Accélérer les start-ups : exploration organisée et conception innovante collective

Compte-rendu séance du 30 mai 2018

Intervention de Thomas Le Diouron, Impulse Partners**, et Antoine Thuillier,** Impulse Partners et Université Paris Dauphine

Thomas Le Diouron présente Impulse Partners et explique son activité.

Impulse Partners développe des écosystèmes start-up/grands donneurs d'ordres dédiés aux secteurs BTP, immobilier, ingénierie, industries de process. Le secteur est particulier au sens où il y a des réglementations, des questions de sécurité, de garantie : il faut que les immeubles tiennent ! Donc méfiance a priori vis-à-vis de start ups qui pourraient ne pas avoir l'expérience requise.

De fait, il n'y a pas vraiment de start up sur des choses lourdes comme les matériaux : ce sont plutôt les industriels qui font cela. En revanche il y a un potentiel sur le digital : une fois les bâtiments construits, de la data est possible, on peut « lire » les bâtiments, optimiser leur gestion, qu'il s'agisse d'énergie, d'occupation des locaux, etc. Pour la rénovation, il y a des techniques de génération de plans, par exemple.

La start up typique chez Impulse Labs a deux ans, elle vient d'un laboratoire académique ou industriel, la R&D est faite, et il faut ensuite se confronter au marché et voir si on peut en faire un succès. Accélérer : rencontrer des clients, expérimenter, passer de 2 à 20 personnes, lever 2 millions d'euros, devenir une PME. Cette phase est vraiment critique : ce n'est pas tant l'intelligence et la technique qui comptent, c'est l'intermédiation. Le produit n'est pas prêt, il faut vraiment accompagner la start up. Les clients potentiels n'ont pas le temps de regarder le détail. En France on est dans un monde assez élitiste, les codes sont différents d'un côté et de l'autre, il y a peu de chance que ça se passe tout seul.

Chez Impulse Labs on ne fait pas payer les start up (300 en portefeuille). On fait payer les grands groupes (une soixantaine). Tous ces gens sont entrain de s'ouvrir sur les start up, ils savent qu'ils n'ont pas nécessairement les compétences : ils paient pour qu'on leur apporte « sur un plateau » des start up avec lesquelles il y a un potentiel de collaboration, sur des champs d'innovation du type innover pour construire, innovation numérique, bien-être par l'immobilier, métiers du logement social, modèles disruptifs immobiliers, industrie 4.0. Il y a des difficultés de recrutement, côté grands groupes, sur certains profils, par exemple data scientists. C'est plus commode de monter une collaboration avec des start ups.

On réunit tous ces gens-là dans des lieux partagés. Sur Paris on a plus de 4000 m2 de locaux, et on est entrain de se développer aussi ailleurs et à l'étranger. Les start ups sont ensemble, rarement concurrentes, mais peuvent partager les mêmes clients potentiels, et partagent leurs problèmes aussi ! Les dirigeants des grands groupes viennent rencontrer les start ups, ils voient un ensemble de sociétés plus ou moins pertinentes pour leurs métiers, certains clients demandent à avoir des équipes R&D détachées chez Impulse, on parle de hubs d'innovation.

Antoine Thuillier présente une recherche menée depuis trois ans avec M-Lab et le Cercle de l'Innovation.

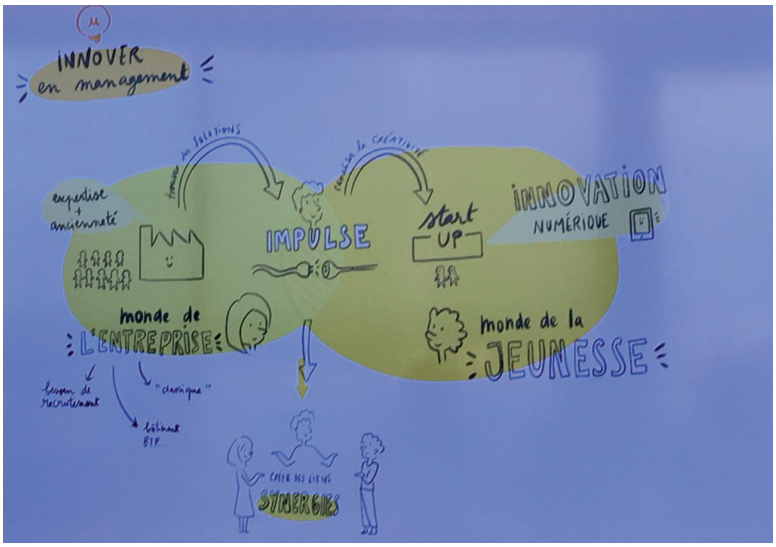
On a commencé par s'intéresser aux comités de sélection et, plus spécifiquement, au moment du pitch. Le pitch est une discours, une narration, un exercice de légitimation, il n'y a pas de légitimité qui viendrait de l'histoire de l'entreprise, il faut donc en créer une. Le pitch est aussi un moment intermédiaire entre exploration et exploitation. Théoriquement, c'est un moment où on devrait trouver beaucoup de concepts, car l'exploration, en principe, en génère beaucoup.

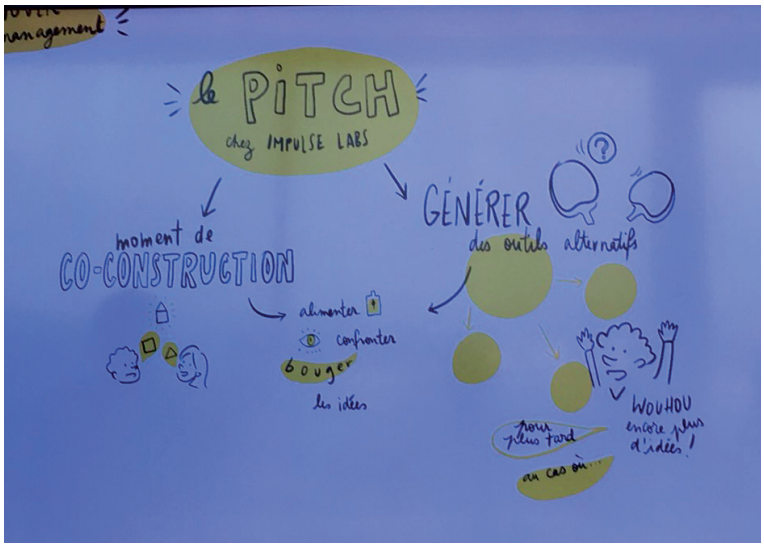
On peut considérer les pitches comme issus d'une activité de conception, dont le contenu conceptuel peut donc être analysé. On a fait l'analyse de plus de 120 pitches du point de vue de leur contenu conceptuel. Antoine Thuillier explique, sur un exemple, de quelle façon se fait cette analyse. Le résultat est à la fois une

classification des pitches en 4 catégories, qui correspondent à quatre architectures conceptuelles, et des corrélations entre le type de pitch et l'évaluation du jury sur le projet. On a également analysé des discussions entre le jury et la start up, après le pitch, et on se rend compte que ces discussions constituent des moments de conception, qui enrichissent l'architecture conceptuelle du pitch.

On a également demandé à des start uppers de raconter leur parcours de 3 ou 4 ans, et on analyse, là encore, l'architecture conceptuelle – et l'évolution de cette architecture – qui sous-tendent le récit. L'exemple est pris de BulldozAir, une des start ups passées par Impulse Labs. On voit en particulier qu'il y a dans le parcours de la start up des moments de conception « fortuits », notamment au fur et à mesure que la rencontre avec de nouveaux interlocuteurs donne des sens possibles nouveaux au concept initial. On rediscute en fait l'identité des concepts. On retrouve cette logique de conception dans la plupart des interactions qui se déroulent chez Impulse Labs, selon bien sûr la capacité des entrepreneurs à comprendre et à vivre ces moments.

Pour passer de cette conception fortuite à une conception organisée, des ateliers « Shake your project » ont été montés. Il ressort, entre autres, de ces ateliers une cartographie conceptuelle beaucoup plus complète, sous forme d'un arbre dans l'espace des concepts au sens de la théorie C-K. Tout cela est intéressant aussi pour les grands groupes présents à ces ateliers, notamment parce que l'entrepreneur reçoit des incitations à aller vers des besoins ou envies exprimés par les grands groupes, dans le cadre d'une forme d'interaction particulière et d'un processus de conception plus systématique.





Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov