

Initiation à l'entrepreneuriat

Le Lean Startup

Ce cours vous est proposé par Frédérique BLONDEL, Maître de conférences, Université Paris-Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Introduction	2
Origine du Lean Startup	3
La philosophie du Lean Management	3
Dans un environnement incertain	4
Une démarche push-pull	4
La démarche Lean Startup	4
Une démarche opérationnelle et itérative	5
Le pivot	6
Caractéristiques d'une approche entrepreneuriale « lean »	7
Conclusion : les précautions d'emploi	7
Références	9

Préambule

Cette leçon aborde le Lean startup qui prône une démarche entrepreneuriale plus interactive avec le marché afin d'accélérer le projet entrepreneurial.

Objectifs d'apprentissage

Comprendre la démarche et les caractéristiques du lean startup.

Introduction

« Vous devez comprendre ce que veulent vos clients, pas ce qu'ils disent vouloir ou ce que vous pensez qu'ils veulent. »

Eric Ries, entrepreneur et auteur américain

Eric Ries est un créateur d'entreprise de la Silicon Valley et il est l'auteur d'un best-seller intitulé « *The lean startup* » (2011) dans lequel il s'appuie sur de nombreux exemples de créations et de créateurs d'entreprises. Il définit une startup comme « *une institution humaine conçue pour proposer un nouveau produit ou un nouveau service dans un contexte d'incertitude extrême* ». L'auteur part du constat que de nombreuses entreprises « échouent » (« fail »). Il attribue ces nombreux échecs à la méthode traditionnelle de planification stratégique qui convient dans un environnement connu ou stable mais devient caduque voire dangereuse dans un contexte incertain. « *Startups do not yet know who their customer is or what their product should be* » (Eric Ries, 2011). En revanche le « Just Do It » adapté parfois par certains entrepreneurs n'est pas non plus une démarche adaptée à la création d'entreprise. Il est donc crucial pour l'entrepreneur d'adopter une démarche intermédiaire entre le « trop » et le « trop peu ».

« Une méthode, qui a fait ses preuves auprès de grandes entreprises, également adoptée par un grand nombre de fondateurs de startups proposant un service ou produit innovant. Cette méthode peut naturellement être utilisée par tout porteur de projet ».

<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/lean-startup>

Origine du Lean Startup

La philosophie du Lean Management

Le Lean Startup est inspiré de la philosophie du Lean Management qui préconise l'utilisation des ressources au plus juste afin de « faire maigrir »¹ les coûts. Il s'agit de rendre rapidement opérationnel un projet entrepreneurial afin d'en limiter le coût.

Le Lean Management est né dans l'entreprise japonaise Toyota lorsque l'un de ses ingénieurs, Taiichi Ohno, a conseillé son dirigeant Kiichiro Toyoda sur ses principes. Cela conduit à chercher l'exploitation optimale de toute ressource, en éliminant tout type de gaspillage de production. Le Lean startup renouvelle ainsi la philosophie du « Lean » dans un nouveau contexte. Le Lean Management est né après la seconde guerre mondiale au Japon pour économiser les ressources raréfiées.

Le Lean startup concerne des entreprises qui démarrent leur activité et qui doivent donc gérer leurs ressources au plus près. Il est destiné à gérer au mieux les ressources. Il s'agit d'inverser la démarche entrepreneuriale classique en commençant par le produit qui est habituellement le résultat final du processus entrepreneurial classique.

¹ D'après « to lean » = maigrir, « lean » = maigre

Dans un environnement incertain

L'entrepreneur fait face à deux problèmes :

- Les plans et les prévisions sont essentiellement valables dans un environnement stable sur le long terme ; pour l'auteur, il faut donc renouveler les pratiques managériales face à l'incertitude dans laquelle évoluent les startups ;
- À l'extrême le « Just Do It » (Eric Ries) ne suffit pas. Il est tout aussi dangereux pour la réussite de l'entreprise, même si le lean startup plonge davantage l'entrepreneur dans l'action, que dans la réflexion (comparativement à une démarche entrepreneuriale classique).

Une startup souvent « disruptive » doit donc être gérée (« managed ») afin d'augmenter ses chances de réussite mais pas tout à fait de la même manière qu'une entreprise existante puisqu'il s'agit de : « *build a new company from scratch* ».

Une démarche push-pull

L'incertitude sur les besoins et les comportements des clients (puisque l'entrepreneur manque de données empiriques) nécessite :

- D'apprendre du marché pour accroître la probabilité de réussite ;
- De minimiser les dépenses tant que ce marché est incertain.

La startup est souvent « technology push » puisqu'elle est innovante soit sur un produit, service soit sur son propre modèle économique.

Elle a besoin d'être aussi « market pull » c'est-à-dire « tirée par le marché » puisqu'elle doit connaître le besoin avant ou en même temps qu'elle lance son activité.

L'objectif de la démarche est donc de **maximiser la probabilité de générer des revenus** tout en **minimisant les dépenses** pour résoudre le problème de financement inhérent à la startup et ainsi accroître sa probabilité de réussir.

La démarche Lean Startup

La démarche Lean Startup est une nouvelle approche développée par Eric Ries qui prône l'innovation continue en « commençant petit » et en vérifiant, dès le début, l'adéquation entre le projet entrepreneurial et les besoins du marché (« le product market fit »). Le Lean Startup est

une démarche agile qui comprend en tant que telle de nombreux allers-retours avec le marché pour améliorer et adapter sans cesse le produit.

Une démarche opérationnelle et itérative

Elle peut être synthétisée par une roue qui se déroule en trois étapes itératives :

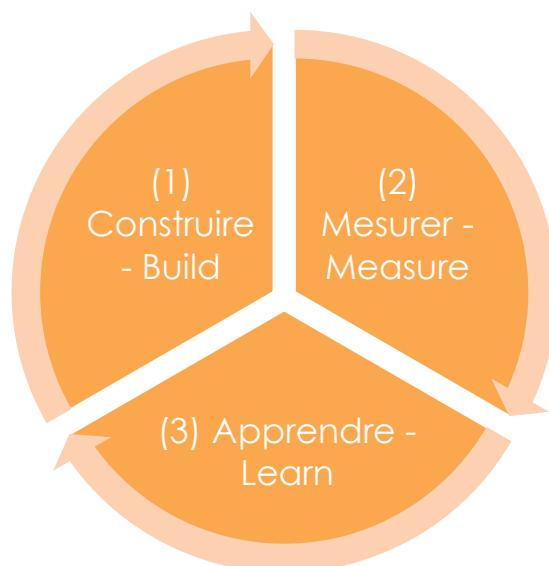


Figure 1 : Une démarche opérationnelle et itérative du Lean Startup - Inspiré de Eric Ries : Build – Measure – Learn feedback loop

(1) Construire

Cette première étape prend la forme de la conception et du développement du concept. Il s'agit de transformer rapidement l'idée en produit par le biais notamment d'un Minimum Viable Product (MVP). Celui-ci désigne une première version simplifiée d'un produit, même provisoire. Etant réalisé en amont du projet entrepreneurial, il permet à l'entrepreneur de formaliser son concept rapidement et de pouvoir ainsi le confronter aux avis et aux réactions des clients.

(2) Mesurer

Il s'agit d'une approche résolument orientée clients : l'enjeu est, dans cette seconde étape, de tester la réaction des clients à ce produit afin de savoir s'il est utile de poursuivre dans cette voie. Il s'agit de récolter ici toutes les informations utiles sur les retours clients : utilité du produit, avantages et/ou inconvénients, disponibilité à payer pour répondre à ce besoin, etc.

(3) Apprendre

Il s'agit, en fonction des données récoltées, de proposer des pistes d'amélioration sur l'offre, voire de l'adapter éventuellement pour mieux répondre au besoin exprimé par les clients. Il arrive

parfois que le projet « pivote » afin de trouver son marché, c'est-à-dire de cibler les clients qui seront véritablement prêts à payer pour cette nouvelle offre.

Le pivot

L'entrepreneur peut en permanence changer de direction en testant et/ou en adaptant son projet au fur et à mesure de son avancement et ce, avant le point de non-retour. Ce pivot peut être incrémental, s'il concerne une modification mineure de l'offre, ou stratégique s'il concerne le modèle économique dans son ensemble.

Un pivot est donc un changement plus ou moins important qui peut concerner :

- Le produit ;
- Le business model ;
- La croissance de la startup.

Exemple avec le pivot de Criteo

« *Savoir quand pivoter, c'est tout un art* », assure Jean-Baptiste Rudelle, CEO de Criteo.

« *Si on le fait trop tôt, on ne donne pas vraiment sa chance à l'idée initiale. Si on le fait trop tard, on va dans le mur. La fenêtre de tir se situe entre 6 et 18 mois* ». Lui n'a pas hésité à pivoter plusieurs fois. À ses débuts, en 2005, Criteo était un service de recommandation de films. En 2006, alors que la start-up lève 3 millions d'euros auprès, notamment, d'Eleia Partners et d'ID Invest, Criteo pivote vers la recommandation de produits pour sites marchands. « *Le site B2C générait un trafic bien trop faible, il n'y a pas eu de grosses discussions* ». Deux ans plus tard, nouveau bouleversement : à l'occasion d'une nouvelle levée de 7 millions d'euros auprès d'Index Ventures, le business model est modifié et se tourne vers le Cost-per-click Advertising (CPC Ad). « *On a eu la chance qu'Index Ventures connaisse très bien le modèle au clic, parce qu'ils l'avaient déjà expérimenté avec Kelkoo. Même si le changement n'est pas évident, ils ont tout de suite compris ce qu'on voulait faire. Et Criteo a tout de suite décollé [...] . Dans notre cas, notre technologie était très sophistiquée et nous n'avions plus qu'à la rendre commercialement viable* ».

Extrait de : <https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/1127548-start-up-comment-reussir-son-pivot/>

Caractéristiques d'une approche entrepreneuriale « lean »

Les objectifs de cette approche sont notamment de :

- **Réduire le taux d'échec** des startups notamment en testant le produit très tôt avec les premiers clients ou les clients potentiels ;
- **Se démarquer** de la planification des entreprises matures puisque la startup concerne par définition une nouvelle activité sans antécédent connu par le créateur. Ce qui ne signifie pas que les startups n'aient pas besoin d'être gérées une fois lancées ;
- **Accélérer le « time to market »** qui désigne le temps de mise à disposition d'un produit sur le marché ;
- **Adopter une démarche entrepreneuriale « agile » et/ou émergente** avec le terrain : l'étude de marché se confond avec la mise à disposition du produit sur ce marché ;
- **Économiser les ressources** en se focalisant sur le prototypage dès le début : il ne s'agit plus d'une démarche séquentielle classique (étude de marché / prototypage / mise sur le marché) mais plutôt d'une démarche concurrente (les phases étant confondues et simultanées) ;
- **Adopter une démarche dynamique et itérative** qui peut à tout moment remettre en question l'offre et pivoter pour gagner en cohérence par rapport aux besoins du marché.

Interview d'Hélène Löning, professeure à HEC Paris, sur le lean start-up

Lean Startup : apprendre par l'échec, le tâtonnement et l'erreur

https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Helene-Loning-Lean-start-up-apprendre-par-l-echec-le-tatonnement-et-l-erreur_3749832.html

Conclusion : les précautions d'emploi

La logique d'amélioration continue est intéressante dans cette démarche car elle permet de vérifier régulièrement l'alignement du concept ou de l'offre avec les besoins du marché. Il s'agit également d'une démarche utile pour élaborer et/ou approfondir le diagnostic SWOT d'un projet entrepreneurial dans une perspective dynamique (quand cela se révèle nécessaire).

Attention néanmoins à ne pas systématiser cette démarche qui n'est évidemment pas généralisable : il est crucial de bien vérifier les conditions d'application du Lean Startup selon la nature du projet entrepreneurial, du produit et/ou de la startup.

Références

Comment citer ce cours ?

Initiation à l'entrepreneuriat, Frédérique Blondel, AUNEGe (<http://auneger.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Table des illustrations

Figure 1 : Une démarche opérationnelle et itérative du Lean Startup - Inspiré de Eric Ries : Build – Measure – Learn feedback loop 5

Bibliographie et sitographie

Eric Ries, *The lean startup*, Penguin Random House, 2011.

Le Lean Startup : Comment accélérer le projet entrepreneurial tout en améliorant ses chances de réussite ?, article BPI France-création : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/lean-startup>

Startup, comment réussir son pivot ?, article Journal du net, 19 septembre 2013 : : <https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/1127548-start-up-comment-reussir-son-pivot/>

Interview d'Hélène Löning, Professeure à HEC Paris sur le lean start-up, Xerfi Canal, 29 juin 2021 : https://www.xerficanal.com/iqsoq/emission/Helene-Loning-Lean-start-up-apprendre-par-l-echec-le-tatonnement-et-l-erreur_3749832.html