans le Lean,

mais pas encore assez je trouve encore mais c'est quelque chose qu'on applique. Et au niveau de la société et startup Pluriell, il y aurait très certainement encore du travail à ce niveau-là. C'est vraiment ton appel qui m'a fait me rendre compte que je devrais peut-être en reparler et relancer le sujet.

Est-ce que vous avez recours à d'autres outils ou d'autres méthodes ou processus d'innovation au sein de Pluriel ?

Méthode sur laquelle je pourrai mettre un nom... non on n'a pas vraiment utilisé de méthode. C'est plutôt cette ambiance et culture générale qui fait qu'on fonctionne comme ça parce qu'on a compris qu'il fallait qu'on le soit. Je t'ai dit tout à l'heure au niveau des aspects humains mais je ne pense pas vraiment que ce soit une méthode. La notion de change management est quelque chose qui nous parle vraiment fort mais il n'y a pas vraiment de méthode. Il n'y a pas de nom de méthode en fait, on est une espèce d'hybride entre "on vend comme on vend du SaaS maintenant, donc avec un Soft très facile et user-friendly autant qu'on peut et un truc où un utilisateur au fin fond de la France peut démarrer sans Pluriell" ; et de l'autre côté, une partie accompagnement parce que surtout aujourd'hui, on parle de tout digitaliser, il existe des apps pour tout faire et on se rendait bien compte, en tout cas, c'est le marché qui nous a fait comprendre que ça n'allait pas fonctionner comme ça. On arrive à une limite où les gens ont besoin d'aide et donc, je ne sais pas si ça répond à ta question, mais en tout cas, ce n'est pas une méthodologie non c'est une façon de faire encore une fois. On accompagne fort nos utilisateurs dans la prise en main et la façon de changer les habitudes, mais ce n'est pas vraiment une méthode. Une autre méthode, je ne peux pas vraiment t'en dire une comme ça.

Et au niveau du développement de votre solution digitale, est-ce que vous utilisez des méthodes ou outils spécifiques ?

Je sais que le gestionnaire de notre développeur, lui, fonctionne beaucoup avec les méthodes agiles. Et donc lui, au sein de son équipe, applique une méthodologie agile mais qui est aussi une espèce de méthode ... Ces méthodes agiles sont appliquées au niveau du développement, ce sont des espèces de fonctionnement qu'on utilise au quotidien et un peu dans tout et dans nos réflexions, qu'elles soient business, développement, on itère aussi. On sort une version, on itère, on prend les feedbacks, on recommence etc. donc il y a quand même toujours cette trame qui est là, maintenant mettre des noms sur ces méthodes, je ne saurai pas. Chacun prend un peu ce que lui pense être bon pour son besoin et fait son marché, mais je crois peu en "OK, je prends

la méthode SCRUM et j'applique tous les principes de la méthode SCRUM". Ça va durer une semaine ça, en tout cas chez nous, peut-être parce qu'on n'est pas assez durs avec nous-même. Je crois que c'est vraiment lié à plein de choses, au profil de l'entreprise, au collaborateur, ... plein de choses. Oui, on a quelques principes un peu de tout qu'on applique, maintenant non on n'applique pas une méthode à 100 %.

Donc ici, moi, j'ai atteint la fin de ma liste de questions. Je vous demanderais juste si vous avez un commentaire à ajouter ?

Pour ton mémoire ? Non. Je n'ai rien à ajouter.

D'accord. Merci pour votre aide et votre temps en tout cas.

C'est avec plaisir.

Résumé :

Les innovations digitales ne cessent de se propager au sein de notre quotidien au travers de multiples produits et services devenus omniprésents. Ce changement technologique impacte alors le contexte dans lequel les entreprises opèrent en le rendant extrêmement complexe et imprévisible dû à la dynamique particulièrement rapide du digital. Les entreprises font face à une série d'incertitudes qu'elles peinent à résoudre. Beaucoup d'entrepreneurs emploient donc la méthodologie *Lean Startup* pour les guider dans la phase de création de leur entreprise afin de mieux identifier les besoins du marché et de concevoir la meilleure proposition de valeur pour y répondre. Dès lors, après plus de dix ans d'existence, il convient de se concentrer sur l'efficacité du *Lean Startup* appliqué à ce contexte.

Ce mémoire constitue une recherche exploratoire suivant une méthodologie qualitative, qui relève les avantages, inconvénients et pistes d'amélioration du *Lean Startup* dans la phase de création des entreprises développant des innovations digitales.

Au travers de la revue de littérature et de treize interviews d'experts du domaine, nous observons que les entrepreneurs et entreprises ont des motivations différentes mais que la méthode répond aux attentes des deux parties. Nous constatons aussi que le *Lean Startup* est adapté au contexte des innovations digitales car il tire profit de leur capacité à être rapidement et fréquemment reprogrammées et mesurées. Toutefois, la méthode ne se concentre que sur le développement de produit plutôt que sur tout le projet entrepreneurial, elle doit donc être complétée pour pouvoir effectivement accompagner un entrepreneur dans la création de son entreprise.

Nous clôturons ce mémoire en encourageant d'autres chercheurs à creuser le débat concernant la capacité du *Lean Startup* à encadrer le développement d'innovations radicales.

Enfin, nous interrogeons le lecteur sur la question suivante : est-ce que le *Lean Startup* est une méthode à diffuser et recommander ou s'agit-il plutôt de la mise sur papier de l'intuition d'un entrepreneur, Eric Ries, lors du développement de ses projets entrepreneuriaux ?