

Réussir la transition entre innovation et management, le premier défi à relever par les startups

Avant-propos

Cet article s'adresse en priorité aux startups qui peinent à trouver le chemin de la croissance. Faut-il le rappeler ? Une startup sur deux se retrouve en situation d'échec avant la fin de sa troisième année d'existence. Comment retrouver une dynamique positive ? Comment focaliser les ressources de l'entreprise sur les actions qui permettront de libérer sa croissance ? Voici quelques recommandations pour aider les startups à rationaliser la mise en œuvre de l'innovation au sein de leur entreprise.

1 Allier esprit d'innovation et compétences managériales

La réussite d'une startup repose sur 3 conditions indispensables : un marché attractif, un intérêt avéré des clients et des utilisateurs pour l'offre et une mise en œuvre maîtrisée de l'innovation au sein de l'entreprise.

L'équipe de management doit avoir pour unique objectif de profiter pleinement du potentiel de croissance de son entreprise. **Elle doit maîtriser la transition entre la phase de création d'une offre innovante et celle de management des ressources de l'entreprise. Trop de startups échouent à ce stade du développement de leur entreprise.**

Nous pouvons tous en convenir, les qualités requises pour créer et innover, comme par exemple, l'audace, l'indépendance, la curiosité ou la transgression sont, pour certaines d'entre elles, assez éloignées de celles que l'on attend d'un manager, leadership, rigueur, organisation.... Ces différences comportementales rendent la transition difficile pour beaucoup de startups. Ainsi, faut-il ne pas se laisser envahir par un appétit d'innovation « jamais rassasié » et parfois trop confortable.

Comme l'a montré notre [étude](#) sur les critères de sélection des projets par les business angels, les investisseurs sont tout à fait conscients de cette difficulté. C'est pourquoi, ils sont très attentifs à la qualité et à la complémentarité de l'équipe de management. Ils attendent de l'équipe qu'elle fasse des choix stratégiques clairs et qu'elle focalise les ressources sur les actions prioritaires ayant un impact direct sur la croissance.

Une priorité pour les dirigeants : rationaliser la démarche d'innovation au sein de l'entreprise en évitant tout effort inutile.

2 L'équipe au cœur des attentes des investisseurs

Comme le souligne [l'étude](#) réalisée auprès de 43 réseaux de business angels, la problématique du management de l'entreprise apparaît en priorité devant les aspects financiers du projet et les caractéristiques de l'offre.

Est-il besoin de rappeler que le taux de réussite des startups soutenues par des investisseurs reste très faible ? Pour rester optimiste, nous pouvons dire que 20% des entreprises répondent aux attentes de leurs investisseurs.

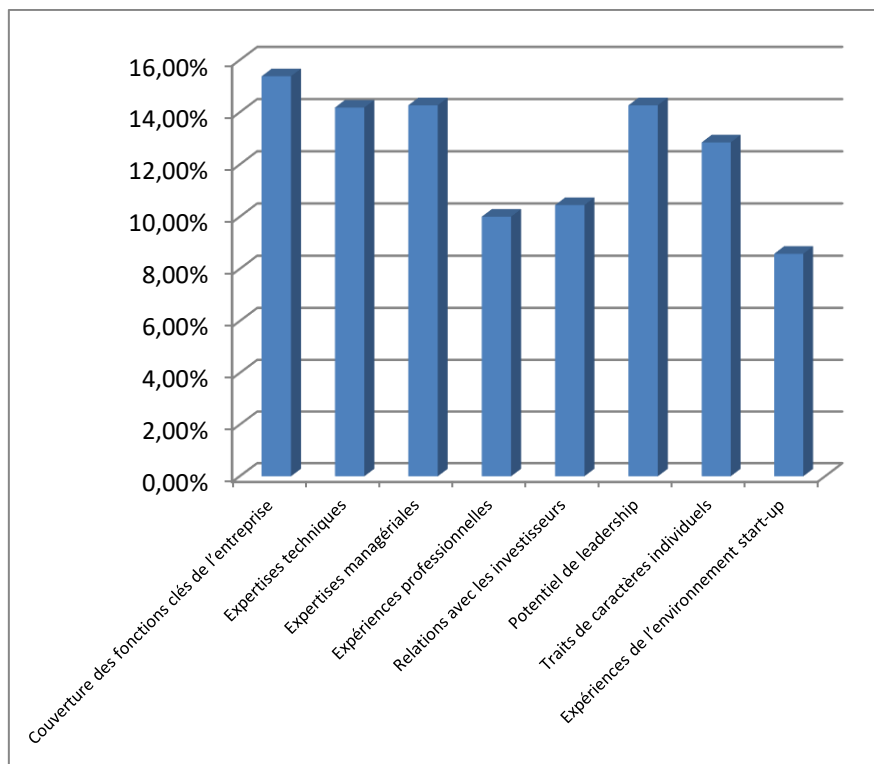
2.1 Focus sur les critères d'évaluation de l'équipe

Nous devons classer ces critères en 3 catégories : ceux liés à la capacité de l'équipe à maîtriser son environnement économique, ceux qui concernent la gestion de l'entreprise et ceux garants d'un dialogue constructif avec les investisseurs.

L'importance de la maîtrise de l'environnement économique est validée via 3 critères : **la couverture des fonctions clés de l'entreprise, l'expertise technique et l'expérience professionnelle.**

Deux critères décrivent l'aptitude des dirigeants à gérer l'entreprise : **leurs expertises managériales et leur potentiel de leadership.**

Toujours selon l'étude, les business angels sont sensibles aux capacités d'écoute et d'échange des managers. Elles permettent un transfert de compétences entre les deux parties et facilitent ainsi la transition entre innovation et management. Deux critères traduisent cette attente : **la qualité de la relation avec les investisseurs et les traits de caractère des managers.**



Importance des critères d'évaluation de l'équipe de management.

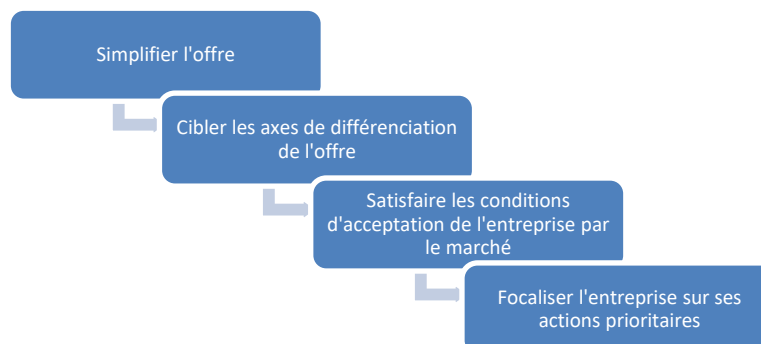
3 Une méthode pour sécuriser le déploiement de l'innovation

Nous proposons ici une méthode pour maîtriser le déploiement de l'innovation au sein de l'entreprise. Elle apporte des réponses claires au constat suivant :

Une startup qui ne maîtrise pas ses coûts n'est pas en mesure de profiter pleinement des opportunités qu'elle a elle-même générées. Son manque de compétitivité a pour première conséquence d'ouvrir la porte à de nouveaux concurrents.

La méthode IPC a pour objectif de réussir la transition entre les phases d'innovation et de management, elle s'appuie sur la rationalisation de la mise en œuvre de l'innovation au sein de l'entreprise. Elle se décompose en 4 étapes successives :

- **Simplifier l'offre** de l'entreprise en identifiant les clients et les utilisateurs prioritaires,
- **Cibler** les axes de différenciation de l'offre en fonction des besoins prioritaires des clients cibles,
- **Satisfaire** les conditions d'acceptation de l'entreprise par le marché,
- **Focaliser les ressources de l'entreprise** sur les actions avec un impact direct sur sa croissance.



3.1 Simplifier l'offre

La simplification de l'offre passe par un choix clair des clients et des utilisateurs cibles. Il s'agit d'adapter l'offre à leurs besoins prioritaires. Ce choix doit se faire à partir de critères objectifs qui mesurent l'attractivité des clients et des utilisateurs.

Cette simplification facilite la création de valeur et amplifie l'intérêt et la satisfaction des clients pour l'offre. Cela doit être une priorité pour la startup, elle va permettre d'accélérer sa croissance en réduisant les délais de mise sur le marché et en minimisant les coûts de développement.

3.2 Prioriser les axes de différenciation de l'offre

La priorisation des axes de différenciation de l'offre passe par la mesure de leurs impacts sur les besoins des clients et des utilisateurs cibles. Un avantage concurrentiel ne sera perçu par les clients que s'il apporte une réponse effective à un de leurs besoins prioritaires.

Notre approche est une adaptation de la stratégie « océan bleu » développée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne. À l'origine, cette stratégie s'adressait aux entreprises déjà implantées dans leur environnement économique. Elle permet de réduire la capacité de réaction des concurrents en déplaçant l'équilibre des attentes du marché.

Cette approche de différenciation de l'offre par l'innovation est tout à fait adaptée aux startups qui placent l'innovation au centre de leur projet. L'objectif d'une startup est de créer un environnement non-concurrentiel qui ouvre une fenêtre d'opportunité dont elle doit pleinement bénéficier pour s'imposer sur le marché.

3.3 Satisfaire les conditions d'acceptation de l'entreprise par le marché

Les startups oublient souvent de satisfaire aux attentes élémentaires qui assurent l'acceptation de l'entreprise par l'ensemble des intervenants du marché. Notre démarche permet d'identifier les attentes des clients, des intermédiaires et des partenaires commerciaux qui participent à l'effort commercial de l'entreprise.

Remplir les conditions d'acceptation permet de légitimer l'entreprise. Gagner la confiance du marché est une des clés de la réussite de la startup, elle passe par la capacité de la startup à tenir ses engagements.

3.4 Focaliser l'entreprise sur ses actions prioritaires

Une startup a toujours un nombre d'actions à mener supérieur à sa capacité de mise en œuvre, il est impératif de faire les bons choix opérationnels. Par la méthode IPC, nous aidons les managers à définir leurs priorités et à focaliser leurs ressources sur les actions ayant un impact direct sur la croissance de l'entreprise. Cette approche a pour effet d'amplifier l'intérêt des clients pour l'offre et d'augmenter la confiance qu'ils placent dans l'entreprise.

La méthode IPC s'appuie sur les indicateurs IPC (Indicateurs de Pilotage de la Croissance) construits autour de trois groupes d'indicateurs, qui sont respectivement associés aux axes de différenciation de l'offre, aux conditions d'acceptation de l'entreprise et à ses objectifs économique-financiers.

La détermination des actions prioritaires de l'entreprise se fait en deux phases successives :

Phase 1 : L'identification des axes d'amélioration de l'entreprise au travers de la construction de la chaîne de valeur croisée de l'entreprise. Cette approche permet de décomposer l'ensembles des actions de l'entreprise sur les différentes étapes de la chaîne de valeur du marché et ainsi de valider leur pertinence pour le développement de l'entreprise.

NB : La présence ou pas de la startup sur une étape donnée de la chaîne de valeur du marché peut apparaître comme une opportunité de différenciation de l'offre globale de l'entreprise.

Phase 2 : La priorisation des axes d'amélioration se fait en fonction de leur impact sur les indicateurs IPC et donc sur le potentiel de croissance de l'entreprise. Les ressources de la startup sont prioritairement affectées à la réalisation de ces actions prioritaires. Les actions avec un impact maximal sur les indicateurs IPC doivent être impérativement mise en œuvre par l'entreprise.

Les indicateurs IPC constituent un outil de management puissant qui permet de mesurer l'évolution de l'intérêt du marché pour l'offre et pour l'entreprise durant les premières années de son existence.

La méthode IPC permet d'atteindre plusieurs objectifs : maximiser la puissance de l'innovation, valoriser l'ensemble des actions de l'entreprise, augmenter l'appétence des clients pour l'offre, mieux gérer les ressources de l'entreprise et maîtriser les coûts opérationnels.

4 À vous de jouer

Notre méthodologie a pour unique objectif de vous aider à maîtriser la transition entre innovation et management, étape clé de la réussite du déploiement de votre entreprise.

La méthode IPC vous permet de rééquilibrer votre rôle de dirigeant sans négliger votre part de créativité. Votre réussite sera directement liée à votre capacité à marcher sur vos deux jambes.

Jean-Luc Guizot, gérant de FIVALYS, accompagne les startups et les PME dans la rationalisation leurs impératifs d'innovation.