

Pour vous

J'AI TESTÉ

Stanford University, CA

En Californie, on est conscient qu'on est en avance sur le reste du pays. On mange bio. On conduit une Prius. On vote Obama. On est fier d'être depuis plusieurs décennies le fer de lance de l'innovation américaine. Depuis l'essor de l'informatique dans les années 70, la Silicon Valley a produit plus d'entreprises technologiques que n'importe quelle autre région du monde. Apple, Intel, Nvidia, eBay, Yahoo!, Sun, Oracle, Cisco, Google, Adobe : la liste est longue. Beaucoup s'escriment à identifier la formule magique. Quels peuvent bien être les ingrédients qui ont fait et font encore aujourd'hui le succès de la Silicon Valley ? Pete Chung¹, s'essayant à l'exercice lors de l'édition 2008 du MoHo, plaçait Stanford au centre d'un cercle vertueux de l'innovation. Après bientôt 9 mois d'expérience personnelle – le temps d'une gestation –, c'est à mon tour de livrer mes impressions.

MONEY, MONEY, MONEY

Quand cela cessera-t-il de m'étonner ? Un nom, John Arrillaga, à tous les coins de rue. Une petite plaquette dorée témoignant du gigantesque don de 100 millions de dollars fait à l'université en 2006. 3 bâtiments portant le nom du bonhomme. D'innombrables projets marqués de sa contribution financière. « Giving back » ; voilà qui sonne très américain, et à voir la taille et la beauté du campus de Stanford on ne peut qu'imaginer combien de ses élèves ont connu succès et richesse. Steve Ballmer (Microsoft), Jerry Yang & David Filo (Yahoo!), Philip Knight (Nike), William Hewlett & David Packard (HP), Peter Thiel (Paypal), Larry Page & Sergei Brin (Google). Là encore, c'est une longue liste qui s'en va nourrir les rêves de fortune de l'étudiant fraîchement débarqué. Le chemin semble tout tracé : création, fruition, acquisition, millions. Sans passer par la case départ. Douce innocence...

LE DEFI DE L'ENTREPRENARIAT

Dans la rubrique *courses* de l'application iPhone de Stanford, la requête 'entrepreneurship' retourne plus de 15 résultats. Pas étonnant que l'entrepreneuriat soit ici une vraie religion ! Sans doute la manifestation la plus aboutie de l'idéal américain du *self made man*, elle bénéficie à ce titre d'un traitement de faveur qu'elle est loin de connaître en France. Faveur culturelle, d'abord. Succès, échec cuisant, peu importe le sort réservé à mon affaire ; aux yeux de mes compatriotes, je suis un héros qui contribue à la toute-puissance des Etats-Unis en renforçant son économie et en créant des emplois. Faveur financière, aussi. Les « Venture Capital Firms », ces organismes de financement

exclusivement concentrés sur les startups, permettent de soulager les entrepreneurs du risque financier tout en vivant de l'espoir que si 9 startups vont dans le mur, la dixième pourrait bien être le nouveau Google. Si l'idée existe en France, c'est sur une échelle toute relative. Résultat : moins de startups, moins d'innovation, plus de dinosaures. Combien de grandes entreprises française ont moins de 20 ans ?

Il ne faudrait pas croire, pour autant, qu'il est à la portée du premier venu de toucher le jackpot. 4 startups sur 5 aux Etats-Unis ne passent pas leur 5^{ème} anniversaire. Pour ceux qui parviendront à porter leur entreprise jusqu'à la rentabilité, les récompenses peuvent être énormes – souvent plusieurs millions de dollars ; mais il y a beaucoup d'appelés pour peu d'élus, une tendance qui ne devrait pas s'améliorer à mesure que défis et technologies évoluent.

TENDANCES

Le web 2.0 s'étouffe. Les géants de l'ex-nouvelle vague peinent à monétiser leurs services. Des millions d'utilisateurs, mais combien qui payent ? Les valuations font des hauts et des bas, signe de la confiance chancelante des analystes. Facebook est un bon exemple : en 2007, Microsoft investit \$240MM dans le capital du réseau social pour une part de moins de 2%, portant la valuation de la société à 15 milliards de dollars. En 2008, le procès ConnectU vs. Facebook révèle que Facebook s'auto-évaluait à hauteur de 3.7 milliards de dollars. En 2009, l'entreprise rejette cette fois une offre d'investissement présentant une valuation à 8 milliards de dollars... dur de savoir quoi penser.

De nouveaux défis, à l'inverse, justifient de nouveaux investissements. Les technologies vertes tentent d'apporter une réponse efficace à la question environnementale, et les VC investissent en masse dans l'espoir d'être de ceux qui auront soutenu l'entreprise qui, un jour, trouvera un remplacement efficace aux énergies fossiles. Les résultats, déjà, sont prometteurs. Après son premier roadster, sorti à l'été 2008, Tesla Motors² annonçait par exemple le mois dernier sa deuxième voiture, avec des spécifications éloquentes : berline 7 sièges tout électrique, autonomie jusqu'à 300 miles (483 km), temps de recharge de 45 minutes sur secteur, batteries interchangeables en moins de 5 minutes, consommation équivalente essence 1.7 litres aux 100, le tout pour moins de \$50,000. Côté performance, on n'est pas non plus à la traîne puisque le modèle roadster passe de 0 à 60 mph (96,5 km/h) en moins de 4 secondes (5,6s pour la berline). D'autres technologies promettent également de belles choses : les ampoules à diodes électro



luminescentes pourraient par exemple dans un avenir proche remplacer les lampes à incandescence et offrir des rendements nettement supérieurs : de l'ordre de 100 lumens par watt, contre 17 pour les lampes à filament. Les lampes LED durent aussi entre 5 et 6 fois plus longtemps, et ne contiennent pas de mercure. Mais les problèmes d'énergies ne sont pas les seuls défis environnementaux qui bénéficient de l'attention des entrepreneurs : le problème de l'eau, par exemple, est au centre du projet de l'entreprise NanoH2O³. Remarquant que plus de 70% de la surface de la Terre est couverte d'eau, mais que seulement 1% de cette eau est exploitable, elle s'attache à améliorer le processus de désalinisation à l'aide de nanotechnologies. En modifiant les membranes utilisées aujourd'hui par l'industrie (surcoût <5%), la startup promet de significativement augmenter le rendement de l'opération :



Aux éternels pessimistes, qui insistent que le sort de la planète est scellé, il faut donc assurer que les solutions existent ! C'est ce que Vinod Khosla, fondateur de Sun Microsystems et désormais CEO d'un fond de Venture Capital, expliquait cette année devant un amphithéâtre plein⁴ : l'effort vient à peine de commencer, et il suffit de voir tout ce que la Silicon Valley a su produire dans le domaine de l'IT en 20 ans pour se persuader que l'on a toutes les raisons d'être optimistes. Car s'il y a quelque chose que l'on sait faire là-bas, c'est arriver à des résultats.

METHODE

Ce serait un raccourci un peu rapide que d'affirmer qu'il existe une recette éprouvée qui mènerait sans faute au succès. Même avec le meilleur produit et la meilleure exécution, il existe toujours des incertitudes liées au marché, à l'économie, à la politique. Toutefois, des années de pratique ont permis aux

entrepreneurs de la Silicon Valley d'accumuler des « best practices », dont beaucoup sont enseignées à Stanford.

Avant de se lancer à corps perdu dans une idée, le bon sens dicte d'abord d'en vérifier le réalisme économique. « Opportunity Assessment », étude de marché, 1^{ère} ébauche d'un business plan : il est essentiel de chiffrer la portée de son idée si l'on veut pouvoir convaincre les investisseurs. Car il n'est pas question de s'en aller pitcher des VC sans sa « 1 billion dollar opportunity » sous le bras – toutes choses relatives, bien entendu, à l'investissement demandé. Afin d'optimiser ses chances de succès, il convient d'être le plus simple possible tout en évitant les fantaisies : les VC écoutent plusieurs dizaines de pitches chaque mois et sont facilement distraits. Pour capter leur attention, il s'agit donc d'être limpide et de faire appel à leur qualité de « pattern recognition » ; ils aiment à retrouver une recette qu'ils savent marcher. C'est un exercice difficile, souvent frustrant tant les retours de différents cabinets peuvent être différents. C'est le job de l'entrepreneur que de n'être jamais rebuté et de toujours revenir à la charge ; après tout, les demandes de Google furent maintes fois rejetées à ses premières heures, faisant la popularité du T-shirt « I turned down Google » parmi la communauté des VC !

Mais le marché ne fait pas tout : il faut également savoir exécuter, en particulier lorsqu'on en vient au design produit. IDEO est là l'une des références. Fondée à l'initiative de David Kelley en 1991, cette entreprise de conseil en design produit peut se vanter d'avoir participé à la création d'objets historiques : la première souris d'Apple, le Palm V, la fameuse « Leap Chair » de Steelcase... Au cours des années, la firme a développé une vraie méthodologie, reposant sur plusieurs piliers. Tout d'abord, pour innover il faut avoir la philosophie du terrain : on ne répond pas aux besoins d'un consommateur en restant dans son bureau. Il faut commencer par observer et prendre des notes. Lorsqu'Oral-B confie à IDEO la mission de créer une nouvelle brosse à dents pour enfants, l'équipe responsable se presse d'aller filmer lesdits marmots et fait un intéressant constat : les enfants tiennent leur brosse à pleine main, et parfois même de leurs deux mains. Voilà qui met un coup à l'idée qui prévalait que puisqu'un enfant n'est qu'un petit adulte, sa brosse à dent se doit d'être un modèle réduit de celle des adultes... C'est donc à IDEO que l'on doit les grandes brosses à dents au corps large que l'on trouve dans les rayons enfants. Lorsqu'on a saisi le besoin, il faut encore trouver des solutions. Pour ce faire, IDEO a développé les 7 règles du brainstorming :

1. Defer judgement
2. Encourage wild ideas
3. Build on the ideas of others
4. Stay focused on the topic
5. One conversation at a time
6. Be visual
7. Go for quantity

Pour ce qui est enfin de la réalisation, IDEO montre que le plus efficace est de procéder par itérations : prototyper sans cesse pour aller du plus simple au plus compliqué le plus rapidement possible. C'est ainsi que la firme put entièrement designer, filmée par les caméras d'ABC, un caddie de supermarché innovant en moins de 2 jours. Pour plus d'information sur les méthodes d'IDEO, le lecteur pourra télécharger gratuitement sur iTunes une copie du discours donné par Tom Kelley (frère de David) à l'occasion du séminaire ETL à Stanford⁵.



Que dire, enfin, des opérations ? Lorsqu'on a un marché prometteur, un financement, un produit fonctionnel, il faut encore vendre ! Répandre la bonne parole, marketer, distribuer, mais aussi gérer la croissance de l'entreprise, se diversifier, embaucher de nouveaux talents... On n'est jamais bon à tout, et c'est pourquoi ces qualités de gestion cohabitent rarement avec le dynamisme et la rage des entrepreneurs. C'est pourquoi, aussi, il ne faut pas se leurrer : aux premiers signes d'une gestion hasardeuse, les investisseurs s'empresseront de débaucher le fondateur pour faire rentrer un CEO expérimenté. Il faut bien être conscient que dans la Silicon Valley, créer sa startup ne veut pas nécessairement dire en rester le gérant. Même Sergei et Larry ont fini par s'y résigner, poussés par leurs investisseurs Kleiner Perkins et Sequoia Capital. Mais on ne trouvera jamais grand monde pour aller plaindre Sergei et Larry...

CONCLUSION

Si j'ai fini par rentrer en France, ce n'est pas seulement pour Paris. Pas seulement pour ses bistros et cafés. Pas seulement pour notre gastronomie. Pas seulement pour notre culture. Pas seulement parce que la sécu, c'est bien. C'est aussi parce qu'après avoir vu tant de choses, il est difficile de ne pas vouloir les reproduire chez soi, là où le besoin existe. La France manque d'entrepreneurs. D'innovateurs. De réalisateurs. Jeunes diplômés, quittez vos cabinets de conseil !

1. Executive Director chez Morgan Stanley Venture
2. www.tesla-motors.com
3. www.nanoh2o.com
4. <http://deimos3.apple.com/WebObjects/Core.woa/Browse/itunes.stanford.edu.1291356983.01291356986.1740955701?i=1657948829>
5. <http://deimos3.apple.com/WebObjects/Core.woa/Browse/itunes.stanford.edu.1291356983.01291356986.1775299931?i=1190750768>