



THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par l'Université Toulouse 2 – Jean Jaurès

Présentée et soutenue par

Mathieu LAFFOND
Thèse CIFRE – Le 15 avril 2019

LE CO-DESIGN DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE.
DESIGN THINKING ET DESIGN DU PROJET DANS L'ECOSYSTEME DES STARTUPS
Pour un métissage entre la sémiotique et le design de projet

École doctorale :

CLESCO - Comportement, Langage, Éducation, Socialisation, Cognition

Spécialité : Sciences du Langage

Unité de recherche : Projekt

Entreprise : Nubbo

Thèse dirigée par

Alessandro ZINNA et Michela DENI

Jury

Mme Valérie Brunetière, Présidente du jury, Université Paris Descartes

Mme Anne Beyaert-Geslin, Rapporteur du jury, Université de Bordeaux-Montaigne

Mme Stéphanie Cardoso, Membre du jury, Université de Bordeaux-Montaigne

Mme Michela Deni, Co-directrice de thèse, Université de Nîmes

M. Alessandro ZINNA, Directeur de thèse, Université Toulouse 2 – Jean Jaurès

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par l'Université Toulouse 2 – Jean Jaurès

Thèse CIFRE présentée et soutenue par

Mathieu LAFFOND

Le 15 avril 2019

**LE CO-DESIGN DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE.
DESIGN THINKING ET DESIGN DU PROJET
DANS L'ECOSYSTEME DES STARTUPS**

École doctorale :

CLESCO - Comportement, Langage, Éducation, Socialisation, Cognition

Spécialité : Sciences du Langage

Unité de recherche : Projekt

Entreprise : Nubbo

Thèse dirigée par

Alessandro ZINNA et Michela DENI

Jury

Mme Anne Beyaert-Geslin, Rapporteur, Université de Bordeaux-Montaigne

Mme Valérie Brunetière, Rapporteur, Université Paris Descartes

Mme Stéphanie Cardoso, Examineur, Université de Bordeaux-Montaigne

Mme Michela Deni, Co-directrice de thèse, Université de Nîmes

M. Alessandro ZINNA, Directeur de thèse, Université Toulouse 2 – Jean Jaurès

Entreprise

L'incubateur Nubbo de la région Occitanie

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

Cette thèse, aboutissement d'une réflexion débutée depuis quelques années, ne peut se passer de remerciements envers toutes les personnes co-actrices de ce projet.

Mes premiers remerciements vont à mes directeurs de thèse Michela Deni et Alessandro, Zinna pour leurs regards, leurs observations et leurs conseils, mais aussi leur soutien et leur confiance pour leur aide dans ce projet de designer curieux de comprendre les stratégies de signification qu'il construit au quotidien dans son univers professionnel et de théoriser sa pratique.

Nous souhaitons également remercier les professeurs et intervenants rencontrés dans le cadre des colloques d'Albi et d'Albi-Moissac que nous avons réalisés avec notre équipe de recherche sur ces années de thèse. Nous remercions, de fait, les professeurs Paolo Fabbri, Valérie Brunetière, Denis Bertrand, Jacques Fontanille, Audrey Moutat qui nous ont apporté un regard lucide, une ouverture d'esprit et des conseils toujours plus sensibles et constructifs pour ce projet et les thèmes abordés.

Un remerciement spécial pour mes « compagnons de sémiotique » Carlo Andréa Tassinari, Christophe Langard, Christophe Paszkiewicz, Chloé Brouquisse, Daniel Moreno et Monsieur Pierre Marillaud pour nos échanges, nos enthousiasmes partagés et nos projets communs d'animer des colloques de sémiotique ouverts et métissés. Ils ont aidé à porter ce projet et à théoriser cette pratique du design de service.

Mes remerciements les plus chaleureux vont également à l'équipe de l'Incubateur NUBBO – Monsieur Pierre Requier, Monsieur Guillaume Costecalde, Madame Anne-Laure Charbonnier, Monsieur David Dubeau, Madame Pauline Ignaccolo, Madame Ariane Abauzit, Monsieur Phillippe Meda et Monsieur Éric Salomon avec qui nous avons partagé et partagerons encore, nous l'espérons, des échanges, des rencontres riches autant sur le plan professionnel que personnel. Le fait qu'ils nous aient laissé le champ libre pour la gestion des workshops, la création d'outils, leurs tests, qu'ils nous aient donné la chance d'être un collaborateur à part entière puis, qu'ils aient prolongé ce stage de mois en mois vers ces années de thèse, a été la preuve de leur confiance et de l'espoir misé sur un jeune designer et « ses post-its ».

Mes remerciements ne seront pas complet sans mettre en avant les startups de l'incubateur et leurs équipes avec qui nous avons partagé d'intenses moments de créations, lors des ateliers et qui ont joué le jeu pour la mise en lumière de ce en quoi nous croyons et ainsi confirmé notre choix professionnel, merci donc à Bastien, Joël, Collin, Hector, Frédéric, Lisa, Jean-Bernard, Hugo, Julien, Christine, Rémy, Christophe, Hervé, Olivier, Mélanie, Frédéric, Juliette, Julie, Morgane, Marie, Alexandre, Fanny, Thierry et tous les autres si nombreux 60 startups cela fait du monde.

Pour continuer, nous remercions les professeurs Bernard Darras, Alain Findeli et ceux de nos deux masters 2 qui nous ont orienté vers la sémiotique du design pour faire évoluer notre vision, notre pratique, notre sensibilité du projet en design.

Toute notre gratitude va aussi aux auteurs, aux designers, aux créateurs en tout genre rencontrés au cours de nos voyages, de nos lectures ou de nos formations. Pour ne citer que quelques-uns : Monsieur Marc Crunelle, Madame Isabelle Flamand, Monsieur Romain Thevenet, Monsieur Yves Voglaire, Madame Sophie Pène, Madame Stéphanie Cardoso, Madame Béatrice Gisclard et Madame Margherita Pillan.

Et un remerciement spécial, empreint d'amitiés, de respect pour leurs premiers regards et leurs premiers conseils sur notre travail de design et notre philosophie, à Monsieur Pierre Soulages et Madame Colette Soulages. Ces belles personnes qui vous poussent vers l'avenir avec tendresse et objectivité.

Pour finir nos remerciements, nous remercions notre famille, car ils sont la base de notre créativité. Tendrement et amoureuxment, Margot, pour sa patience, son soutien affectif et moral durant ce travail de quelques années.

Et enfin à Thierry et Line pour leur confiance, leur appui au quotidien, nos riches échanges, nos voyages, nos rêves, qui ont métissé les trames de notre culture et ont créé un palimpseste dédié à notre passion – le design – cette patience et cet amour qui nous permettent de vivre notre rêve de gamin, tous les jours, les yeux grands ouverts, pour être designer.

RÉSUMÉ / ABSTRACT

RÉSUMÉ

Proposer un changement de posture vis-à-vis des méthodologies du co-design utilisées dans la résolution de problèmes lors de l'accompagnement de projets de startups innovantes tel est notre objectif. Ce travail, conduit entre développement de recherches et pratiques professionnelles, nous amène à regarder le design sous un autre filtre, celui des phénomènes de sens. L'approche du design de projet, alimentée d'une science telle que la sémiotique, nous permet d'élaborer une nouvelle démarche stratégique du co-design, du design thinking, pour repenser les notions d'interaction, d'expérience d'usage et nous amène, dans le cadre de cette thèse, à envisager une méthodologie adaptée à l'univers des startups et de l'innovation.

En envisageant l'espace de cette thèse comme un lieu stratégique d'évolutions et de mutations de la notion d'innovation, mais aussi de nos cultures de consommation, de recherche et de développement de demain, il nous semble important de nous plonger dans un écosystème moteur de notre époque, pour prendre la juste mesure des évolutions d'une discipline telle que le design dans un monde de plus en plus complexe, où la simple utilisation d'un objet ou d'un processus d'interaction ne suffit plus.

Notre hypothèse est la suivante : la rencontre entre la sémiotique et le co-design pousse plus loin la notion de design, la notion de projet ou celle d'innovation. Alimenté par l'appareil conceptuel et méthodologique de la sémiotique, l'objectif est de proposer une observation empirique de ce processus et de son impact dans l'accompagnement par le design des projets de startups, en prenant appui essentiellement sur une approche pertinente et pratique de la compréhension des signes et des stratégies de signification que nous autorise la sémiotique. À la base de tout design, selon cette hypothèse, il y a l'agencement de ces signes pour construire, communiquer et transmettre du sens, des usages et plus largement des expériences.

La vision actuelle du design-thinking, dans de nombreuses entreprises, a changé la place du designer dans notre civilisation. Cependant, la vision proposée met en évidence les dysfonctionnements d'usages du processus et le mécanisme « procédural » du monde de l'entreprise, fondé sur la maîtrise et la programmation, en a fait une finalité en soi. Un tel objectif l'a dépouillé d'étapes clés que sont les boucles de rétroactions, les émotions, le désordre, les échecs, les parcours d'usages, tous les éléments qui sont la base de l'innovation.

Nous imaginons les conditions pour l'émergence d'un nouveau processus de co-design en allant au-delà d'une simple méthode, vers un état d'esprit vécu et des convictions à transmettre. Nous avons pour idée de revenir à des fondamentaux pour en faire un vecteur de créativité et éviter les simulacres discursifs que nous observons aujourd'hui. C'est ainsi penser le projet comme un véritable processus d'interactions où l'articulation du cognitif et du sensible, avec des dispositifs conçus pour l'innovation, favorise le co-design avec les startups.

Cette thèse est aussi un questionnement sur les potentialités de la praxis sémiotique dans la construction d'une science du design. Notre approche et notre pratique du design (co-design, design thinking, design de service) n'est pas seulement un outil de création de formes plus ou moins signifiantes, mais une méthode d'aide à la génération de pratiques et stratégies signifiantes dans une civilisation qui s'élance dans les expériences augmentées par la convergence des environnements anthropiques et synthétiques.

Mots-clés :

Co-design, Design Thinking, Sémiotique, Expérience-Usager, Startup.

ABSTRACT

To propose a change of posture vis-à-vis the co-design methodologies used in problem solving when supporting projects of innovative startups is our goal. This work, conducted between the development of research and professional practices, leads us to look at the design under another filter, that of phenomena of meaning. The project design approach, fueled by a science such as semiotics, allows us to develop a new strategic approach of co-design, design thinking, to rethink the notions of interactions, of experiences of use as part of this thesis, we will consider a methodology adapted to the world of startups and innovation.

By considering this thesis space as a strategic place for evolutions and mutations of the notion of innovation, but also of our cultures of consumption, research and development of tomorrow, it seems important to us to plunge into an engine ecosystem of our time, to take the right measure of developments in a discipline such as design in an increasingly complex world, where the mere use of an object or a process of interaction is no longer sufficient.

Our hypothesis is the following: the meeting between semiotics and co-design pushes further the notion of design, the notion of project or that of innovation. Powered by the conceptual and methodological apparatus of semiotics, the objective is to propose an empirical observation of this process and its impact in the design accompaniment of startup projects, essentially based on a relevant and practical approach to understanding of signs and strategies of meaning that semiotics allows us. At the base of any design, according to this hypothesis, there is the arrangement of these signs to construct, communicate and transmit meaning, uses and more widely experiences.

The current vision of design-thinking, in many companies, has changed the place of the designer in our civilization. However, the proposed vision highlights the dysfunctions of uses of the process and the mechanism "procedural" of the world of the company, based on the control and the programming, made of it a finality in itself. Such an objective has eliminated it of key stages such as feedback loops, emotions, disorder, failures, usage paths, all the elements that are the basis of innovation.

We imagine the bases and the conditions for the emergence of a new process of co-design by going beyond a simple method, towards a lived state of mind and

convictions to transmit. Our idea is to go back to fundamentals to make it a vector of creativity and avoid the discursive simulacra we see today. This is to think of the project as a real process of interactions where the articulation of cognitive and sensitive, with devices designed for innovation, promotes co-design with startups.

This thesis is also a questioning on the potentialities of semiotic praxis in the construction of a science of design. Our approach and our practice of design (co-design, design thinking, service design) is not only a tool for creating more or less significant forms, but a method of helping to generate significant practical and strategic in a civilization that rushes into experiences augmented by the convergence of anthropic and synthetic environments.

Keywords:

Co-design, Design Thinking, Semiotics, User Experience, Start-up.

AVANT-PROPOS

AVANT-PROPOS

Ma formation en Design Thinking a commencé lors de ma dernière année en licence Arts Appliqués de l'Université de Nîmes lors d'un cours sur le sujet proposé par le professeur Alain Findeli, y découvrant une méthodologie intéressante pour améliorer mon travail de designer graphique et de designer de produit que je menais en parallèle avec mes études pour me confronter à la réalité du marché ; le lien entre le design thinking et le business design tel que je le pratique aujourd'hui ainsi que celui avec le monde des startups qui sont à la base de ce travail de recherche n'étaient pas encore une suite logique dans mon parcours de designer.

La suite de ma formation a progressivement éveillé ma curiosité sur le sujet, sur les signes et les stratégies de signification créés, ainsi les projets réalisés dans mon contexte universitaire et mon contexte professionnel ont intégré rapidement cet état d'esprit du design thinking, cette conviction de l'importance du co-design et de l'interdisciplinarité dans le projet pour proposer des solutions plus justes et ciblées par rapport à une problématique.

Le master Design Innovation Société de l'université de Nîmes a accentué cette manière de penser mon design, par le fait même d'avoir intégré et participé à la création, aux évolutions de ce nouveau master avec l'équipe enseignante et les six autres étudiants volontaires, et confirmé l'importance de cette méthode de travail. Puis un premier stage réalisé avec la marque de matériel de montagne : Quechua (Sallanches, Haute Savoie) a été une initiation de terrain à cette méthodologie de co-design pour passer du développement de produit au développement du projet, puis lors de mon stage de fin d'année de master 2 en Belgique dans l'agence de design Originn, les jalons conceptuels de cette thèse ont été posés : sous la vision de Isabelle Flament et de Yves Voglaire et de leur équipe interdisciplinaire j'ai compris l'impact du *design thinking* intégré à des projets d'entreprises et de startups, mais aussi l'importance de son intégration dans un territoire donné. Je me suis alors intéressé, dès mon retour aux enjeux du co-design dans les métiers de l'innovation et j'ai poursuivi mes études par le master Transdisciplinaire Culture et Territoires de l'Université Toulouse 2 - Jean Jaurès afin d'enrichir mon questionnement sur la relation entre innovation et territoire. Ce master 2, mené en parallèle avec mon travail en design thinking pour l'agence de design Imaginations Fertiles et le Fab Lab de la ville Toulouse, Artilect m'a amené à comprendre l'importance de la pensée heuristique du projet et la

complexité de celui-ci, de ses usagers et de son contexte. C'est là que j'ai pris conscience du décalage entre les processus d'innovations issus du design de projet et du design thinking, et leur faible utilisation dans l'univers des startups qui gravitent autour des fablabs, des incubateurs ou des accélérateurs. Dès lors, j'ai essayé de transmettre les processus d'innovation issus du design thinking à ces porteurs de projets.

Les différents ateliers animés pour transmettre ces méthodes m'ont amené à travailler avec des startups de l'incubateur de la région Midi Pyrénées, aujourd'hui Nubbo de la région Occitanie puis, à leur proposer d'effectuer mon stage de fin de deuxième master 2 dans leur structure afin, également, de mieux comprendre le lien à l'innovation dans ces espaces d'accompagnement de projet. Le lien à l'innovation, la découverte de la notion de business design m'ont permis non seulement de me nourrir intellectuellement, mais aussi de m'ouvrir au champ de la sémiotique du projet et au développement durable d'un projet innovant. Au fur et à mesure de mon avancement dans ce stage, l'intérêt suscité par ce travail m'a conduit à recontacter Alain Findeli pour lui présenter mon projet de thèse et lui confirmer mon intérêt pour exploiter la notion de signe et de stratégies de signification dans le design de projet. Il m'a donc orienté vers ma directrice actuelle Michela Deni qui m'a fait lire l'article – *L'intervention sémiotique dans le projet, du concept à l'objet*, *Objets & Communication*, MEI n° 30-31, p. 87, L'Harmattan, 2009 – et par la suite, m'a fait rencontrer mon directeur de thèse actuel Alessandro Zinna pour présenter, à tous deux, mon projet de recherche. Ceci a constitué la première étape vers cette thèse. Il était bien étrange de constater lors de mes premières séances de design thinking avec les startups que peu, voire aucune d'entre elles, utilisaient une méthodologie issue du design et encore moins issue du design thinking et du travail sur l'expérience utilisateur pour poser leur projet et penser leur innovation.

Que l'on puisse parler d'innovation et d'expérience d'usage sans passer par l'utilisateur et une méthodologie centrée usager, a constitué une première surprise pour moi ; que différentes structures d'accompagnement et les startups ne ressentent pas ce « plafond de verre » pour amplifier l'innovation a été une seconde source d'étonnement. La question : « qu'est-ce qu'un designer pouvait apporter de plus à cet accompagnement à l'innovation ? » se posait alors. Le sujet du design thinking et de son intégration dans le monde de l'entreprise est connu d'un point de vue

pratique. En revanche, l'intégration de design thinking, dans une structure d'accompagnement parallèlement au travail de business au début d'une incubation de startups, n'était pas évident. De plus, l'appropriation par les startupper d'une forme de maîtrise de l'expérience utilisateur dans leur développement projet, la transmission d'un état d'esprit et de conviction issus du design thinking sur leur environnement projet constituaient une perspective originale en matière d'innovation et d'accompagnement de startups. (Ambrosini, Bowman, 2009).

Pouvions-nous aussi imaginer un développement plus durable de ces projets de startups au vu du taux de mortalité élevé de celles-ci ? Une meilleure connaissance des stratégies de signification que les startups observent sur un projet et qu'elles modifient pouvait-elle apporter une réelle innovation sur un marché donné ? (Aalto University BoP Research Group 2012). Si oui, comment asseoir théoriquement et pratiquement cette intuition initiale ? La sémiotique, la structure des signes et les stratégies de la signification me permettaient ainsi de lancer ce travail de recherche en design. Après avoir proposé mon projet à mes directeurs de thèse, je l'ai également soumis à mon entreprise, l'incubateur Nubbo qui a accepté dans l'idée de créer une boîte à outils pour permettre aux startups de mieux comprendre et de mieux exploiter les stratégies du sens de leurs projets. La thèse validée, j'ai donc monté mon dossier CIFRE d'abord avec le laboratoire LERASS et pendant une période avec le laboratoire du CeRes Limoges, toujours dans l'équipe de recherche Médiations Sémiotiques à l'Université de Toulouse et de l'équipe de recherche Projekt du laboratoire ACTES de l'Université Paris Panthéon Sorbonne, aujourd'hui le laboratoire PROJEKT (EA 7447) en co-direction avec l'université Toulouse 2 – Jean Jaurès et l'université de Nîmes.

Nous sommes entré en sémiotique comme on entre « en religion ». À chacune de nos lectures, de nos approches nous avons tenté de tirer profit, dans le cadre de nos missions « design », des éclairages et des orientations que cela nous apportait. Nous nous avons essayé, parfois avec réussite, parfois avec échec à adapter certains schémas de sémiotique dans le seul but d'amener nos startupper à une autre lecture de l'expérience du projet. Pour éviter toutes confusions et garder une certaine humilité, nous rappelons que nous ne sommes pas chercheur en sémiotique mais designer de services voulant théoriser cette pratique dans le cadre d'une thèse CIFRE. Celle-ci exigeait de nous en tant que salarié de Nubbo d'être opérationnel en design de service pour faire avancer chacun des projets en incubation.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 27
PARTIE 1. DE L'IMPORTANCE DE LA CULTURE DU PROJET	p. 39
1.1 Laboratoire in situ : L'incubateur Midi-Pyrénées	p. 41
1.2 L'univers des startups	p. 58
1.2.1 La mortalité des startups	p. 64
1.2.2 L'écosystème startup	p. 72
1.3 Problématique et complexité : le point d'émergence de l'innovation	p. 75
1.3.1 Rendre visible le problème complexe	p. 77
1.3.2 Qu'est-ce qu'« un bon » problème ?	p. 81
1.3.3 Le Problème : nature, étendue, périmètre et portée	p. 83
1.3.4 Océan bleu : les espaces stratégiques inexplorés	p. 89
1.3.5 La temporalité : la concurrence	p. 92
1.3.6 La complexité : le quatrième élément	p. 95
1.4 L'efficacité de la sémiotique pour le projet	p. 122
1.4.1 La question du sens	p. 125
1.4.2 L'approche sémiotique	p. 145
1.4.3 Une typologie d'utilisateurs dans le projet Mountnpass	p. 154
PARTIE 2 : DE L'IMPORTANCE DE LA PRATIQUE DU PROJET	p. 171
2.5 Voir	p. 173
2.5.1 Processus et méthodologies	p. 178
2.5.2 Sélection des processus de design pour le projet	p. 188

2.5.3 Isotopie des étapes clefs des processus de design sélectionnés	p. 193
2.5.4 Processus d'incubation : observations	p. 195
2.5.5 Piste d'intégration	p. 205
2.5.6 L'intégration interne du design	p. 214
2.5.7 Cas pratiques	p. 215
2.5.8 Le manque de compréhension des stratégies de signification des usages	p. 220
2.6 Percevoir	p. 224
2.6.1 Sémiotique et terrain	p. 225
2.6.2 Intégration sémiotique	p. 226
2.6.3 Les processus sémiotiques de référence	p. 238
2.6.4 Exemples pratiques d'intégration dans le projet	p. 242
2.6.5 Schéma Business, Design, Sémiotique Thinking dans le projet	p. 275
2.7 Concevoir	p. 277
2.7.1 Les trois phases : Voir, Percevoir, Concevoir	p. 279
2.7.2 Méthodologie pour la sélection des outils	p. 283
2.7.3 La boîte à outils	p. 300
2.7.4 La réflexion sur l'usage et l'utilisateur en amont de l'incubation	p. 306
2.7.5 La réflexion sur l'usage et l'utilisateur pendant l'incubation	p. 311
2.7.6 40 Principes d'innovation en design de service	p. 318
PARTIE 3 : INNOVER ET IMPACTER DURABLEMENT LE PROJET	p. 321
3.8 Le designer : « sémio-praticien » de l'innovation durable du projet	p. 323
3.8.1 Le designer	p. 323
3.8.2 Le rôle de l'utilisateur aujourd'hui	p. 327

3.8.3 L'expérimentation du designer	p. 328
3.9 Usage pratique du design et de la sémiotique	p. 331
3.9.1 Faute de temps dans l'accompagnement du projet	p. 331
3.9.2 La complexité de la transmission d'un état d'esprit	p. 334
3.9.3 La difficulté de séduire la startup dans son projet	p. 336
3.9.4 Limites et apports	p. 337
CONCLUSION / PERSPECTIVES	p. 343
BIBLIOGRAPHIE	p. 355
WEBOGRAPHIE	p. 369
FIGURES	p. 373
GLOSSAIRE	p. 383
ANNEXES	p. 393
Annexe 1 : La boîte à outils réalisée et ses applications spécifiques à Nubbo	p. 395
Annexe 2 : Schéma du processus développé pour l'entreprise Nubbo	p. 434
Annexe 3 : Business model canvas développé pour l'accompagnement des startups chez Nubbo	p. 435
Annexe 4 : Dossier d'intégration du design	p. 436
Annexe 5 : Schéma des outils pratiques de design dans l'accompagnement de projet	p. 441
Annexe 6 : Fiche d'évaluation des projets en pré-incubation	p. 442
Annexe 7 : Analyse des intelligences	p. 443
Annexe 8 : Interviews réalisées par M. Laffond	p. 445

Annexe 9 : Formalisation des ressources internes de l'entreprise,
travail graphique sur la « couronne de pain » p. 456

Annexe 10 : Book sur une sélection de projets et de réalisations
sur ces années de thèse p. 457

INTRODUCTION

À travers notre expérience professionnelle de quatre années, nous¹ avons expérimenté bien des divergences et des convergences relatives à des projets d'innovation incluant une complexité certaine au sein de notre incubateur du fait de la gestion d'un grand nombre de projets d'innovation mis en parallèle. Après avoir participé à de nombreuses phases de pré-incubation et d'incubation, dans des équipes pluridisciplinaires, nous nous sommes principalement intéressés aux étapes initiales de conception innovante, en amont du processus de développement, nommé « idéation », véritable générateur de concepts nouveaux susceptibles de mener à des projets réellement innovateurs. Nous nous sommes préoccupés dans notre thèse de l'identification et de la structuration d'un champ d'innovation où l'outil sémiotique s'insère, dès les premières séquences de travail, dans le lancement du projet, quel que soit le domaine d'investigation de la startup. Cette question relative à l'introduction de l'outil sémiotique dans tout processus d'innovation a émergé dans le cadre de notre activité professionnelle, puis s'est confirmée quand nous avons multiplié nos expériences et pris en compte, dans notre démarche personnelle, les réactions des nombreux et différents participants à chacun de nos ateliers.

Sur près d'une soixantaine de startups, nous avons eu l'opportunité d'explorer une panoplie d'outils sur une durée relativement longue, entre 2014 et 2018 dans des domaines d'innovation multiples dans le but de proposer un processus et des outils clairs pour alimenter les stratégies innovantes portées par les startups. Ces explorations se sont souvent appuyées sur des technologies maîtrisées au sein de la startup, bien que ce ne soit pas une condition nécessaire, ensuite la possibilité de développer un projet basé sur des technologies en cours de maîtrise s'est aussi présentée à nous. L'observation de ce grand nombre de startups nous a conduit à nous intéresser plus particulièrement à l'identification d'outils pertinents pour favoriser le développement de ces innovations et leur structuration pour une mise sur le marché de nouvelles catégories de produits ou de services réussies. Il s'agit donc de tenter d'explorer en équipe comment identifier un champ d'innovation et, une fois ce champ repéré, définir avec quels outils et quelles ressources ce champ d'innovation pourra être exploré dans des directions appropriées. Nous avons cherché à comprendre quelles étaient les différentes stratégies à mettre en place par l'ensemble des acteurs pour

¹ Note de rédaction : nous avons délibérément choisi d'utiliser, dans l'ensemble de notre travail, un « NOUS » de modestie quand nous faisons référence à nos progressions en recherche, puis un « NOUS » véritablement collectif, illustrant l'importance, dans l'ensemble de nos missions professionnelles, de l'esprit d'équipe et des échanges pluriels.

caractériser, structurer chaque projet et distinguer un projet d'innovation, c'est-à-dire le définir et le faire évoluer dans un secteur où il proposera aux usagers un produit ou un service de conception réellement innovante.

Pour déterminer le champ d'innovation d'un projet, c'est-à-dire cibler des directions particulières vers lesquelles mener l'équipe de la startup, orienter son exploration et sélectionner les outils du design de services à mettre en œuvre, il nous a fallu développer une trame sur les processus et les méthodologies actuelles, tout en sélectionnant les étapes récurrentes et en les adaptant à la temporalité d'une incubation de startup.

Notre problématique initiale nous a conduit à explorer les ouvrages relatifs à la sémiotique, aux processus d'innovation et de développement des produits et des services, à concevoir des outils et à en comprendre leurs limites. Ce sont parfois les acteurs de la startup, au profil particulier, qui ont été en mesure de faire le lien entre l'exploitation interne en incubation et la réalité de terrain, ou d'orienter ce travail dans des directions nouvelles, alors qu'il nous revenait de filtrer les idées innovantes pour en sélectionner les plus pertinentes tout comme les usages et les usagers nourrissent la startup en nouvelles pistes à explorer. Enfin, certaines de nos expériences ont souligné l'aspect chaotique, incertain et imprévisible des processus d'innovation. Dans ces conditions, les outils traditionnels du design, tels que les outils *Blue Print**, le *prototypage**, la *carte mentale*²* ou certains outils de gestion de projet comme les *études de marchés*, les *données statistiques*, ont été déficients dans la mesure où ils sont adaptés à des situations définies, mais pas à des situations d'innovation. Les théories de la conception et le courant de recherche sur la créativité démontrent l'importance de faire appel à des outils déclencheurs et des démarches originales voire marginales pour faire avancer le projet, multiplier les filtres en amont des projets et, ainsi, démontrer l'intérêt de notre travail en design de services pour ce type d'entreprises. En projetant chaque stratégie possible à mettre en place, nous avons pris conscience des choix faits pour définir un parti pris fort et innovant dans le projet. Au même titre que l'ingénieur s'interroge sur les qualités techniques d'une solution, le designer de services doit, lui aussi, s'interroger sur les qualités communicatives des services créés ainsi que des médiums qui en font le transfert.

² Note de lecture : l'ensemble des mots techniques propres au design ou à l'accompagnement des startups sont accompagnés d'un astérisque. Ils sont définis dans un glossaire consultable p. 399.



Figure1. Séance de créativité avec la startup Staffman.

Découvrir les conditions qui favorisent la créativité, penser l'exploration de domaines nouveaux soulignent aussi l'importance de faire appel à des éléments « déclics », et la nécessité, dans un travail de créativité, de relier des domaines très différents, sémiotique, communication, marketing et les autres sciences. Au cours de nos workshops, nous avons proposé, imaginé et développé un processus vulgarisé et simplifié, qui permettait de construire des branches nouvelles dans une arborescence de concepts à explorer ensemble, en ne sachant pas toujours, a priori, quelles branches explorer en priorité. Sur le plan de l'ingénierie, c'est notre approche sémiotique par exemple, en recensant les signes explicites ou implicites, qui a conduit au choix de pistes plus prometteuses, sur le plan de la communication, à valider avec les solutions techniques, enfin, sur le plan du marketing, à analyser les besoins des clients. La phase d'interrogation d'un projet au filtre d'un parcours d'usage du problème de marché observé rend possible l'implication de l'utilisateur en début de projet et initie également une démarche de conception aux orientations multiples afin d'en infirmer ou d'en confirmer la valeur ajoutée sur le marché sélectionné à partir du terrain.

Les différents ouvrages (Floch 1990,1995, Deni 2002, 2010, Zinna 2003, 2010, Fontanille 2002, 2015, Eco 1968, Mazzolvo 2005, Pasquier 2005) compulsés en sémiotique soulignent que l'apport d'« outils » sémiotiques adaptés au contexte d'utilisation

favorise et facilite l'exploration initiale et, par conséquent, l'identification d'un champ d'innovation plus large. Explorer de nouveaux champs d'innovation conduit à des balayages plus efficaces du terrain professionnel à exploiter. Le degré d'incertitude, au début d'un projet présenté par une startup, pose la question des structures organisationnelles adaptées à tout type d'innovation. Certains groupes de recherches en sémiotique et design comme le CeRes, Acte, Idheap, Projekt proposent des modèles d'analyses susceptibles de favoriser l'exploration d'un projet présenté, étudié, de fait, sous un angle autre que celui du marketing, du business, du design ou de la technique. La capacité pour un incubateur de mener à la fois des activités tournées vers le développement d'un projet, son exploration marketing et l'introduction d'éclairages innovants par le biais de domaines nouveaux, à l'exemple de la sémiotique, est la preuve d'une réelle valeur ajoutée dans l'exercice de l'incubation de « jeunes pousses ». Ceci rend possible le fait de parler d'un accompagnement d'anticipation des nouveaux besoins des startups sur le plan de l'expérience utilisateur, des logiques de prototypage, du design global, mais aussi de la durabilité du projet. Néanmoins, il ne s'agit pas de trouver des applications nouvelles à des méthodes de travail déjà identifiées, mais plutôt de caractériser de nouvelles stratégies d'usages, auxquels un incubateur sera susceptible d'accéder via les missions de son équipe business et design. Nous avons, de ce fait, voulu amener un regard et une méthodologie de design dans l'accompagnement de ces jeunes entreprises.

Comme nous allons l'observer et le définir par la suite dans notre approche, notre travail part du constat d'un problème marché qui est le suivant :

90 % des startups disparaissent sur 3 ans³

Ce constat, en Europe, donne lieu, par la Commission Européenne, à la réalisation d'études régulières sur le sujet – l'European Startup Monitor – pour analyser et faire des hypothèses sur ce sujet. Elle pose, quant à elle, aussi le même constat dans ce rapport, en expliquant que le projet d'une startup créée en 2018 aura

³ <http://europeanstartupmonitor.com> (2016) et <https://wydden.com/chiffres-cles-startups-france/sur> (2016) sur la mortalité de startups

statistiquement disparu en 2020. À partir de ces premiers éléments, nous avons donc formulé ainsi notre problème de départ :

Dans quelle mesure le co-design intégré au processus d'accompagnement à l'innovation pour les startups favorise-t-il le développement durable de celles-ci et de leurs services sur le marché ?

Notre hypothèse sera donc la suivante :

La durée de vie actuelle des startups étant fondée sur une culture de la viabilité et de la faisabilité dans leur projet, l'apport constructif du design thinking contribue à leur longévité, leur maturité dans la mesure où il intègre, dans le processus d'accompagnement, la pratique de la désirabilité, c'est à dire centrée sur l'utilisateur. Le rôle de cet élément consiste à aider les startups à Voir, Percevoir et Concevoir leurs projets en allant à la rencontre des usagers (contact marché/usage) afin de les observer pour mieux déceler et comprendre les signes et les stratégies de signification transmis par leurs problèmes, leurs besoins, leurs désirs, pour prototyper des réponses plus sensibles. La sémiotique vise ici à améliorer et à structurer la pratique du design thinking pour atteindre l'efficacité de la désirabilité dans le processus d'accompagnement des startups. Cette efficacité passe par un métissage de la sémiotique et du design thinking.

Quelles ont été les stratégies mises en place par l'incubateur et les difficultés rencontrées lors de l'intégration de l'outil sémiotique et de la structuration de l'incubation de chaque startup ? Les différents workshops ont conduit à nous interroger sur la forme organisationnelle de toute incubation et sur la gestion du temps qui y est associée. Ce qui nous a amené à formuler d'autres questions : en quoi l'outil sémiotique a-t-il offert une exploration originale et pertinente ? Quel a été le degré d'appréciation de ces nouveaux outils par l'ensemble des startupper concernés ? Comment ont été gérées les tensions entre l'exploration sémiotique et l'exploitation commerciale ? Autant de questions qu'il nous faudra évaluer à long terme. Le défi sera pour nous, au filtre de la sémiotique, d'étudier ces pratiques de résolution de problèmes issues du design, de structurer les comportements et les phénomènes culturels conçus comme des systèmes signifiants et de les rendre plus performants, d'en proposer des stratégies réelles de signification pour présenter un travail augmenté dans l'accompagnement des startups. Nous faisons l'hypothèse que, dans

ce contexte, la sémiotique apportera une identité et une « personnalité » à la valeur, parfois, immatérielle du processus de créativité dans le projet et de la startup elle-même.

Cela nous amène à poser quelques questions, qui ont orienté et motivé notre travail de recherche et de design :

- Comment adapter l'usage de ce processus de design thinking, du design de service et du co-design qui se fonde sur les notions de problèmes et de besoins utilisateurs, pour guider l'élaboration de la stratégie et du business model des startups ?
- Peut-on modéliser des processus, des méthodes et des outils de design spécifiques aux startups ?
- D'un point de vue scientifique, que nous apprend ce rapprochement entre co-design et projet, peut-on en théoriser notre pratique du design ?
- Quels en sont les fondements et les arguments, en particulier dans les domaines professionnels, pour lesquels nous pouvons parler d'une science du design au service du projet ?
- Comment intégrer par l'esthétique du design, des notions de design de service, de stratégies de signification dans l'accompagnement des projets startups ?

Pourquoi le choix de cette science : la sémiotique ? Comme nous allons le voir, le percevoir et le concevoir dans la suite de notre travail, elle nous permet une approche autre à intégrer au design. Elle rend possible, grâce à la mise en place de nombreux instruments, d'identifier des significations, des stratégies, de les architecturer et de les organiser pour ouvrir de nouvelles perspectives narratives au projet. Cette manière d'appréhender la notion d'usage et de parcours d'usage que nous imaginons lors d'un projet – que nous appelons, en design ou en marketing, le storytelling – se développe comme une histoire traditionnelle, avec des éléments qui donnent une ossature à tous types de projets. Ces éléments qui sont composés et recomposés, tels des grains de sable qui forment un château puis une maison sur une plage, s'adaptent à un problème de marché de notre époque. La sémiotique est utilisée depuis de nombreuses années dans la communication par J.M. Floch pour des marques comme, entre autres, Ferragamo, Loewe, Pininfarina, ou Crédit du Nord. Les lectures que nous avons faites de ces applications dans la pratique marketing, nous avons

voulu les transposer sur l'ensemble des projets des startups accompagnées durant ces quatre années. Si, dans nos premiers échanges et de nos premières pratiques, designers et sémioticiens partagent cette même sensibilité aux phénomènes de sens, mais sous des modes d'appréhension différents, il est plutôt rare de voir des designers souscrire à une approche objective et analytique de la génération du sens et des stratégies de significations en particulier. Ces phénomènes de création du sens et de récupération de formes sémantiques en circulation dans l'espace d'un projet pour lui donner corps, relèvent, en général, aux yeux du designer, du registre de l'intuition dans le produit et de l'expérience en tant que sujet du projet et sujet-observateur de l'écosystème sur projet. Cependant, si nous remettons en cause ce principe d'intuition et structurons une approche pour comprendre notre démarche dans le projet, nous observons que cette pratique n'est autre qu'une application de la « pensée sémiotique » et qui sans la nommer ainsi, éveille une conscience du sens, de ses processus et de ses effets, au-delà des analyses de corpus de projet stricto sensu. Cette « conscience du sens » contribue à aborder différemment les situations et les problématiques à traiter dans l'activité de création, comme un peintre a conscience des procédés et des techniques utilisés pour rendre tel effet sur la toile qu'il compose ou bien l'architecture des éléments à articuler pour créer un ensemble d'images patentes et latentes dans le processus de création de son style. Elle fournit, ainsi, un cadre de pensée qui devient presque un réflexe dans les processus stratégiques et créatifs de captation de valeur dans l'accompagnement d'un projet, ici celui des startups.

C'est un travail constant pour remonter vers l'amont du projet, en comprendre les éléments définis et indéfinis, patents et latents, conscients et inconscients. Notre travail de designer, depuis notre formation universitaire et ces quatre années de pratique entre vision microscopique et macroscopique du projet, nous a donné une représentation heuristique de la tâche à accomplir pour parvenir à faire la différence entre « être designer » et « penser en designer ». C'est, dès lors, utiliser finalement ces principes de design comme processus de réflexion et comprendre que faire appel à d'autres prismes d'observation rend possible la modélisation plus juste d'un projet. Ce choix a pour but, même si un bon designer peut améliorer un produit existant sur le marché, de mettre en place une équipe interdisciplinaire pour pratiquer une pensée sémio-pratique du projet à réinventer dans le but de s'attaquer à des problèmes marchés complexes.

Ce travail de recherche se divise en trois parties. La première partie s'articule autour de la notion de culture du projet et de son écosystème (§ 1. 2) dans le cadre de l'incubateur de startups (§ 1. 1). Elle propose de donner un périmètre à cette thèse et de définir les bases pour aller vers la pratique (§ 1. 3). C'est ce que nous savons faire le mieux en design, la pratique, celle d'une technologie, d'un business, d'une méthode, d'une pensée pour mieux l'appréhender et s'en servir pour améliorer notre travail en projet. Le but est de fournir les éléments et les acteurs en lien avec le développement de notre thèse, mais aussi du projet à réaliser pour notre entreprise, l'incubateur Nubbo dont l'objectif, en fin de thèse, consiste en la mise en place d'une méthodologie de design de service dans l'accompagnement de startups. Cette première partie définira donc notre espace de travail, les notions de problème et de complexité liées à l'innovation startup et l'hypothèse de la piste de la sémiotique dans la perspective d'une réponse à notre problématique.

La seconde partie est la mise en pratique du processus de travail que nous avons développé dans cette thèse – VOIR / PERCEVOIR / CONCEVOIR - l'observation concrète de notre espace de travail et l'état des lieux pour poser les bases de notre recherche et de notre accompagnement en design de service. Nous verrons donc comment cela fonctionne (§ 2.5), nous étudierons les éléments positifs et négatifs dans le parcours d'usage du processus d'incubation de la startup. Nous proposerons ensuite (§ 2.5.3, 2.5.4) des pistes d'intégration de l'accompagnement en design des startups (§ 2.5.5). Enfin, nous aborderons (§ 2.6) le rôle de l'intégration de la sémiotique dans l'analyse en design des différents projets, pour pousser la mise en place de stratégies de signification plus adéquates. L'illustration d'exemples pratiques (§ 2.6.4) viendra alimenter les propos que nous compléterons par la présentation de l'ensemble des conceptions d'outils et de processus réalisés lors de ces années de thèse (§ 2.7) afin de rendre possible l'utilisation pratique de la pensée design et de la pensée sémiotique sur les projets des startups. La troisième partie propose un défi : faire un bilan projectif de notre travail (§ 3.8). À travers ces trois étapes développées pour nourrir les projets de startups sous l'angle de l'usager, nous nous sommes efforcés de montrer l'acte « sémio-pratique » du designer de service (§ 3.8.3) dans l'accompagnement des startups et ainsi démontrer que nous devons aller plus loin dans l'exploitation d'autres angles de réflexion pour le designer comme pour la startup et aboutir, alors, à une stratégie de signification discursive impulsée dans le processus d'accompagnement de l'incubateur lui-même. L'observation « clinique »

(§ 3.9) de cette nouvelle application professionnelle doit rendre factuelle l'exploitation de la pensée design, au même titre que le business design, pour apporter des solutions innovantes aux challenges que les startups vont devoir réussir dans le futur. De manière pratique, accompagner des startups redéfinit la notion de coaching, par exemple sur le sujet de l'innovation business en alimentant, de façon bénéfique, la manière d'observer les problèmes des business models des startups. Et puisqu'un incubateur travaille sur le risque de sélectionner des projets complexes, ce type d'approche de co-design et « sémio-pratique » du projet orientera différemment le développement futur d'un plus grand nombre de projets.

Partie 1.

De l'importance de la culture du projet

Dans un article de 2015 de Tim Brown (2009)⁴ a confirmé l'importance de théoriser la pratique du design de terrain pour la transmettre avec la vision du designer. Il intitule son texte ainsi : « When Everyone Is Doing Design Thinking, Is It Still a Competitive Advantage ? » à savoir : « Quand tout le monde fait du design thinking, est-ce encore un avantage concurrentiel ? ».

Ce qui accroche dans ce passage c'est le terme « everyone » : tout le monde. En effet, tout le monde peut faire du pain par exemple, mais est-il bon pour autant ? Est-ce que cela fait de vous un boulanger ? Si nous analysons la stratégie de signification du texte de T. Brown, il ne souhaite pas, ici, mettre en doute l'intelligence de l'humanité pleine et entière sur le sujet, ni ne craint le travail et le résultat d'une session de brainstorming sans designer. Mais, comme toute science, il est important que ceux qui la transmettent soient issus de cette formation longue et complexe de designers. De plus, pour créer un avantage concurrentiel durable, les startups doivent être épaulées par des praticiens aguerris au design qui les aideront à aborder leur problème de marché comme un problème de conception. Ce n'est pas une capacité innée, c'est une maîtrise acquise au cours de nombreuses années que deux heures de session dans un webinaire ou un séminaire ne pourront pas transmettre. Comment intégrer alors cette démarche ? Comment la transmettre ? Comment la vulgariser dans un univers d'entreprises en construction ? En l'abordant dans l'univers des startups au sein d'une structure qui les accompagne et leur transmet, en même temps, un savoir, un savoir-faire, un savoir être et des méthodes protocolaires : un incubateur. (Albarelo, 2004)

1.1 Laboratoire in situ : l'incubateur Nubbo

C'est lors de premières rencontres avec des startups en Belgique, à Bruxelles où nous effectuons un stage pour notre premier master 2 dans l'entreprise en design de service Originn que s'est posée cette question : comment transmettre une méthodologie et séduire cet écosystème en faisant prendre conscience de l'importance d'utiliser le design de service comme accélérateur d'innovation et de réflexion ? De retour à Toulouse pour réaliser notre deuxième master, nous participions, en tant que bénévole au FAB LAB Toulouse, à l'animation d'ateliers pour découvrir le design thinking, le design de service, face aux différentes personnes qui fréquentaient

⁴ Tim Brown, Designer et CEO de l'agence de design et de conseil, IDEO.

cet espace. C'était notre première rencontre avec l'incubateur Midi Pyrénées (MiPy), aujourd'hui Nubbo. Notre travail était d'intégrer le processus comme outil de créativité pour des startups de l'incubateur. Recontacté par ce dernier, nous leur avons proposé de travailler de manière plus durable, sur du moyen et long terme. Cette collaboration a fait passer notre stage de fin de master 2 de 6 à 8 mois et a insufflé notre projet de thèse par la suite. Dès lors, l'entreprise partenaire pour cette recherche CIFRE était toute trouvée : l'incubateur Nubbo avec lequel la confirmation de l'intérêt d'intégrer le design dans un processus d'accompagnement de startups allait se construire ainsi que la conception d'un design de service sous au filtre de la sémiotique.

La définition d'Incubateur est celle d'un appareil servant à l'incubation artificielle des œufs et donc synonyme de couveuse. En économie, c'est une structure créée par de grands groupes ou l'État réunissant des startups dont on finance le lancement et auxquelles on apporte un accompagnement pluridisciplinaire d'experts pour les conduire au succès.

L'incubateur Midi Pyrénées est un incubateur créé en 2000 sous la présidence de Pierre Ruquier, pour la région Midi Pyrénées. Né dans le contexte de la loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999 (loi Allègre)⁵, l'Incubateur est rapidement devenu un acteur incontournable de la création d'entreprises innovantes en région Midi-Pyrénées, aujourd'hui en Occitanie.

L'équipe est composée de :

un président : Guillaume Costecalde ;
une directrice : Anne-laure Charbonnier ;
une responsable administrative et financière : Ariane Abauzit ;
deux chargés d'affaires : David Duveau et Pauline Ignaccolo ;
un designer : Mathieu Laffond.

⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000759583&categorieLien=id>

Les Experts Startups :

Expert business model : Philippe Meda / Innovation Copilots

Expert pitch : Eric Salomon / Time To Pitch

NUBBO réunit la plupart des acteurs économiques et académiques de la région Occitanie en lien avec la création d'entreprises innovantes.

Les représentants de l'État :



Les collectivités territoriales :



Les partenaires scientifiques et académiques :



Les partenaires économiques :



Centré à l'origine sur des projets valorisant des technologies développées au sein de la recherche publique (principalement universités et organismes de recherche), il est désormais ouvert à tout projet de création d'entreprise innovante Business to Business (B to B) à fort potentiel de développement.



Figure 2. Vue intérieure de l'Incubateur Nubbo.



Figure 3. Réalisation d'une fresque du processus d'accompagnement de l'incubateur.

Arrêtons-nous sur le terme B to B, il est d'importance pour les développements suivants. Il donne un axe de travail particulier à l'accompagnement des startups. En effet, nous travaillons avec des startups qui proposent leurs services à d'autres entreprises – Business to Business – à la différence du Business to Customer (B to C) qui propose lui directement le service aux usagers. La différence est le parcours d'accompagnement pour arriver à permettre la rencontre entre la startup et la première entreprise cliente. Nous avons donc une spécialité B to B. Celle-ci nous permet d'être performant puisque nous accompagnons les startups dans un écosystème précis pratiqué depuis 2000. (Jouny-Rivier, 2016 : 62-73)

L'objectif pour l'incubateur Nubbo est de transformer le plus grand nombre de projets en entreprises pérennes et créatrices d'emplois sur le territoire régional. L'autre donnée fondamentale est l'implantation sur ce territoire. Notre lien fort avec la Région et notre rôle de structure publique font aussi partie de cette performance car, à la différence de nombreuses structures d'accompagnement, nous ne prenons pas de

parts dans le capital des startups. L'offre financière, mise en place par l'Incubateur, tout en gardant son rôle public, est basée, pour être compétitive, sur la qualité d'accompagnement et la pérennité des startups en sortie d'incubation. En effet, aucune caution personnelle n'est demandée aux startups : en cas d'échec de leurs projets, l'Incubateur assume la perte financière à la place de la startup. En revanche, si la startup est créée, celle-ci sera facturée (sans aucun taux d'intérêts) et elle financera ainsi les promotions suivantes. D'où l'importance capitale de délivrer un accompagnement permettant à un nombre conséquent de startups de vendre leur service et de continuer à se développer. Aujourd'hui 60% de notre budget vient du remboursement des startups précédentes. Comment faire pour arriver à cela ? Un bon incubateur, public ou privé, est jugé par les chiffres : le taux de réussite ou plus souvent nommé le taux de pérennité. La notion de pérennité est importante car c'est la qualité de l'accompagnement qui fait que les startups survivent au cap des 3 ans. Pour parvenir à un accompagnement de qualité, cela commence par une sélection drastique (nous retenons 6 à 8 dossiers sur 50 dossiers reçus). Nous pouvons observer ce parcours au filtre du schéma narratif canonique. Le processus que la startup va devoir suivre est la suite logique de 4 grands épisodes développés à des niveaux différents mais qui présente une certaine cohérence dans l'accompagnement qui en résulte.

Nous établissons le « contrat » : c'est le début de l'interaction entre l'incubateur et la startup. Dans un espace de valeurs, il y a des propositions et les acceptations d'une collaboration et d'un processus d'accompagnement (le contrat : Devoir/Vouloir). Ensuite, il y a la phase « compétence » où la startup va acquérir les aptitudes pour réaliser le parcours, structurée (Savoir/Pouvoir). « La performance » est l'étape suivante et c'est l'incubation, à proprement parler, à la réaliser en tant que phase finale de l'incubation. Et enfin, il y a « la sanction » c'est le bilan du travail, l'accession du projet à son marché, l'éclosion et la réussite, voire la pérennisation de la startup. (Boutinet, 1990)

De plus, pour affiner cette sélection nous avons mis en place cette année, une pré-incubation permettant de juger les dossiers et les startups aussi sur leurs actes et non seulement sur leurs dossiers, aussi brillant soit-il. Cette période s'organise autour de différents points :

- une observation de la startup en action sur un mois de pré-travail ;

- une session sur deux jours de workshops pour leur donner les bases et nos attentes ;
- la constatation du degré d'innovation ;
- la qualité du problème marché adressé ;
- la pluridisciplinarité de l'équipe.

À la fin de cette période nous réalisons une pré-sélection interne de 12 à 15 dossiers que nous présentons à un comité de sélection hors du cadre de l'équipe interne. Ce comité externe nous aide à avoir un regard précis pour affiner notre sélection. Il est composé d'acteurs économiques du marché toulousain, de structures financières, de la Région Occitanie, mais aussi d'anciens startupper et de structures universitaires. Ce filtre favorise, en général, le choix de 7 startups incubées par promotion. Ces promotions sont au nombre de 3 par an depuis cette année.

L'évolution de l'univers « startups » avec la création de lieux d'incubations, tels que la Halle Freyssinet, dans le 13^e arrondissement, locomotive de cet écosystème développé par Xavier Niel le P.D.G de Free et la ville de Paris, et ses 34.000 m² qui accueillent 1000 startups, a fait prendre conscience aux régions de l'importance de créer, elles aussi, des lieux d'émulations forts pour leurs startups. La région Occitanie a donc lancé cela, par le biais de l'évolution de l'incubateur Midi Pyrénées en Nubbo, l'Incubateur pour intégrer et animer un espace dédié à l'innovation « startups » en Occitanie dans le bassin toulousain nommé *La cité des startups* : le pendant, par ce nom, de la cité de l'espace. (Agin, Gibson, 2010)

Une fois cette sélection opérée, commence l'incubation de 12 à 18 mois avec une semaine de workshops intense sur la notion de *problème / valeur ajoutée* et le *business model* avec l'équipe de l'incubateur et le consultant externe qui aide à améliorer, en continu, notre accompagnement. Les six premiers mois sont décisifs pour la startup comme pour nous. Ils vont se ponctuer d'ateliers, de rencontres, d'échanges sur tous les éléments qui permettent à la startup de modéliser un *business model* viable et d'aller rapidement sur le marché pour le tester. Jusqu'à aujourd'hui nous ne proposons que la phase « incubation », mais depuis le début de mars 2018, nous avons rajouté la phase « accélération » pour certaines startups.

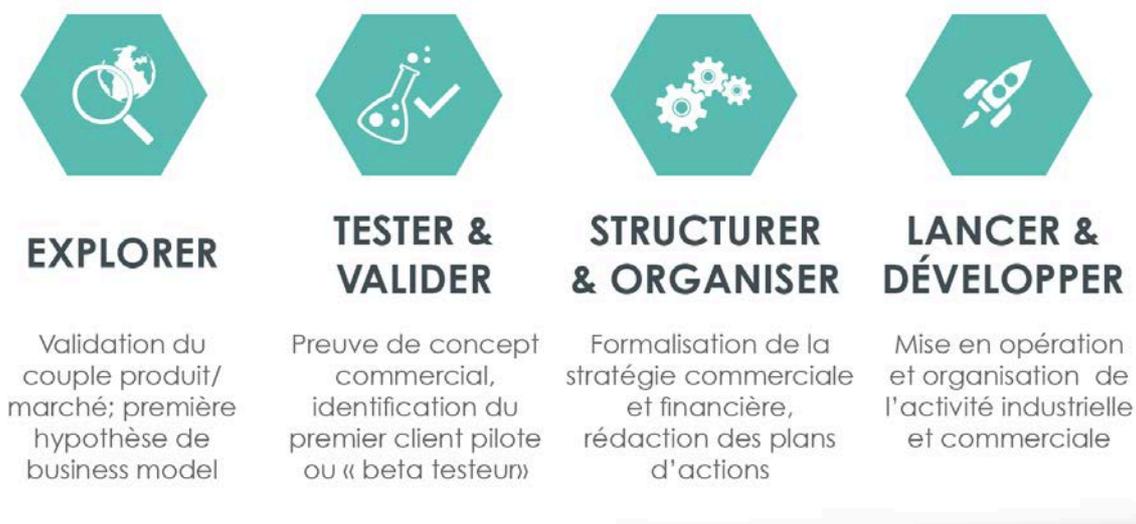


Figure 4. Schéma 2015-2016 du processus d'accompagnement de l'incubateur.

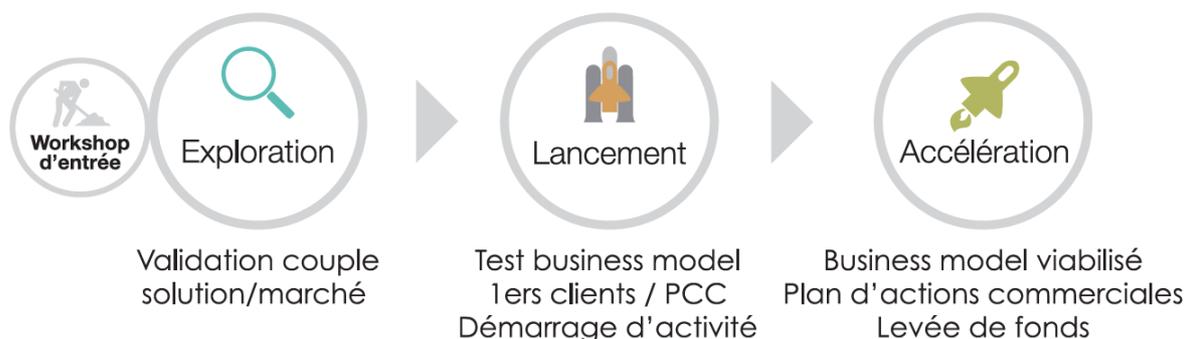


Figure 5. Schéma 2017-2018 du processus d'accompagnement de l'incubateur.

Il nous faut, à ce stade, revenir sur les catégories de startups intégrant l'incubateur. Celles-ci vont nous permettre de tester les hypothèses et les prototypes réalisés pour cette thèse dans une multitude de domaines de projet et ainsi donner une stabilité à la création d'un processus de design de service intégré à l'accompagnement de ces startups. Nous avons donc travaillé avec cinq grandes typologies de startups représentées au sein de cette structure d'accompagnement :

- Biotechnologie / santé

♥ Biotech / Santé



- Logiciel / Web

Logiciels / Web

3dTrust | Distributed Manufacturing

AccelaD

AudioGaming
Sound design, Music & Technology

BAIYA

coovia

immofix
l'immobilier hyper qualifié

DEVATICS
REAL-TIME MARKETING FOR AGILE WEBSITES

EARTH CUBE

EldoTravo.fr
LA CONFIANCE EN IMAGE

EXPEMAT

FittingBox
MIRROR. REINVENTED.

FLIGHT WATCHING

i B A T

innovATM
EFFICIENCY FIRST

INTUILAB

K
KissMyShoe

MODARTT
COACHING COACHES & BUSINESS

MORNING

mountnpass

MyFeelBack

MyNomadFamily

PHISHBOTS

Pixstart

staffman

SYMBIOZ

teevity
cloud costs analytics

UBLEAM
Augment your life

Unocod.fr
le comparateur de prix des médicaments

VIA FABULA

Weather FORCE

WeFarmUp

DRIVE IM

- Chimie / Matériaux

Chimie / Matériaux



- Greentech

🌱 Greentech



- Électronique / Télécom

Électronique / Télécom



Pour affiner le profil que représente le startupper type pour l'incubateur Nubbo, intéressons-nous au travail de recherche du sociologue et directeur de recherche au CNRS Michel Grossetti. Son travail qui porte sur 97 startups de 2005 à 2015 facilite la conception de la définition à donner du startupper ordinaire, loin des idées de startups licornes ou des avancées fulgurantes de Netflix ou de iTunes. Son travail de recherche (Barthe, Grossetti, 2018) propose plutôt l'idée de startupper standards, qu'il définit lui comme « innovateurs ordinaires ». Loin des réussites médiatisées par l'écosystème startup, il observe une majorité de réussites honorables et peu d'échecs catastrophiques (Chevalier, Micaelli, 2008). Il parle, dans son travail, d'innovations discrètes, construites autour de petites équipes. C'est un profil un peu moins jeune et « cool » que dresse le chercheur. Les startupper ne sont pas tous jeunes, les étudiants représentent une part minoritaire et les moins de trente ans ne représentent que 20% des profils startupper. La masse des startupper représente des cadres ou des ingénieurs dans une moyenne d'âge entre 30 et 50 ans qui ont pratiqué un métier

dans lequel ils n'avaient qu'un rôle de salarié. (Akrich, Callon, Latour 1988) Deux facteurs motivent ce changement dans leur vie :

- une instabilité professionnelle ;
- une envie de mettre en place un projet d'entreprise.

L'image de l'homme frappé par une idée fabuleuse et qui monte sa startup est donc très loin de la réalité et des messages reçus. M. Grossetti observe plusieurs cas de figure, que nous rencontrons aussi dans notre Incubateur : il y a les employés qui ont imaginé des projets depuis longtemps, mais que leur cadre personnel de travail ne leur permettait pas de mettre en place. Ce qui implique qu'ils quittent leur poste pour créer leur entreprise ; il y a ceux qu'une instabilité professionnelle pousse à se lancer. Puis il y a aussi ceux qui ne quittent pas leur emploi, comme les chercheurs ou certains cadres de grosses structures et développent à côté de leur poste, la création de leur startup. (Almeida, Fernando, 2008)

Ce que nous pouvons ajouter à ce travail de recherche, au filtre de la typologie de secteurs sur lesquels nous travaillons, ce sont les éléments clés qui permettent de monter, de manière stable, sa startup, observés sur plus 227 sociétés, ainsi que sur celles que nous avons accompagnées :

- Innovation technologique ou d'usage : évolution significative d'un produit, d'un service ou d'un processus de fabrication qui apporte quelque chose de nouveau sur le marché.
- Projet B to B : le modèle économique est nécessairement tourné vers les entreprises. Tous secteurs d'activités : santé, web, ingénierie, chimie, électronique, logiciel...
- Hypothèses d'un problème client identifié et de valeur ajoutée de la solution.
- Disponibilité à temps plein du futur dirigeant : la réussite d'un bon nombre de startups se joue ici. Bien évidemment, monter une startup est un job à plein temps.
- MVP (produit minimum viable) réalisé ou réalisable dans un délai maximum de 3 à 6 mois.

À ces éléments, il faut ajouter l'importance de la notion d'équipe. Le startupper ne peut être seul. Seulement 25 % des startups observées par le sociologue M. Grossetti débute avec un acteur unique, 32 % sont développées par deux associés et 25 % par trois et 13% par quatre et plus. Dans notre entreprise c'est une majorité de projets développés à deux et plus que nous accompagnons. Dans le cas de startupper solitaires nous mettons rapidement en place une stratégie de création d'équipe (stagiaires, associés, etc.) pour pallier ce problème qui est une cause de mortalité. (Alter, 2000, 2012)

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin », Ce proverbe s'intègre parfaitement dans le travail d'accompagnement que nous réalisons à l'incubateur Nubbo.

Cette recherche se base donc sur un travail de terrain avec un lieu d'accompagnement dédié aux startups et la prise en compte des différentes startups rencontrées au cours de l'élaboration de cette thèse.



Figure 6. Chiffres clés de l'incubateur Nubbo sur lesquels s'appuie notre travail.

Ne pouvant pas prendre l'ensemble des projets et des réalisations développées durant cette thèse, nous avons donc sélectionné une série de startups avec lesquelles nous avons testé un maximum de processus de design, réalisé un nombre suffisant d'itérations et abouti à la méthodologie ainsi qu'aux outils développés pour

l'accompagnement en design de service au sein de l'incubateur Nubbo. Voici quelques-unes des différentes startups avec lesquelles cette thèse a été développée et que l'on retrouve comme exemples appliqués dans les chapitres suivants. Là aussi une diversité de secteurs a été choisie pour offrir un large spectre de pratiques dans les projets de startups. (Anders, 2000)



Comme nous l'avons déjà rappelé, ce laboratoire de travail avec les startups, porte aujourd'hui le nom de Nubbo, nouvelle appellation du service des startups de la Région Occitanie. Dans la continuité des évolutions et des changements de structures dus à la création de la nouvelle région Occitanie et afin d'augmenter la lisibilité de l'offre des services multiples de celle-ci, en 2018 le nom de notre incubateur a changé. C'est là une première approche « sémio-praticienne » qui illustre l'importance des

stratégies de signification dans une nouvelle démarche de communication impactante. (Alame, 2009), (Sorensen, Mattsson, Sundbo, 2010)



Figure 7. Nouveau logo de l'incubateur Nubbo.

L'analyse sémiotique du logo et de l'univers de marque serait intéressante à mener ici mais n'est pas l'objet de ce travail. Cependant, on notera que l'ensemble des éléments graphiques créés, rend lisible cette nouvelle démarche d'échanges, de co-création, d'accompagnement, d'engagements réciproques, professionnels et de lisibilité dans le paysage de l'accompagnement des startups sur la région Occitanie. Une relation de confiance, de lien est aussi représentée par la symétrie du « n » et du « u ». Nous entendons souvent dire par les startups « je suis passé par l'incubateur Nubbo » tel un label de validation ou de qualité, mais aussi d'appartenance à une « tribu ». Le projet sera donc, dans les années suivantes, de penser Nubbo comme une marque forte, en créant une constante d'expression et de contenu qui modélise sa nouvelle identité. Cette identité propose une vision du marché des startups, une vision qui se veut différente dès la mise en place du service d'accompagnement de startups pour éviter toute pétrification de celle-ci et de son projet, de son business, de son graphisme, de son objet, de son service, enrichie par un travail de culture en design du projet (viabilité, faisabilité, désirabilité), afin nous différencier dans l'écosystème des startups en Occitanie. C'est cette même culture design qui se retrouve dans l'évolution de l'incubateur et de sa communication comme dans l'accompagnement proposé désormais aux startups. Cette proposition d'enrichissement de l'accompagnement, par le design et au filtre de la sémiotique, nous la développons de manière pratique dans les chapitres suivants.

1.2 L'univers des startups

L'accélération permanente du rythme des évolutions scientifiques et technologiques depuis le milieu du XX^e siècle a apporté la conviction que la recherche et le développement technologique constituaient le seul facteur de différenciation concurrentiel pour les entreprises. Pourtant, depuis une quinzaine d'années, cette vision de marché a évolué : les entreprises découvrent peu à peu que la seule performance technique ne constitue plus une garantie de succès commercial. De grands laboratoires de recherche et développement, tels que le PARC de Xerox et Bell Labs, ont disparu ou ont perdu leur position privilégiée. Des sociétés leaders sur leur marché, comme Nikon, HP, Nokia, ont été éliminées de la course, pour avoir gardé uniquement cette vision « produit » du marché et avoir privilégié la faisabilité technique au détriment des deux autres facteurs-clés de différenciation que sont la désirabilité (ce qui correspond aux attentes des usagers) et la viabilité (ce qui s'intègre dans un modèle économique durable).



Figure 8. Sociétés en perte de vitesse et de marché à cause d'un focus faisabilité.

Du point de vue des usagers, les changements sont de plus en plus visibles. Ceux-ci aspirent, de manière affirmée de jour en jour, à un rôle nouveau : plus actif, plus dynamique, directement lié à leur cadre de vie, vers un futur qui passe par des services conçus par et pour eux. Par cette multitude d'écosystèmes et de réseaux qui naissent à un rythme vertigineux et modèlent notre société de demain, des bouleversements

surviennent dans l'économie, une accélération de l'information est en acte, transformant les cultures, la notion de travail, les valeurs, les modes de vie. C'est une nouvelle ère, celle de l'accessibilité⁶, la notion d'accès se substitue à celle de propriété et nous ne nous contentons plus d'être des consommateurs passifs.⁷ Les usagers se dirigent vers quelque chose de plus fort que le simple acte de « dépenser ou de posséder » ; ils reconnaissent comme responsables des effets négatifs sur leur corps, sur leur environnement les entreprises par lesquelles ils consomment. C'est ce phénomène qui modifie profondément la dynamique d'innovations, d'échanges entre ceux qui vendent un produit/service, ceux qui l'achètent ou le louent puis l'utilisent. La notion de propriété évolue donc radicalement et la finalité de celle-ci est d'une importance et d'une portée cruciale pour nos sociétés. (Buisson, Prax, Silberzahn, 2005)

L'un des éléments qui compose l'univers des startups et notre univers quotidien également, est la notion de marché. Apparue au XII^e siècle en langue anglaise, il représente l'espace de vente, de l'achat et la structure des échanges entre humains. La notion de marché est cruciale dans la vie d'une startup, et ses aléas, sa non-structure, affectent profondément la vie d'une startup. Ses évolutions aussi, imposent de repenser la notion d'échange tout comme la notion de propriété qui n'est plus l'objet central d'échanges sur différents marchés – la musique (Deezer), l'automobile (LOA), les films (Netflix). C'est désormais l'accès à un « service » via la location, le leasing, la concession, l'admission, l'adhésion ou l'abonnement qui en définit un usage provisoire. C'est un système d'accès à court terme qui s'organise. Prenons un exemple : dans l'agriculture, pour le marché des semences, depuis les débuts de l'agriculture au néolithique, les agriculteurs en étaient les propriétaires. Ils récupéraient de leurs récoltes les semences pour la saison suivante. Elles étaient l'objet de partages, d'échanges. Ce lien entre l'agriculteur et ses semences n'est presque plus présent aujourd'hui ; dix entreprises contrôlent le marché des semences, et leurs brevets sont loués pour un usage et une récolte uniques. Les semences de la récolte sont la propriété du détenteur du brevet. On change donc la notion de marché.

⁶ Rifkin, J. (2000).

⁷ Rifkin, J. (2016).

Avec cette évolution, les entreprises voient un coût de fonctionnement dans la propriété d'un bien au lieu d'un acte productif, et se tournent plus facilement vers la location de service. On observe alors l'éclosion de milliers de startups, pour lesquelles le capital physique laisse place au capital intellectuel et ce sont les concepts, les projets, les idées qui créent de la richesse. Cependant, il est important de souligner que le capital intellectuel d'un projet n'obéit pas aux lois de l'échange. Il est lié à ses commanditaires. Deux chercheurs Nicolas Menet (sociologue et directeur général de Silver Valley) et Benjamin Zimmer (diplômé de Centrale Supélec, fondateur de Silver Valley et membre de Oui Care), montrent du doigt les faiblesses qu'engendre cette vision encore confuse, ils écrivent :

[...] cette erreur trop souvent commise, et notamment par les médias, qui consiste à ne regarder les startups que sous le prisme de l'argent, des levées de fonds, et pas de l'utilité⁸.

C'est la notion de qualité du problème de marché que nous exposons ici et qui est déjà au cœur du sujet. Pour le startupper / l'entrepreneur, l'erreur est de tout voir sous l'angle du profit, du rendement, car avant de se poser la question de la rentabilité, peut-être faudrait-il se poser celle de l'utilité car l'enjeu majeur dans un projet d'entreprise est la question du besoin/problème. Pour Benjamin Zimmer la question à poser est :

Est-ce que le produit génère de la valeur ?

Ce n'est pas certain, en effet, « 42% des entreprises qui se plantent, échouent parce qu'elles ne répondaient pas à un besoin »⁹ à un problème du marché, indique le sociologue, citant une étude de la French Tech. Bien comprendre le marché, son écosystème et ses acteurs est important pour la startup. Alors que les vendeurs et les acheteurs étaient les éléments moteurs d'un marché X, ce sont aujourd'hui les commanditaires et les usagers qui le perturbent. Dans ces marchés structurés par des

⁸ <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/0301252162021-nicolas-menet-et-benjamin-zimmer-il-faut-etre-plus-selectif-sur-les-start-up-318450.php>

⁹ <https://lescahiersdel'innovation.com> (mars 2018)

réseaux, les transactions marchandes laissent l'espace aux alliances stratégiques, comme par exemple le principe de « cotraitance » (co-sourcing) que certains constructeurs de voiture comme Peugeot / Toyota / Citroën ont mis en place pour faire une offre sur un marché donné, ici la petite citadine. (Beylat, Tambourin, 2013)



Figure 9. Modèle de voiture se basant sur le processus de cotraitance¹⁰.

¹⁰ Cotraitance : utilisation d'un même protocole de production par des entreprises concurrentes sur une même typologie de produit.

Sur le marché mondial, la production « d'expériences » commence à éclipser la production matérielle. Des géants de l'ère industrielle laissent la place à d'autres. Si nous prenons l'exemple du cinéma avec Hollywood versus les ventes d'application iOS (système d'exploitation de Apple), celles-ci vont valoir plus que toute l'industrie mondiale du cinéma. Déjà en 2015, le chiffre d'affaires de l'App Store avait dépassé le chiffre d'affaires du box-office aux États-Unis, et en 2018, les dépassements affectent l'ensemble de l'industrie du cinéma.

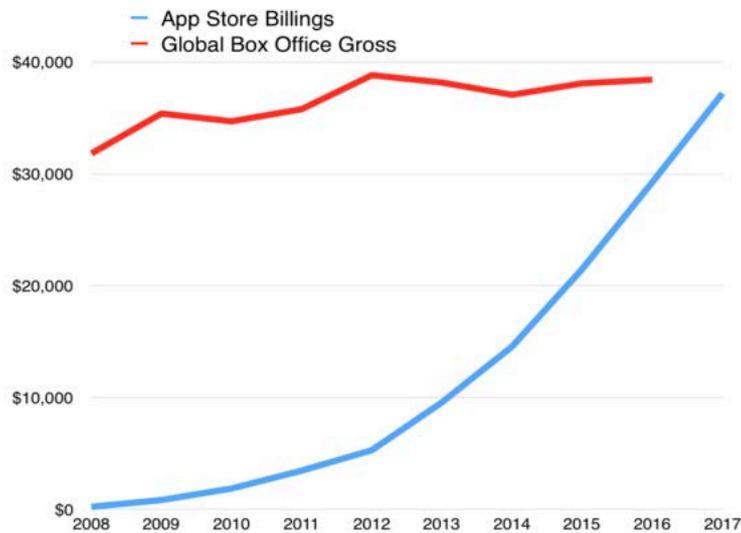


Figure 10. Schéma de Asymco, société de business stratégie en informatique.

Il faut donc pour les startups décrypter ces espaces, ces stratégies, ces forces de marché pour innover. Mais avant de continuer la description de l'écosystème startup : Qu'est-ce qu'une startup ? C'est une jeune entreprise « innovante » à fort potentiel de croissance. Comme toute définition, elle semble vague et quelque peu réductrice. Une des erreurs observées est que l'on parle souvent de produit innovant et/ ou de service innovant que réalise la startup. Or, ce n'est pas une simple question de produit ou de service qui fait l'innovation mais c'est l'acte de changer le marché que la startup cible avec un produit ou un service qui concrétise cette innovation. (Bessant, Pavit, Tidd, 1997 ; Bessant, 2013)

La startup est une entité complexe qui, aux yeux de l'incubateur, se compose de deux éléments :

- Le projet de la startup : le produit/service qui va être la concrétisation de l'innovation ;
- Le projet de startup (celui de l'entreprise) : la création d'un business autour de son innovation, la constitution d'une équipe, l'élaboration d'une organisation et d'une communication.

Le propre d'une startup est de jouer sur les deux tableaux et de prendre du risque pour y arriver. En effet, c'est ce paramètre d'incertitude constante qui fait que la startup avance, communique sur le positif comme sur le négatif de ce risque de projet. L'objectif est d'aller vers un espace d'incertitude du marché. C'est cette incertitude qui crée le risque bénéfique pour pousser le projet vers une croissance intéressante. Même si l'on sait que sur ce chemin un bon nombre de startups risquent de mourir. Une startup n'a pas, contrairement à une entreprise classique, une organisation définie. Elle va devoir s'adapter au fur et à mesure du projet. C'est ce qui fait sa force. Le fait de devoir jouer sur le tableau de la création du projet et de la création de l'entreprise lui fait chercher, en permanence, des solutions sur les sujets de financements, de modèles économiques, de valeurs ajoutées, de problèmes marchés de plus en plus précis. Ce qui fait l'intérêt d'une startup qui « débarque » sur un marché donné, c'est sa prise de risque, c'est cette vision du problème qu'elle veut traiter et du risque qu'elle va prendre pour le résoudre qui va créer de la valeur et créer une nouvelle donne dans le marché qu'elle vise. Celui de la startup n'est qu'un état éphémère dans lequel elle va devoir faire des choix pour continuer d'évoluer, pour avancer et réussir, ainsi s'installer sur le marché qu'elle a voulu changer, ou tout au moins modifier. C'est la notion de parti pris.

En réalité, c'est un des éléments qui fait qu'une startup avance. La notion de parti pris est une notion qui revient de manière régulière dans l'univers startup mais qui est souvent prise à la légère. On va entendre beaucoup d'informations sans prendre le temps de regarder le marché et de sélectionner des éléments précis que nous voulons lui apporter et que nous sommes en mesure de lui délivrer. Ce choix d'un axe de travail, d'une approche, d'un élément permet de tester le marché avec une partie de notre hypothèse pour le changer.

De fait, nous pouvons :

- 1 parler concrètement et simplement.
- 2 ne pas nous engager en mode « tunnel¹¹ » de développement et nous apercevoir au bout de six mois que le marché n'est pas en souffrance de cela.
- 3 pouvoir rapidement pivoter* sur notre projet.

C'est sur ce principe que nous travaillons à Nubbo l'Incubateur de la région Occitanie.

1.2.1 La mortalité des startups

Un constat simple détermine et motive profondément notre travail au sein de cette structure et dans le cadre de cette thèse, il est aussi l'un des éléments qui a engendré cette thèse :

90 % voici le chiffre de la mortalité des startups sur 3 ans¹².

D'après l'European Startups Monitor¹³, la durée de vie d'une startup en France est de 2,4 ans, donc d'ici 2020 la majorité des startups de 2018 ne seront plus présentes.

¹¹ « Tunnel » : mode de travail qui consiste à ne travailler que sur la partie « faisabilité technique » d'un projet.

¹² <http://europeanstartupmonitor.com> (2016) et [https://wydden.com/chiffres-cles-startups-france/sur\(2016\)](https://wydden.com/chiffres-cles-startups-france/sur(2016)) sur la mortalité de startups

¹³ Étude 2016 sur la situation économique et réglementaire des startups en Europe, réalisée par la Commission Européenne.



Figure 11. Classement temps de survie des startups en Europe, European Startup Monitor 2018.

Pourquoi ? Une majorité des startups fonctionne souvent avec les mêmes bases de réflexion que les entreprises plus matures, ou les entreprises dites classiques. Elles ne pensent trop souvent leur innovation que sous l'angle des avantages technologiques. Elles ne mesurent pas vraiment l'importance de mener une réflexion approfondie sur le problème de marché qu'elles veulent résoudre, sur leur écosystème, leur espace de valeurs ou sur leurs concurrents (Adner, Kapoor 2010). Elles ne prennent pas souvent en compte l'évolution des grands groupes présents sur leur marché, qui, eux, ont les moyens, d'un mois à l'autre, de capter les clients. Elles oublient aussi de prendre en compte les clients susceptibles de les comprendre rapidement (leurs early adopters) tout comme les usagers directs de leur projet. A cause de ce manque d'agilité dans leur processus d'innovation et de cette inaptitude à se dégager d'une vision uniquement technologique, elles ne peuvent pas se concentrer sur la base d'un projet : ce problème entraîne une forte mortalité de startups sur les 3 premières années, due à l'incapacité d'analyser l'ensemble des composantes du projet et du marché visé et de poser ainsi les bases d'un business model viable. L'objectif des startups est donc de suivre ou du moins d'observer des éléments qui composent l'univers dans lequel elles veulent s'implanter, de naviguer entre les éléments ou les structures qui les font vivre, qu'elles soient privées ou publiques.

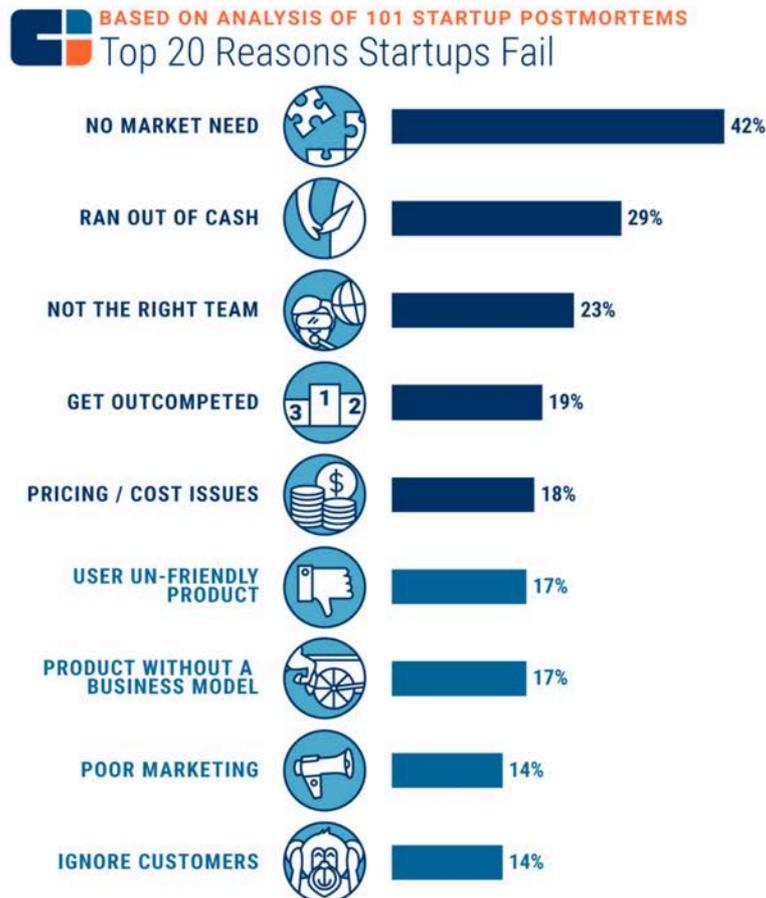


Figure 12. Graphique CBS Insight 2016 sur les raisons d'échecs des startups dans le monde.

Pour continuer la mise en lumière de l'univers des startups il y a trois grands points stratégiques à prendre en considération. Ces trois points composent l'élément essentiel du projet de la startup : le *business model*. C'est la carte qui va lui permettre de « naviguer » dans son projet et dans cet univers. C'est la représentation synthétique des aspects majeurs de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation. On y décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Elle conduit la startup à structurer tous les éléments qui composent son domaine d'intervention et son projet. Il existe différentes versions du business model mais toutes fonctionnent avec le même objectif : présenter une visualisation du marché et de son projet dans l'écosystème que nous voulons mettre en place. Il est impossible de proposer une innovation dans un marché sans pouvoir avoir une compréhension commune de ce que peut être un modèle économique pour une startup. De là découle l'utilisation de cette matrice qui rend possible l'interaction entre le startupper, ses équipes, ses chargés d'affaires, les structures qui vont l'accompagner, les investisseurs, etc. Cet outil, que nous avons légèrement modifié au sein de notre

entreprise avec un de nos consultants qui accompagne chaque promotion de startups, a été testé à l'internationale par des structures aussi différentes qu'Airbus, Renault, Deloitte, des services gouvernementaux et des startups. Ce concept permet de visualiser, d'analyser ou de créer de nouvelles options dans un projet ou une entreprise. Sans cet élément de langage commun, il est complexe de structurer et de faire évoluer son projet et de ce fait, d'innover.

Dans cette matrice nous retrouvons les trois grands axes stratégiques :

PROBLEME / VALEUR AJOUTEE / FONCTIONS

Ces blocs sont divisés en sous blocs :

ACTIVITES (Valeur ajoutée) / Valeur ajoutée – Compétences clés –
Partenaires stratégiques

OFFRE (Fonctions) / Solution - Monétisation

MARCHE (Problème) / Canaux de communication – Canaux de
distribution - Segment

Cette base de travail, une fois mise en place, nous pouvons commencer à interagir avec les startups. Et c'est sur cette architecture que nous pouvons identifier les points où la sémiotique et le design auront un impact positif. Commençons pour illustrer notre travail par un exemple. Sur le business model canvas¹⁴, si l'on suppose qu'il n'y a du sens que dans la différence (Saussure, 1916) et que, le langage est un système de relations et non simplement de signes, comme le conçoit Hjelmslev (1971), on doit mettre en place, à la manière du sémioticien, mais ici en tant que designer et startupper, un travail profond sur toutes les différences susceptibles de créer du sens. Le travail de la startup et du designer consiste alors à passer de la visualisation des différences à la cartographie des relations entre celles-ci. Le rôle de cet outil va faciliter la représentation concrète des relations qui structurent les oppositions,

¹⁴ Business Model Canvas : décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur.

productions de sens sur le sujet que nous voulons analyser et exploiter dans le business model de la startup.

Prenons le bloc « client » du Business Model Canvas. Ce segment définit les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une startup. Ils sont le cœur du modèle économique du projet. Ainsi, pour mieux apporter de la valeur ajoutée à ses clients, une startup les structure en différents segments présentant des besoins, des habitudes, des problèmes ou des comportements similaires. La segmentation est une division déjà présente dans le marché (à l'exemple de celui des voitures). La startup doit alors décider quels segments choisir et quels segments éliminer. Le modèle économique pourra, à ce stade, être imaginé et développé à partir d'une compréhension fine des problèmes et des besoins spécifiques des clients de ce segment. Utilisons alors le carré sémiotique pour observer l'opposition entre marché de masse et marché de niche.

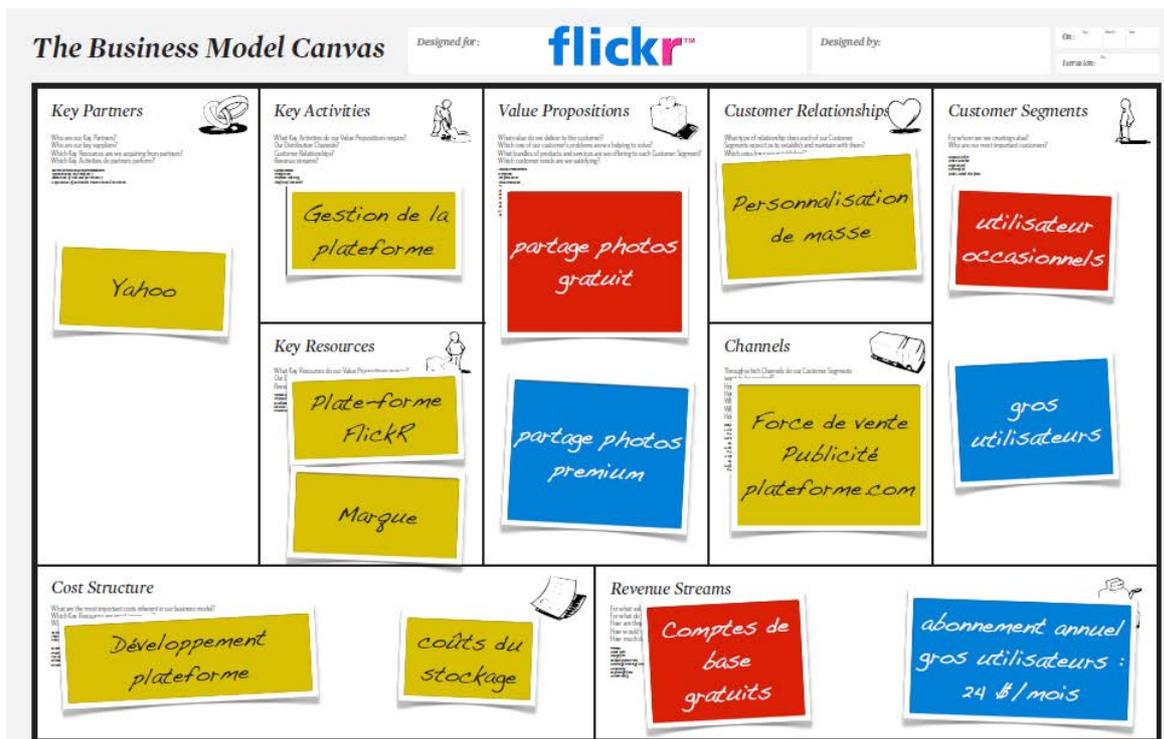
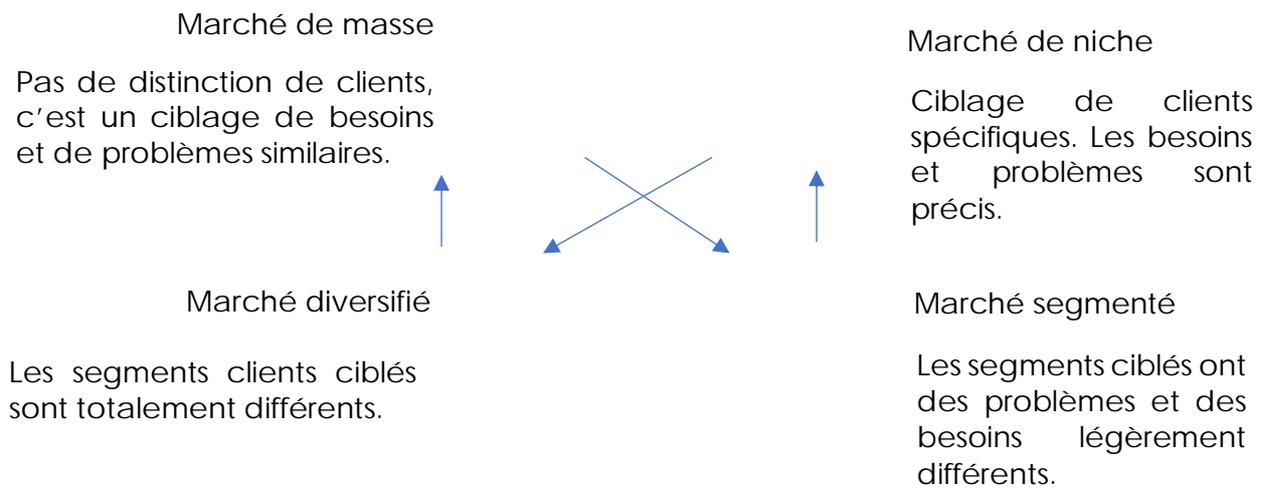


Figure 13. Exemple de l'utilisation du BMC avec Flickr, site de partage de photos gratuites, pour structurer le projet. Travail de recherche du professeur Alexandre Osterwalder.



Ce travail de focus et de vision holistique du business model au filtre de la sémiotique et du design incite à prendre chacun des projets de startups sous un angle différent, à baliser ainsi chacune des cinq étapes clés du travail par lesquelles design et sémiotique vont aider les startups à avancer sur leurs innovations et leurs projets. En effet, au-delà de créer leurs entreprises, chaque startup va devoir imaginer sa rencontre avec le marché, analyser les signes de celui-ci, les identifier et les intégrer. Une des notions essentielles dans ce parcours est le *time-to-market** du projet. C'est le temps qu'il faut pour aller se confronter au marché et alimenter le business model de métriques et d'informations sensibles sur celui-ci. Nous avons alors pensé ce parcours en dix étapes, tout au long de ces années de recherche en thèse et du business model canvas que nous utilisons au sein de l'Incubateur Nubbo. (Barthelemy, Paris, 2006).

1/ Quel problème résolvons-nous ?

En effet, il est primordial pour une startup de partir d'un problème réel du marché et d'y apporter une solution. Pousser une technologie aussi inventive soit-elle ne suffit pas. Il faut avoir des éléments concrets issus du marché pour expliquer l'innovation que votre solution apportera.

2/ Qui est l'utilisateur et/ou le client ?

Quand nous explorons notre marché et sa problématique, l'innovation ne fait pas tout ; il faut savoir aussi qui est touché par le problème sur le marché. Il est important de cibler notre client, de le cibler de manière étroite : lorsqu'on se lance sur un marché, il est primordial de sélectionner un segment précis qui connaît le problème le plus douloureux et de se confronter rapidement à lui.

3/ Penser son offre ?

Les startups sont souvent étonnées lorsque, dès le premier séminaire de travail, nous leur parlons de mettre un prix sur ce qu'elles proposent s'il n'y a pas une métrique clé qui parlera soit du problème, soit de la valeur ajoutée : une donnée X sur un gain de temps, par exemple, ou alors le nombre X de personnes touchées par une maladie sur les quinze prochaines années. C'est par ce type d'information que la startup se distinguera de la masse de données qui gravite autour de cet écosystème. La startup devra effectivement prendre du risque pour se différencier.

4/ Comment se diffuser ?

Il est important de savoir communiquer que ce soit sur son offre ou sur son projet. Est-ce un site physique ou alors un site web ? L'objectif est : établir le contact le plus rapide avec le marché et le segment supposé être le sien, puis définir les procédures pour faire acheter et livrer ce nouveau service. La startup doit, de ce fait, réfléchir aux chemins à prendre pour arriver sur le marché qu'elle souhaite modifier.

5/ Quel utilisateur et quel client ?

La difficulté de l'ensemble c'est aussi de rencontrer le client mais aussi de dialoguer avec lui. En effet, c'est lui le représentant du marché. Et il est important pour la startup de penser sa stratégie de communication afin de valider son hypothèse de projet, puis de séduire le marché et de le développer. On travaillera ainsi sur différents types de communication : *one to many*, *one to few*, *one to one*¹⁵, créer des communautés sur les réseaux sociaux. Le choix de la relation avec l'utilisateur et les médiums que nous allons utiliser va influencer l'expérience utilisateurs. L'ensemble de ces étapes structure

¹⁵ One to many, one to few, one to one sont des actions marketing avec des niveaux différents d'interactions. One to many : s'adresse à une masse de destinataires, one to few : pour un message unique à un segment et one to one : pour un destinataire unique.

la qualité d'un projet et doit le faire émerger durant les 3 à 6 premiers mois de notre travail dans un écosystème approprié.



Figure 14. Photo symbolique illustrant l'intégration dans un marché qui attend les startups.

1.2.2 L'écosystème startup

Mais quel écosystème pour ces startups ? Pour poursuivre le « balayage » de l'univers des startups nous allons aborder la notion d'écosystème et par là, les lieux qui les aident à émerger dans un monde très complexe. Pour les faire avancer dans cet univers marché, il existe un ensemble de lieux et d'espaces pour partager, échanger et être conseillé sur son projet. Il est parfois difficile pour les startups de se retrouver dans ce dédale de structures. Le nombre toujours croissant d'Incubateurs ou d'accélérateurs de startups a de quoi donner le tournis. Il y a 370 incubateurs de startups en France, dont 20 de ces structures dans la région Occitanie (Première Brique, Catalys, Numa, Atome, La Cantine) sans compter toutes les structures ou espaces de co-working annexes (Laboicos, Étincelle) qui se montent et qui offrent un réseau de consultants ou de workshops thématiques liés à la réalisation d'une startup. Pour visualiser le secteur occitan, voici une cartographie de notre espace de d'accompagnement.

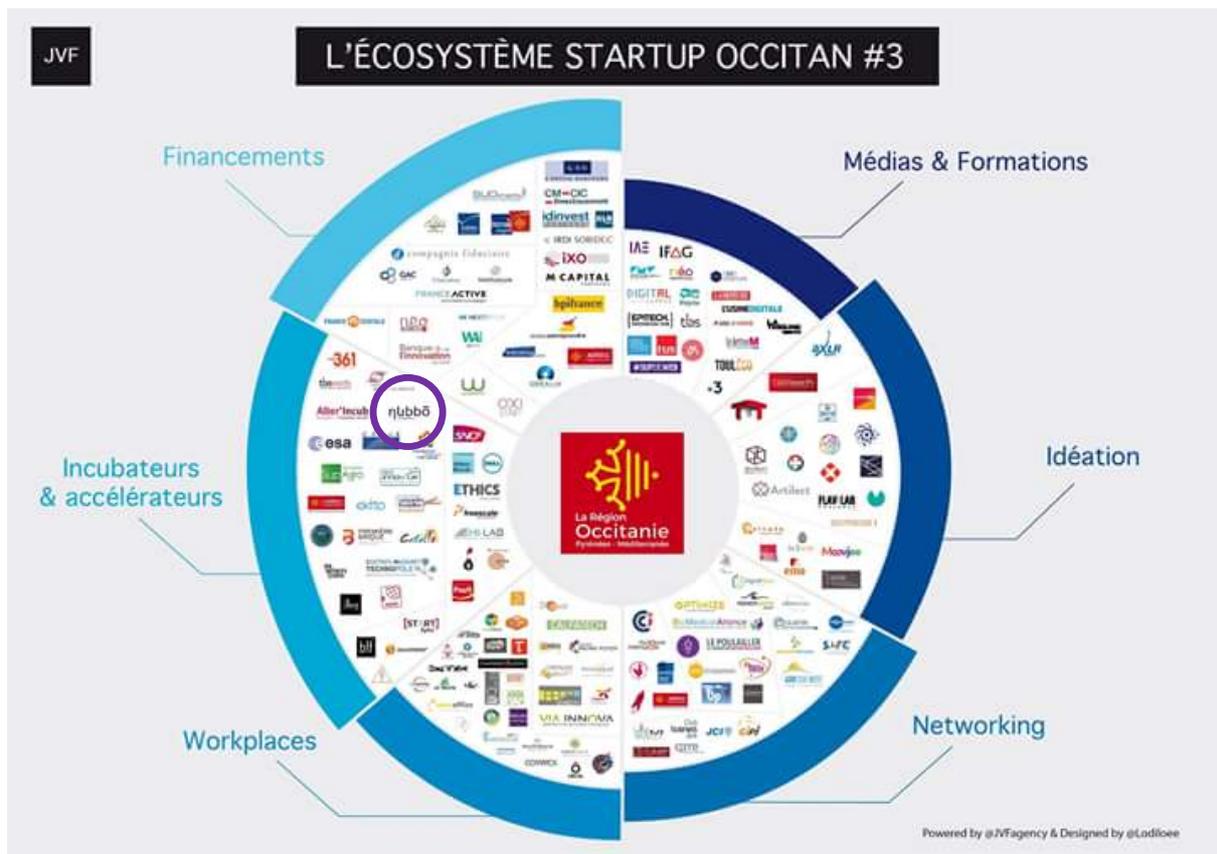


Figure 15. Cartographie de l'écosystème des Startups en Occitanie, par 2VFagency.

Les incubateurs de startups ont pour ambition d'être de véritables catalyseurs d'innovation. Certaines de ces fonctions que porte le terme d'incubateur : formation, mise à disposition de locaux, expertise, existaient avant la multiplication des incubateurs et du terme de startup. Les programmes d'entrepreneuriat du MIT Enterprise Forum (à Boston) ou le programme HEC Challenge + (à Paris), ont été créés il y a plus de 25 ans. Nous rajoutons aujourd'hui les prestations intégrées d'accompagnement des créateurs d'entreprises innovantes : hébergement, accès privilégié aux laboratoires de recherche, coaching, partenaires industriels et bancaires, aide à la levée de fonds. Pour la France, la généralisation des incubateurs date de 1999 sous l'impulsion du Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche. La « Loi Allègre sur la Recherche et l'Innovation » a ainsi donné naissance à un ensemble d'incubateurs publics comme, SEMIA (Alsace), AVRUL (Limousin), Agoranov (Paris), PACA Est, l'Incubateur Nubbo, l'Incubateur de la région Occitanie. L'objectif de ces incubateurs publics à l'époque était et est toujours de favoriser les transferts de technologies issus de la recherche publique via la création d'entreprises innovantes. Pour aider les étudiants en matière de création de startups, un bon nombre d'universités et de grandes écoles ont lancé leurs propres incubateurs, dont plusieurs sont regroupés sous la bannière Incubateurs de l'Enseignement Supérieur. La vague digitale qui est arrivée a poussé bon nombre de structures publiques et surtout privées à évoluer. La Silicon Valley a donné le ton avec, en 2005, la première promotion du Y Combinator, un accélérateur de startups qui a notamment soutenu Dropbox et Airbnb. Cette forme d'accompagnement des startups californiennes qui propose une incubation et une accélération a rapidement fait tache d'huile et a gagné l'Europe qui a adopté différents modèles d'accompagnement dont notamment la formule intégrée d'accompagnement des startups avec une prise de participation au capital ou accompagnement au capital sous forme d'avance remboursable, ce qui est le cas à l'incubateur Nubbo.

Pour la France, une structure privée comme Numa, The Family et 50 Partners ou publique comme Nubbo l'incubateur font partie des principaux accélérateurs de startups, récemment rejoints par l'Ecole Polytechnique avec le campus de Palaiseau. On estime que le nombre d'incubateurs et d'accélérateurs en France sera supérieur aux nombres de projets « innovants ». Ainsi, la concurrence pour attirer les « bons projets » est rude car c'est sur un nombre de moins de 500 startups « innovantes » que se propose de travailler l'ensemble de l'écosystème. Comme pour les startups, se pose

alors la question du problème de marché que doit résoudre une structure d'accompagnement de startups, ce qui est une autre question.

C'est donc un double défi pour les startups qui sont confrontées à un écosystème complexe où l'acteur principal de leurs innovations respectives, l'utilisateur, est soumis à une information, aujourd'hui, constante. En effet, la multiplication des outils de communication et des formes de communication les assujettissent tous les jours à un nombre impressionnant de 3 000 messages d'information x ou y. Cet effet de masse, comme toute forme d'excès, entraîne une forme d'accoutumance chez l'utilisateur, qui avec le temps, s'accommode à voir du marketing récurrent dans son environnement et à accroître une certaine insensibilité à ces différentes formes de communication et d'informations. L'autre élément à prendre en compte pour les startups est l'ensemble des technologies dont dispose l'utilisateur pour extraire, voire bloquer, cette communication intrusive que bon nombre de marques utilisent de manière massive. Cela lui permet ainsi d'accéder à l'information quand il l'a décidé. À partir de là comment mettre en place, dès le début de son projet de startup et de son idée d'innovation du marché, une méthodologie qui donnera une véritable relation avec l'utilisateur à toutes les étapes du parcours utilisateur ? Voici donc le défi qui attend les startups, plus encore que les entreprises matures : intégrer, dans leur stratégie d'innovation, une démarche de résolution de problèmes centrée sur « l'Utilisateur/client » issue du design thinking. L'application de cette approche à toutes les dimensions de leurs projets favorisera la création d'un contenu de qualité fortement identifiable. Il faut donc pouvoir détecter le bon moment (dans le parcours d'usage ou lors d'une expérience), être au bon endroit (placé avec les bons éléments de communication, le bon vocabulaire) et mettre en place une stratégie pour le concept imaginé et « l'iceberg de sens » qui le compose. L'autre défi sera, au filtre de la sémiotique, d'étudier ces pratiques de résolution de problèmes issues du design, de structurer les comportements et les phénomènes culturels conçus comme des systèmes signifiants. La sémiotique nous amène alors à clarifier les possibilités d'usage d'un concept, d'une stratégie et de ses processus de signification. Et dès les prémices du projet, par un test très tôt sur le marché et une sémio-observation des retours de celui-ci, il est possible de comparer et de caractériser le sens que la startup désire amener au marché, le sens du concept et le sens que le marché lui manifeste lors de cette première confrontation. C'est dans ce contexte que la sémiotique apporte une identité scientifique à la valeur immatérielle du processus de créativité design, de

projet et de l'entreprise elle-même. Ce que nous mettons en lumière ici ce sont les quatre éléments qui composent la notion de problème défini dans l'univers d'accompagnement de l'incubateur Nubbo développé depuis 2013. Il faut donc être capable, pour cadrer un problème, d'analyser son mécanisme sous-jacent (métrique et démographique), savoir prendre le contre-pied, trouver le moment pour aborder le problème (temporalité), et aller affronter des difficultés inhabituelles (la complexité). Une fois ces éléments clarifiés, cela nous donne une information capitale, la qualité de l'équipe projet. En tant que tel, nous pouvons considérer que le problème qu'une startup sélectionne parle directement de la qualité de l'équipe et de sa capacité à le traiter. De plus, croire en l'avantage d'être le premier implique la compréhension d'un modèle d'affaires, des problèmes des usagers et des fonctionnalités nécessaires pour résoudre ces problèmes. Ce qui semble improbable. Par conséquent, nous observons soit que la startup va gaspiller ses fonds, soit qu'elle va espérer que le battage médiatique puisse l'aider à se lancer sur le marché. Aucun leader du marché n'a été le premier, acquérir l'expérience du problème du marché est alors primordiale.

1.3 Problématique et complexité : le point d'émergence de l'innovation

Désormais, cette notion d'expérience pour les entreprises est extrêmement importante. Cela signifie que la startup a enduré des résultats négatifs personnels découlant du problème sur lequel elle a travaillé. Si une startup X veut résoudre le problème du manque d'ingénieurs informatiques dans le domaine de l'aéronautique, il ne s'agit pas seulement d'avoir travaillé dans ce domaine pendant quelques années. Il s'agirait plutôt d'avoir occupé un poste clé, comme business manager dans le recrutement d'ingénieurs informatiques pour différentes sociétés, d'avoir réalisé, ou suivi un parcours professionnel diversifié dans ce domaine. Cela donnera une compréhension intrinsèquement plus fine et plus sensible de certains échecs dans le monde de l'emploi ces dernières décennies. (Wheatley, Frieze, 2011)

Un bon corollaire à cette notion d'expérience réelle du problème serait que les startupper voudraient utiliser leur propre solution dès que possible. Ils doivent alors évaluer directement s'ils ont apporté une valeur ajoutée ou non : cela aidera pour la conduction du projet.

Il est difficilement possible de définir ce qui constitue un bon usage ou mauvais usage d'un produit. Les usages ne sont ni bons, ni mauvais en soi, mais ils sont toujours significatifs et correspondent à des pratiques sociales culturelles qui ont cours à un moment donné. Aussi nous pouvons juger si un produit (objet et/ou service) répond à un besoin d'usage sur une problématique donnée. Perriault¹⁶ analysait la réaction des premiers utilisateurs de technologie, qui après lecture des modes d'emplois fournis, se comportaient toujours en choisissant « des déviations, des variantes, des détournements et des arpeges » créant ainsi leur propre usage.

Le point d'émergence de qualité d'un produit est le problème qu'il doit résoudre, bien qu'il soit complexe de le définir. Ce qui constitue déjà un problème exemplaire à étudier au commencement de tout projet. C'est, en fait, plutôt subtil et pour une grande part très contre-intuitif de penser que la qualité du problème à résoudre pour un produit X ou Y sera la source de la pertinence de celui-ci.

La plupart des startups qui sont sélectionnées par notre Incubateur sont étonnées par l'importance que nous donnons à cette notion de « problème ». En travaillant régulièrement avec les startups, il est difficile de comprendre leur concentration de travail sur la construction d'un objet plutôt que sur ce dont le marché a réellement besoin et son point d'entrée : le problème. Comme l'écrivait Umberto Eco¹⁷, la fonction des objets n'est pas un problème sémiotique, le problème pertinent pour la sémiotique concerne plutôt la façon dont les objets communiquent leur fonction et, ajoutons encore, les valeurs qu'ils prennent en charge.

Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais cinquante-cinq minutes à définir le problème et seulement cinq minutes à trouver la solution.

Einstein, A. (1934)

En effet, pour être innovant, non inventif, il faudra observer la problématique qui agite le marché, ou la non réponse à celui-ci par des produits qui ne correspondent pas ou que fort peu à la problématique qui résonne sur le secteur ciblé. Avant de continuer, il est important de faire ici un point sur la différence entre ces deux mots qui amène

¹⁶ Perriault, J. (1989 : 14).

¹⁷ Eco, U. (1968).

bon nombre de confusions et d'échecs. Un peu comme la notion de design que nous aborderons par la suite. Ainsi voici la définition que nous avons prise comme base pour parler d'innovation :

Invention means the conception of a novelty. Instead innovation is defined by the introduction of the invention in the social environment. The market is a specific form of social organization.

SCHUMPETER¹⁸, J. (1912 : 95)

Schumpeter explique ici que l'invention est la conception d'une nouveauté. Mais l'innovation est définie par l'introduction de l'invention dans l'environnement social. Le marché est ainsi une forme spécifique d'organisation sociale. Et, quiconque ambitionne de modifier le statu quo d'un écosystème doit pouvoir connaître, de manière sensible, le ou les problèmes de cet écosystème. Ainsi, la rationalité qu'implique un travail sur l'un des problèmes possibles devrait prévaloir. Sur une quarantaine de startups accompagnées sur ces quatre années dans notre incubateur, seulement un dixième était engagé, depuis le lancement de leur projet, dans ce travail de recherche et de culture du problème réel que traite leur projet.

Lors des premiers mois du projet, les startups vont souvent vers un problème flou mal perçu. Elles préfèrent expliquer leur valeur ajoutée, leurs produits, le changement positif qu'elles apporteront et qui est trop souvent le même en début d'incubation ou dans les premiers temps de la startup :

« Diminuer le prix, faire de meilleurs produits, ou améliorer la satisfaction »

Ces termes sont des images sans réelle profondeur utilisées par toute entreprise (TPE, PME, GE) sans valeur ajoutée, tout comme les termes de *design*, de *durable*, ou d'*innovation* aujourd'hui. L'approche prix / qualité / service est une erreur puisqu'elle n'apporte que peu d'informations au marché.

1.3.1 Rendre visible le problème complexe

C'est ainsi que la sémiotique et l'approche « archéologique » du sens commencent à susciter notre attention. Comme le travail de sémioticien, le travail du designer de

¹⁸ Joseph Schumpeter : économiste et professeur de science politique.

service et du startupper sur le problème du projet consiste à « passer de la saisie des différences à la définition des relations »¹⁹. Il doit, en effet, rendre visible le problème complexe qu'il veut résoudre, mettre en place une représentation visuelle, des relations qui sous-tendent des oppositions pour commencer à produire du sens dans le projet et son problème de marché supposé. Prenons un premier exemple pratique avec le carré sémiotique pour comprendre cela. Pour rendre visible les éléments qui composent le problème de valeur de consommation de la marque Ferragamo, fabricant de chaussures, en 1992 J.M Floch propose une analyse « clinique » des éléments d'image qui composent la marque. Même avec un riche savoir-faire et une originalité dans son histoire la marque ne représentait qu'une chaussure de facture correcte, confortable et bon marché sans donner à rêver.

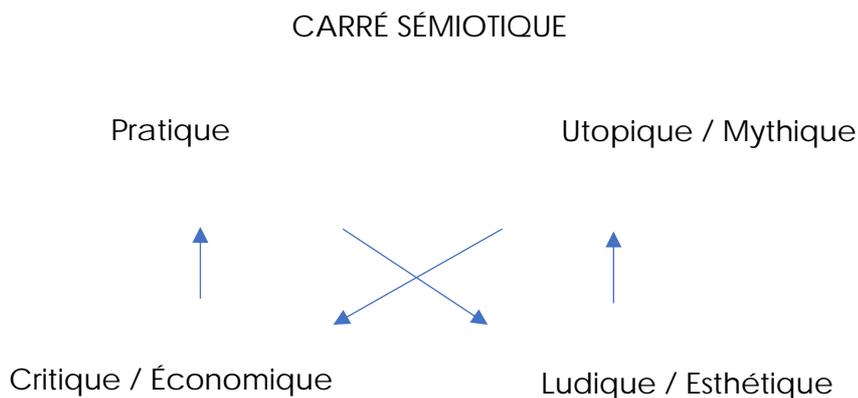


Figure 16. Schéma des valeurs de consommation pour Ferragamo²⁰ par J. M. Floch.

Ce regard sur l'espace du problème nous oriente ainsi vers des choix et des accès dans la stratégie pour y répondre plus finement. Est-ce un problème pratique, est-ce un problème économique ? Mythique ou simplement esthétique ? Nous pouvons donc imaginer dès le début une communication qui parlera du problème et la stratégie de projet pour y répondre. Une autre analyse de la notion de problème met en place un pont entre le design et la sémiotique et structure le problème sous l'approche d'éléments qui peuvent lui donner du sens, un sens issu des stratégies de signification qui composent tout problème.

¹⁹ Floch, J-M. (1982).

²⁰ Ferragamo, S. (1957).

Le non-travail du problème n'est pas une question de marketing, mais de stratégie. Cela met en évidence qu'une démarche axée sur le produit plutôt que sur le problème, montre qu'il n'y a pas de stratégie. Débuter son projet en l'abordant sous l'angle « problème » pour une startup est essentiel et donne une base solide pour la proposition à apporter pour le résoudre.

Ce travail de scientifique ou d'expert de toute problématique permet de disposer d'une culture solide pour gérer le développement d'une proposition, qui devra « pivoter* » quelquefois de manière concrète. Il est difficile de résoudre n'importe quelle problématique, sans être expert du besoin, du manque, ou du problème initial à son point de départ. Énoncer la finalité du projet, sans en avoir défini la problématique précise et son cheminement le fragilise.

Greylock Partners est l'une des plus anciennes sociétés de capital-risque, fondée en 1965 avec un capital engagé de plus de 3,5 milliards de dollars. La société se concentre sur les entreprises en phase de démarrage dans différents secteurs tels que celui de la consommation, des logiciels d'entreprises et des infrastructures, ainsi que des semi-conducteurs.



Figure 17. Graphique 2017, Sur le sujet principal d'échec des startups dans le monde, Greylock Partners.

Cette étude explique les différentes causes qui ne mènent pas aux startups à la réussite. Ainsi, s'attaquer aux problèmes qui sont intéressants à résoudre plutôt qu'à ceux qui répondent à un besoin de marché est présenté comme la première raison de l'échec.

Cela représente 42% des cas. Ce qui sous-entend que les startups ne savent pas déceler les problèmes du marché. La poursuite de la lecture de ce tableau montre que les problèmes suivants découlent directement du premier. Pour alimenter notre propos voici quelques exemples de cas d'échec.

Le créateur de The Patient Communicator, startup dans le domaine médical a voulu proposer une nouvelle expérience du patient dont les caractéristiques étaient conçues pour gagner du temps.

J'ai réalisé, en gros, que nous n'avions pas de clients parce que personne ne s'intéressait vraiment au modèle que nous proposons. Les médecins veulent plus de patients, pas un bureau efficace.

M. Goodman, Pdg TPC, interview 2015

Une autre startup, Treehouse Logic, startup qui travaillait sur le développement de plates-formes de personnalisation, de visuels rapides et guidés afin de créer facilement des applications d'achat, a analysé son échec plus largement dans son « post-mortem ». Un « post-mortem » est le dernier article de communication d'une startup posté en témoignage de ses erreurs sur son blog.

Les startups échouent lorsqu'elles ne résolvent pas un problème de marché. Nous ne résolvions pas un problème assez important que nous pouvions développer avec une solution scalable. Nous avons une excellente technologie, de bonnes données sur le comportement d'achat, une excellente réputation en tant que leader, une grande expertise, de bons conseillers, etc. mais ce que nous n'avions pas c'était une technologie ou un modèle d'affaires qui résolvait un point de douleur du marché.

Dave Sloan, CEO Treehouse Logic, interview 2013

Cela étant dit, découvrir un bon problème à résoudre n'est pas trivial. C'est même le cœur de la complexité du projet de startup et, par la même, de notre recherche.

1.3.2 Qu'est-ce qu'un « bon » problème ?

Il n'y a pas de bons ou de mauvais problèmes, ils sont, comme les usages, toujours significatifs.

Un problème désigne la rencontre négative d'au moins deux usages qui s'opposent dans un espace : dans le cas d'un produit déterminé (une application bancaire par exemple) il nous faut faire la liste des cas d'usage de ce service en tenant compte de l'espace, de l'usager et du produit lui-même. En combinant ces trois facteurs on parvient à comprendre sur quoi repose le ou les problèmes pour parvenir à concevoir un produit selon l'usage auquel on le destine. Nous mettrons donc en avant par la suite, la notion d'espace-problème et des éléments qui la composent. Ils sont à la base de la construction de cette visualisation, qu'on appelle figuration du problème. Imaginer une figuration du problème, c'est construire une représentation de la situation afin de définir un espace de recherche-projet. Allen Newell²¹ et Herbert Simon²² caractérisent la recherche d'une proposition de solution comme le déplacement dans un espace-problème, qu'on peut exemplifier par une succession d'interactions dans un flux automobile. Chaque croisement représente les étapes possibles d'évolution de la situation en fonction des actions des usagers dans un contexte donné. La présence « d'une route droite ou courbe » entre deux croisements indique que l'on peut passer de l'une à l'autre de ces possibilités ou de ces espaces de problème et donc qu'il existe une possibilité de solutions. Ce qui nous amène à transformer à court, moyen ou long terme un espace-problème en espace-solution. Une solution n'est qu'une route reliant deux points.

Pour bien comprendre la notion d'espace-problème, voici un exemple tiré, d'un des livres de Chevet de tous les « designers d'aujourd'hui et de demain » sur cette notion de problème et d'usage, *l'esprit design*.

Il y a quelques années, lors de la phase de recherche sur un projet de systèmes de téléphonie professionnelle, nous avons rencontré la directrice d'une agence de voyages qui avait mis au point une sorte de tour de table très efficace pour les conférences téléphoniques. Au lieu de se « colleter »

²¹ Allen Newell : chercheur en informatique et psychologie cognitive à la compagnie RAND Corporation et professeur à l'école d'informatique de l'université Carnegie-Mellon. Il a contribué à la création du langage IPL (Information Processing Language) en 1956 et à l'écriture de deux des premiers programmes en IA, le *Logic Theory Machine* (1956) et le *General Problem Solver* (1957) avec Herbert Simon.

²² Herbert Simon : économiste et sociologue américain ayant reçu le « prix Nobel » d'économie en 1978.

le système compliqué de l'entreprise, elle composait le numéro de chacun de ses interlocuteurs sur un téléphone distinct après avoir disposé les combinés en demi-cercle sur son bureau – à l'aide de Judy de Minneapolis sur sa gauche et de Marvin de Tampa sur sa droite, elle pouvait monter un voyage sur mesure en équipe pour ses clients de Boston. Les ingénieurs responsables du service téléphonique lui auraient probablement dit de suivre la procédure « normale » au lieu de se lancer dans cette entreprise iconoclaste. (Brown, 2010 : 39)

Ce que nous dépeint ici Tim Brown c'est l'importance d'observer l'espace-problème au-delà du projet sous lequel on l'aborde. À partir de là, nous repérons les espaces latents du problème que nous pouvons formuler en besoins innovants. Si innovation il doit y avoir, elle ne peut être le simple fait de questionnaires, ou de groupes témoins ou d'études de marché traditionnelles. Il ne s'agit pas ici d'avoir un ordinateur plus rapide ou un siège de voiture plus ergonomique, c'est le travail des designers et des ingénieurs. Des questions se posent alors. Comment aborder le problème dans un projet ? De quels outils disposons-nous pour passer d'améliorations incrémentales modestes aux innovations qui changent le marché ? Les startups accompagnées, l'écosystème de leur univers, les méthodologies de travail sélectionnées serviront d'exemples pour répondre à ces questions.

Pour commencer à apporter une réponse, quatre éléments importants qui composent la notion de problème sont à prendre en considération.

Auparavant, nous évoquons la notion de topographie du sens, exploré par J. M. Floch : c'est le premier point d'accroche pour visualiser un problème, à savoir imaginer la topographie de la notion de problème dans un projet. Voici donc les éléments que nous utilisons avec l'équipe pluridisciplinaire de l'Incubateur pour cartographier le problème des projets des startups avec lesquelles nous collaborons.

Qu'entend-on par topographie du problème : comme lors de la préparation d'une randonnée où il est indispensable de savoir d'où l'on part, par où l'on passe, quels sont les obstacles à éviter, quand il y a du dénivelé, quel pourcentage de pente, où sont les points d'eau, dans le cadre de la notion de problème dans un projet, nous devons imaginer une topographie des éléments qui composent le problème pour

avoir une vision macroscopique de sa place dans le projet. Il en est de même dans notre recherche pour donner une vision holistique de l'introduction du co-design dans le développement durable des startups. En voici les éléments clés.

1.3.3 Le Problème : nature, étendue, périmètre et portée

Pour simplifier une problématique complexe, il y a toujours une métrique clé et une démographie type à déterminer pour l'illustrer. Par métrique, nous entendons une unité ou un indicateur de mesure utilisé pour juger de l'efficacité d'un projet de startup ou de l'impact d'un problème pour le rendre visible et lisible²³.

Un exemple de métrique à partir de laquelle une startup travaillant sur la ville de demain peut aborder et communiquer sur son projet.

En 2025, 37 villes auront plus de 10 millions d'habitants.

2025 est une première date butoir dans le projet qu'elle veut mettre place.

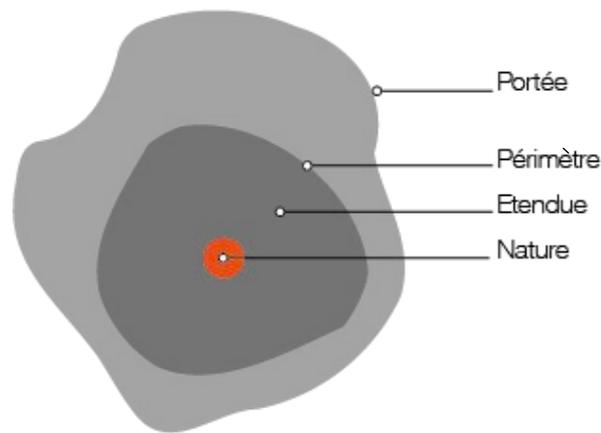
37 est le marché possible dans lequel s'implanter.

10 millions c'est le nombre d'utilisateurs potentiellement impactés par ville.

À partir de ces 3 chiffres, une startup en bio-architecture va opter pour une ou des solutions innovantes et améliorer les conditions de vie dans les grandes villes de demain. Par exemple des murs en structures végétales, des toits accueillant des jardins potagers pour de l'agriculture urbaine.

La démographie est la plupart du temps un élément de base du problème à résoudre. Elle met en lumière des éléments sous-jacents au problème Elle permet, au-delà de la validation du produit, d'imaginer l'expansion de l'entreprise. En effet, la démographie d'un problème donne une idée du futur marché que vous espérez toucher et montre qu'il n'est pas seulement un effet de masse ou une mode. La donnée démographique d'un problème pourra s'orienter sur différents types d'information :

²³ <https://www.définitions-marketing.com>



Nature, Périmètre, Étendue et Portée.

Par nature il faut entendre le type démographique, par périmètre nous entendons les limites d'impact, par son étendue la zone touchée et par portée les possibilités d'impact au-delà du périmètre. Ces éléments pris en compte, amènent à investir des ressources humaines, financières, et temporelles précises pour cadrer le problème. Les éléments descriptifs, parmi lesquels la démographie est si importante, peuvent généralement être rationalisés en une métrique centrale. Même si cela est réductif ou indicatif, la métrique centrale utilisée pour le démarrage du projet permettra d'encadrer le problème. Elle donnera aussi de l'information sur le type d'équipe qui portera le projet et la connaissance du domaine qu'elle veut traiter. Après le facteur démographique venons-en à l'importance du facteur métrique. Voici le type de processus de réflexion dans un exemple. Les chiffres donnés se situent dans une fourchette. Ils sont là pour illustrer le processus de travail que nous exécutons dans le cas concret d'une de nos startups :



Aujourd'hui, votre défi est d'augmenter votre marge.
Dans le contexte économique actuel, il vous est difficile d'augmenter vos prix.

La solution : **diminuez vos coûts !**



Vos équipes travaux

Passent **5%** de leur temps à saisir manuellement leurs dépenses



Votre équipe comptable

Passes **25%** de son temps à rapprocher les bons de commande, BL et factures



Votre entreprise

Subit **3%** de surfacturation



Votre entreprise

Passes à côté de **8%** de baisse de vos prix d'achat de matériaux

Perte pour votre entreprise

213 000€ *

En effaçant ces pertes, IBAT vous permet d'augmenter votre marge nette.

* Pour une entreprise de 7,5M€ CA et 1,4M€ d'achats de matériaux

Figure 18. Planche prototype pour communiquer le problème que doit résoudre la startup IBAT pour ces clients du BTP.

Le problème :

Les coûts cachés sur les chantiers dans le BTP.

Constat :

Aujourd'hui sur un chantier de construction à 1 million d'euros, selon les chiffres de la startup IBAT²⁴, les équipes de travaux passent 10% de leur temps à saisir manuellement leurs dépenses, l'équipe comptable passe 50% de son temps à rapprocher les bons de commande, bons de livraison et factures, l'entreprise subit 3% de surfacturation, et achète 20% de ses produits 15% trop cher.

Sur un chantier à 1 million c'est 200 000 euros qui sont perdus.

Ces métriques facilitent la contextualisation du problème et le rendent lisible. La startup justifie son approche projet et la rend visible aux yeux des futurs clients. L'objectif est d'expliquer quel est le point critique identifié par la startup au-delà duquel le problème du marché apparaît.

Cette information simplifie un ensemble de paramètres de cet écosystème « marché » qui, à un moment donné, implique qu'il est impossible pour une entreprise du BTP (Bâtiments et Travaux publics) de regarder objectivement où il est possible de ne pas perdre de l'argent et ainsi de faire de la marge et de faire évoluer l'entreprise. Ces métriques données par la startup, nous autorisent à explorer le « pourquoi » du problème, ici comment une entreprise du BTP est bloquée financièrement par le service achat et le « comment » l'aborder.

Cela nous mène à des interrogations face au projet de la startup : pourquoi 3% de surfacturation et pas 6% ? Pourquoi les produits de chantier sont 15% trop chers ? Ces chiffres rendent légitime, à ce stade, le dialogue avec le marché régional et national.

Formuler un problème marché, c'est identifier et évaluer le ou les éléments qui définissent l'approche du problème par la startup. Dans le cas du marché du BTP qui est un marché complexe, il est nécessaire de faire un choix d'approche pour analyser celui-ci. Ce choix implique une stratégie. Ici, notre stratégie est de communiquer, de présenter le problème marché par la facture de 200 000 euros de pertes inutiles sur un chantier moyen. Ce chiffre significatif est notre cheval de Troie, pour interpeller, de

²⁴ IBAT, Startup qui développe des solutions pour la commande de matériaux multifournisseurs en ligne.
www.ibat-materiaux.com

manière réactive, les décideurs financiers du marché. À partir de la dizaine d'entreprises et de chantiers rencontrés au préalable pour découvrir le problème marché, nous partons donc du postulat que cette perte d'argent sur l'achat de matériaux coûte 3% de marge aux entreprises du BTP.

La stratégie du problème va, de ce fait, imbriquer le marketing, la communication d'un projet et non l'inverse. La communication sera ciblée sur les acteurs touchés par ce problème, la communication sera claire et ainsi le projet aura une réponse précise à offrir pour ce problème marché.

Cette information donnée, à savoir, les 3% de marge, rattachons-la à une donnée démographique, à savoir le nombre d'entrepreneurs du BTP qui travaillent sur ce type de chantier (chantier à un million d'euros en moyenne).

C'est 3% correspondent à environ 200 000 euros de pertes inutiles, surfacturations, achats trop chers, perte de temps sur un chantier moyen.

Maintenant que nous avons une métrique clé et une tendance, nous pouvons mettre en lumière les parties prenantes, les usagers, les clients potentiels dans une chaîne de valeurs probables :

Entreprise du BTP, entreprise de matériaux, équipe de travaux, équipe comptable.

Les données sont seulement liées au problème, ce qui facilite la formation, par la suite, d'une problématique stable pour démarrer le projet. Par stable, à cette occasion, nous entendons une problématique structurée par des métriques issues du marché et des échanges concrets avec celui-ci que la startup réalise pour être la plus experte possible du problème de marché. Ainsi, l'étape suivante consiste à formaliser le problème identifié et à lui donner une métrique, pour le présenter lisiblement au marché :

Chaque année, pour les entreprises du BTP qui ne peuvent augmenter leurs prix, l'achat de matériaux représente 3% de surfacturations en plus dans le budget.

L'étape suivante consiste à rassembler les informations dans le sens inverse de l'analyse que nous avons réalisée ce qui rend possible la visualisation et la lecture d'une structure intéressante du problème de marché pour le projet de cette startup.

Chaque année, une entreprise du BTP subit 3% de surfacturations sur ces achats donc 3% de marge en moins. Les équipes de travaux passent 10% de leur temps à saisir manuellement leurs dépenses, l'équipe comptable passe 50% de son temps à rapprocher les bons de commande, bons de livraison et factures, et achète 20% de ses produits 15% trop chers. Sur un chantier moyen à 1million c'est 200 000 euros de perte en surfacturations. (IBAT 2017)

Cette mise en mots du problème devient notre base de travail et de communication. Il faudra cependant la retravailler, l'affiner en allant sur le terrain, voir les chantiers, les chefs de chantier, confronter les données de chantier et les données des entreprises, interviewer de manière régulière le problème et le marché.

Toute bonne analyse vise à répondre à une question précise liée au degré de pertinence du projet vis à vis du problème de marché. Le projet est-il en adéquation ou fait-il sens dans un contexte donné ? Dans une première observation, la pertinence des métriques du problème à traiter par le projet est liée à l'espace socio-économique où seront intégrées les données acquises lors de l'exploration du problème. Cette pertinence d'éléments de projet nous oriente vers celle définie par Jacques Fontanille, dans l'approche sémiotique qui selon lui :

[...] ne peut pas se contenter de mobiliser d'emblée des concepts et des instruments pour décrire des corpus, puisqu'il lui faut en même temps (ou préalablement) caractériser le type de sémiotique-objet auquel elle a à faire, celui où ces concepts et modèles fonctionneront non comme « simulacres virtuels », présupposés ou « antéprédicatifs », etc., mais comme « dispositifs réalisés et incarnés ». Cela permet donc de préciser ce qu'on pourrait considérer comme les deux tâches complémentaires de toute analyse sémiotique : (i) définir le niveau de pertinence optimal pour procurer à l'ensemble des observables une forme signifiante cohérente et complète, et (ii) décrire et modéliser toutes les contraintes propres à l'objet qui est soumis à l'analyse²⁵.

Lorsque nous abordons un projet il est nécessaire de faire ce travail, car notre tâche est de mettre en évidence les éléments qui composent le problème et pour rendre possible la compréhension de l'écosystème que nous voulons modifier. Ce problème,

²⁵ Fontanille, J. (2004 : 4).

qui est la porte d'entrée de notre accompagnement de startup, est la formalisation d'une difficulté ou d'un manque de connaissances, de solutions, d'actions qui a trouvé naissance à l'intérieur d'un marché. Notre travail, par la suite, va donc être d'observer l'accompagnement à l'innovation au sein de l'écosystème startup dans un incubateur régional puis de sélectionner une partie des concepts, des théories et des méthodes d'investigation issus du co-design, pour légitimer la pertinence des éléments d'un projet et nous permettre de résoudre le problème de marché que la startup a observé.

Ainsi, pour un problème de « marché » donné, tout comme pour un problème de recherche c'est la connaissance de ce problème qui doit être prête à être traitée théoriquement et empiriquement.

1.3.4 Océan bleu : les espaces stratégiques inexplorés

Poursuivons donc le développement de l'exemple précédent. Il est possible de réfléchir à une stratégie de projet sans penser immédiatement à la solution que la startup veut développer et à sa technologie. Pour continuer avec l'exemple de notre startup du BTP, IBAT, la réponse au problème de marché de ses clients peut être présentée sous différentes formes. Est-ce un logiciel d'analyse des prix d'achat de matériaux de construction en temps réel ? Un service de consulting pour les services des achats des entreprises du BTP ? Un label qualité ? Ce qui doit nous intéresser ce n'est pas de proposer une solution X ou Y pour un « bon » problème, mais de découvrir, suivant l'expression consacrée dans l'accompagnement de startups, un « problème significatif » et son écosystème.

Nous devons alors étudier ce problème par ce qu'on appelle : l'océan bleu.

Explicitons ce terme : le concept « Océan bleu²⁶ » est une stratégie proposée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'INSEAD Boston, à partir d'une analyse des plus belles réussites stratégiques des quinze dernières années. Cette stratégie est fondée sur la « recherche des nouveaux espaces stratégiques inexplorés », nommés « Océan bleu », pour les différencier de l'Océan rouge qui représente la bataille concurrentielle sur des marchés existants. L'objectif est d'élargir l'espace de développement d'activités sur des nouveaux champs encore inexplorés ou

²⁶ Chan Kim, W., Mauborgne, R. (1996 ; 2005).

insuffisamment explorés. Cet objectif est subordonné à un deuxième qui est de créer de la valeur sur des demandes et des besoins émergents que ni la concurrence actuelle ni les savoir-faire existants ne peuvent combler.



Figure 19. Google Lab, espace de prospection sur des marchés « Océan Bleu » diversifiés.

Dans notre exemple sur le marché du BTP, nous avons volontairement simplifié les données, comme lorsque nous préparons des éléments d'échanges et de communication avec les startups. Le problème n'est effectivement pas si simple, et d'autres paramètres devront être analysés. De nombreux autres facteurs sont évidemment en jeu, et la signification statistique ou même la causalité de tout cela peut être remise en question et doit l'être. Dans la mesure où même si les chiffres sont exacts, de nombreuses précisions doivent être données et le problème reformulé impérativement en complément des études chiffrées nous devons proposer une approche où nous mettrons à la place d'un utilisateur du service imaginé par la startup pour anticiper ses besoins.

Dans le travail des deux chercheurs sur la stratégie Océan Bleu ceux-ci partent d'un exemple didactique pour exposer leur approche :

L'exemple du Cirque du Soleil qui a réussi à redéfinir le cirque en changeant ses ingrédients, et lui attribuer une nouvelle valeur tout en réduisant les coûts : élimination des activités sans plus-value comme les numéros avec

les animaux, les vedettes qu'on invitait ainsi que les ventes de confiseries. Le Cirque du Soleil avait en plus innové au niveau du contenu de ses spectacles, qui s'approche plus d'une représentation théâtrale que des scènes de cirque classique. C'est avec cette nouvelle définition de son offre que l'entreprise parvient à joindre l'utilité au prix que le client peut payer. (Kim, Mauborgne, 2005 : 4 -15)

Dans leur travail d'analyse sur différents modèles de stratégie d'entreprise, ils observent que l'histoire de l'évolution du Cirque du Soleil comme celle de CNN, Starbucks, d'Apple, AirBnB, etc. ne sont que des modifications d'une approche stratégique classique vers une stratégie Océan Bleu. Il nous faut donc expliquer le concept d'océan bleu. Nous avons abordé cette stratégie comme une évolution à partir d'un ancien état. C'est une opposition à ce que nous appelons dans l'accompagnement de startups et de projets, l'océan rouge :

- L'Océan rouge est un espace stratégique de la concurrence classique. Le rouge reflète la couleur du sang, en métaphore au banc de poissons attaqués par des requins, des dauphins, des mouettes et qui rougissent l'eau, ce qui montre la difficulté chez les startups à se distinguer entre elles, aux yeux de leurs clients. Les règles de la concurrence sont fixées et connues.

En opposition à :

- L'Océan bleu définit, lui, un nouvel espace stratégique, inexploré, où les règles sont à inventer, où la startup cherche plutôt à être un leader qu'un suiveur. L'objectif est de mettre la concurrence hors-jeu. Tous les choix de cette stratégie consistent à aller dans le sens de la différenciation.

La création d'océans bleus est un mouvement en évolution perpétuelle. Il nous suffit d'observer le passé pour constater que plusieurs marchés ou services n'existaient pas avant. Et l'évolution de nos cultures implique la naissance de nouveaux espaces stratégiques encore inexplorés. Il est important de prendre conscience du contexte de chaque problème marché et des stratégies à mettre en place pour y répondre car la plupart des théories de management et de stratégie à l'innovation dans le milieu entrepreneurial issues du XX^e siècle ne sont malheureusement plus en relation avec notre époque et ses évolutions constantes. L'approche océan bleu d'un problème de marché est donc souvent sujet à opposition ou controverse du marché

lui-même. Nous verrons plus tard comment nous pouvons classer un problème à partir de différentes typologies de la notion de problème. Pour un Océan Bleu, l'idée est de se trouver dans une zone où personne n'est vraiment d'accord, car cela donne une chance à une réelle innovation. Généralement, si Google ou Amazon font des démonstrations au CES (Consumer Electronic Show) de Las Vegas, les clients ne trouveront pas sur le marché ce qui est en démonstration dans ce salon à l'exemple du marché des paiements, de l'échange de photos ou d'informations sur internet. Il va donc falloir développer une analyse plus fine du marché sur lequel la startup veut intervenir ce qui implique la nécessité du travail pluridisciplinaire de tout incubateur de startups en intégrant : des sémioticiens, des sociologues, des linguistes, des juristes, des designers.

1.3.5 La temporalité : la concurrence

Penser son projet en Océan Bleu impose une prise de risque et un parti pris sur le problème que veut traiter la startup et sur lequel nous devons l'accompagner. Il impose aussi de prendre en compte une certaine temporalité du problème. Aussi, comment visualiser cette dernière ?

La temporalité essentielle que nous devons observer c'est où en est la concurrence au moment où la startup lance son projet. Pour donner un exemple, il y a quelques années la viande in vitro, réalisée par des techniques d'ingénierie tissulaire ne concernait que très peu d'acteurs (des laboratoires de recherches). Aujourd'hui, face au taux d'accroissement démographique et la hausse alimentaire c'est un secteur qui a vu se multiplier les acteurs stratégiques et ainsi que la commercialisation dans des restaurants (Impossible Foods, SanFrancisco 2016).

Il est important de savoir qui travaille sur tout sujet à l'instant $t-1$, t , $t+1$ pour avoir une valeur de temporalité. Cependant comme le dit, Paul Graham, co-fondateur de Y Combinator, accélérateur de startups et investisseur en capital risque, dans différents articles publiés sur son site :

Il est exceptionnellement rare que des startups soient tuées par des concurrents – c'est tellement rare que l'on peut presque en exclure la possibilité²⁷.

Des solutions incomplètes issues de la recherche, d'autres startups bien en avance, ou même des titulaires bien établis ne sont pas des obstacles à la résolution du problème à traiter. Ils sont un avantage. Ils sondent déjà le marché, ils donnent la température de celui-ci, ils échouent statistiquement à résoudre le problème, en aidant ainsi à mieux prévoir la direction à prendre ou à éviter.

Dans notre accompagnement au sein de notre entreprise, nous abordons rapidement la notion de business design. Avant de continuer notre travail il est important, de donner une précision sur la notion de Business Design pour bien comprendre la suite et l'intégration du design et de la sémiotique dans le processus d'accompagnement des startups. Le business design aide les startups à améliorer les approches traditionnelles de résolution des problèmes, en y associant les principes du design thinking et du co-design pour éveiller l'innovation dans un projet²⁸. Il est intégré dès le début de l'accompagnement au sein de notre incubateur. Lors de séminaires d'intégration de chaque promotion de startups, cette phrase revient souvent : « le mythe de l'avantage du premier arrivé a été démystifié il y a longtemps par l'observation des intégrations des projets sur les différents marchés économiques » et aussi par une équipe de professeurs de Stanford qui l'a formulé ainsi : « dans la vraie vie, les pionniers ont des flèches dans le dos. » Cependant, cette équipe de recherche a dans un premier temps mis en avant l'expression « l'avantage du premier arrivé », qui a été popularisée pour la première fois en 1988²⁹ par le professeur de Stanford Business School, David Montgomery et Marvin Lieberman.

Cette phrase est devenue la base des dépenses incontrôlables des startups pendant la bulle d'Internet. Au fil du temps, l'idée que les gagnants des nouveaux marchés sont ceux qui ont été les premiers entrants dans leurs catégories est devenue une sagesse conventionnelle incontestée dans la Silicon Valley et dans toutes les places fortes de l'innovation.

²⁷ <http://www.paulgraham.com/growth.html>

²⁸ <https://www.accenture.com/fr-fr/insight-business-design>

²⁹ Montgomery David B., Lieberman, M.,L. (1988).

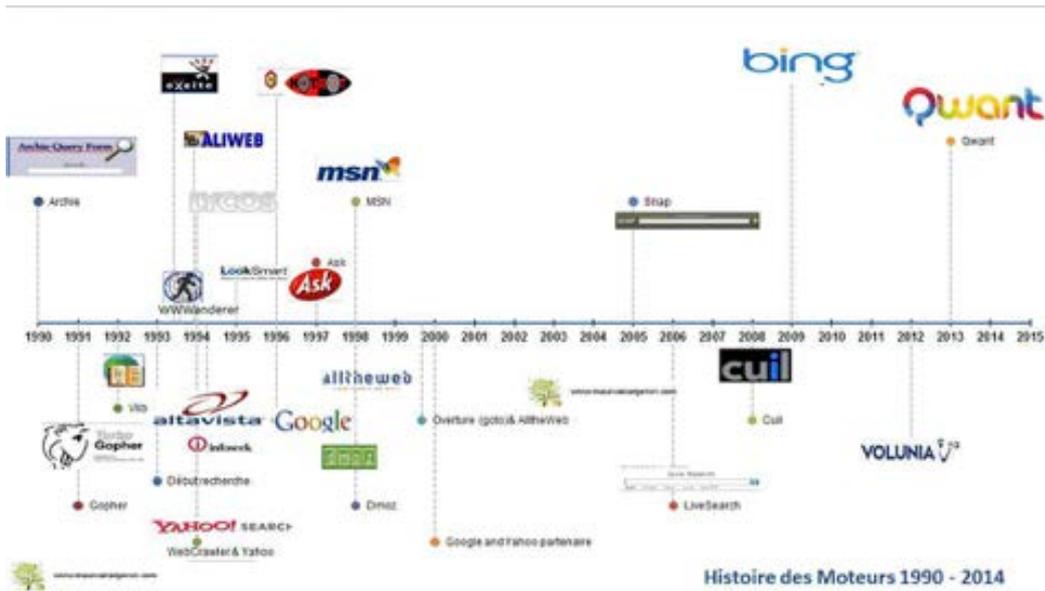


Figure 20. Voici un exemple de la multitude de moteurs de recherche avant Google³⁰.

L'ironie est que dans un article rétrospectif dix ans plus tard en 1998, les auteurs ont fait évoluer leurs revendications. Mais à ce moment-là, il était trop tard. En utilisant cette idée pour se différencier en tant que nouveaux membres actifs de la Silicon Valley, des anciens étudiants en école de commerce devenus chefs d'entreprises, ont fait de cette phrase leur cri de ralliement. Dès lors, tous les autres VC (Venture Capital / Capital risque) utilisaient l'expression pour justifier les stratégies imprudentes « get big fast » des startups au cours de la bulle d'Internet³¹. (Diallo, 2007 ; Lieberman, 2017)

Un article publié par deux chercheurs (Golder, Tellis, 1993) en stratégie marketing, présentait une description beaucoup plus précise de ce qui arrive aux entreprises en démarrage et qui pénètrent de nouveaux marchés. Dans leur analyse, Golder et Tellis ont trouvé que plus de la moitié des pionniers du marché (First Movers) avaient échoué. Pire encore, la part de marché moyenne des survivants était inférieure à celle des autres études. Ils affirmaient dans la suite de leur étude que les premiers suiveurs du même marché (Fast Followers) avaient eu un succès à long terme beaucoup plus grand ; les entreprises de leur échantillon qui entrées sur le marché treize ans plus tard que les pionniers ont eu une longévité plus grande. Ce qui est pertinent à partir de leur travail c'est la mise en lumière d'une hiérarchie montrant ce que signifie, pour les startups entrant dans des marchés nouveaux ou réorganisés, l'importance de

³⁰ Évolution de la recherche sur le World Wide Web, publié par Maurice Langeron, Sep 21, 2014 <https://www.mauricelangeron.com/historique-de-la-toile-depuis-les-annees-90>

regarder la concurrence même éloignée dans le temps et dans l'espace. Une startup sur trois nous donne souvent l'information en début d'incubation qu'elle n'a pas de concurrents. En général, nous observons non pas un manque d'expertise technologique du produit, mais un manque fondamental de culture du projet. Cette réponse, que nous imaginons rassurante pour les porteurs de projet startup, indique souvent qu'ils n'ont pas identifié de personnes avec leur technologie ou une technologie approchante ou que la « belle esthétique de son produit » n'est pas visible pour l'instant sur le marché. De ces observations nous essayons alors de définir et de mettre en place la logique que les innovateurs ne sont pas en concurrence sur les produits mais sur le problème du marché.

1.3.6 La complexité : le quatrième élément

Le quatrième élément pour un problème significatif est le suivant : essayer de le résoudre sera difficile ou empreint d'une certaine complexité. C'est la première étape dans la compréhension des enjeux de la résolution de problème dans un projet. Nous développons cette approche du projet et du marché. Elle est comparable à celle du design thinking, et propose une innovation plutôt que la copie des projets existants. L'objectif dans notre travail de recherche est ici de faire rentrer la notion de complexité dans la composante d'une équation de projet et, lors de l'accompagnement de la startup, de lui faire voir, percevoir et concevoir que c'est un élément important à intégrer dès le début. (Allison, Kelly, 1999)

Approfondissons la notion de complexité d'un problème :

Complexité signifie qu'il n'y a pas seulement un niveau de défi intellectuel à surmonter. Elle est donc à la base faite d'éléments tangibles, quantifiables que nous appellerons des difficultés ou des complexités concrètes.

Énumérons, par exemple, les éléments les plus courants :

- trop de clients à qui parler ;
- trop d'argent d'avance sans savoir encore clairement où l'investir ;
- trop de codage à traiter pour prototyper la solution ;
- des concurrents trop flous ;
- une culture produit de l'innovation.

La complexité nous permet de travailler sur de « bons » problèmes car elle exige une culture heuristique et une équipe pluridisciplinaire dédiée à la remise en cause complète de toutes certitudes concernant le problème du projet. Prenons par exemple le projet « NEST³² », qui interroge la complexité du problème de la gestion énergétique via la valeur ajoutée : « retrouver du pouvoir d'achat avec une meilleure gestion de sa consommation énergétique. »



Figure 21. Documents de communications du projet Nest par le problème client qu'elle veut résoudre.

Les personnes fortes d'une réflexion plus globale, comme sur le projet NEST, sont celles qui arrivent par une analyse fine de la complexité de leur sujet, à traiter de manière

³² Nest Labs est une compagnie américaine située à Palo Alto, Californie, spécialisée dans la domotique qui produit des réseaux en Wi-Fi-synchronisés avec des programmes automatisés de thermostats et de détecteurs de fumée, fondée par d'anciens collaborateurs d'Apple : Tony Fadell et Matt Rogers en 2010. <https://nest.com/fr/>

disruptive* leurs problèmes de projet à l'exemple de Uber ou de Airbnb. Même si ce travail sur la complexité du problème à résoudre ne conduit pas les startups à une réussite telle que celle d'Uber, elles dépasseront très vite leurs principaux concurrents. (Anthony, Johnson, Sinfield, Altman, 2008)

Ce quatrième point de la composition du problème est apparu lors d'une conférence d'Edgar Morin présentée par USI³³. Lors de cette conférence sur le défi de la complexité, le parallèle entre notre travail de thèse et nos pratiques de designer dans l'accompagnement des startups dans l'analyse d'un problème de marché, d'un projet au filtre de la complexité nous incite à voir plus loin dans les liens qui composent un projet. Cette complexité qui fait liaison entre les deux propose une logique méthodologique intéressante dans l'approche de la compréhension heuristique d'un projet et de son problème. Cette approche de la complexité se base sur les travaux de N. Wiener ou L. Von Bertalanffy et nous laisse entrevoir la possibilité de modéliser la réalité de manière plus sensible en comprenant les caractéristiques qui la composent. Derrière cette notion de complexité d'un problème se cachent les notions d'ordre et de désordre que nous retrouvons dans la pratique du projet, mais aussi dans l'innovation même des startups accompagnées dans le cadre de notre recherche. Le travail sur l'émergence d'entité qui relie les parties au tout d'un problème a mis en évidence ce paramètre essentiel dans la composition d'un problème.

Nous sommes toujours à la préhistoire de l'esprit humain, seule la pensée complexe nous permettra de civiliser notre connaissance.

Morin, E. (2005 : 24)

La complexité demande que l'on essaie de comprendre les relations entre le tout et les parties d'un problème. La connaissance seule des parties ne suffit pas et inversement. C'est un effet micro et macroscopique entre le tout et les parties. L'objectif est de poser des questions sur les notions d'ordre et de désordre qui régissent un projet, le problème qu'il veut traiter et sa complexité.

Ainsi l'ordre n'est pas seulement une organisation stable, mais peut être fait de régularités, de cycles organisés, de structures souples. Et le désordre n'est lui pas

³³ USI Events, où USI est l'acronyme d'Unexpected Sources of Inspiration, est une conférence annuelle de renommée européenne. Centrée sur les enjeux du digital, USI Events envisage et anticipe l'avenir. <https://www.usievents.com/fr>

seulement une dispersion, il peut être une interaction, un chevauchement, une collision, un signal dans le bruit qui nous permettra une proposition sensible au problème.

Pour E. Morin, notre éducation nous a appris à séparer les choses, mais nous sommes « sous-développés » lorsque nous devons les relier. Ainsi, pour répondre à un problème de manière innovante, nous devons à la fois séparer, lier et conjuguer. « Pour penser la complexité, il faut une pensée complexe », mais qu'est-ce que la pensée complexe ? C'est une pensée qui relie, elle ne sépare pas les éléments de la connaissance sur un sujet. Elle permet de prendre en compte le contexte qui représente l'espace de projet, l'écosystème qui nous donne « la topographie » du projet. Dans quel univers nous allons développer notre projet, quels acteurs, quelles cultures, quelles économies, etc. Mais aussi quelles interactions, quelles actions vont se faire et entre quels acteurs et quelles rétroactions, quels usages vont se mettre en place. De fait, le paradigme culturel imposé par une pensée trop classique est rejeté, pensée que Descartes formule, entre disjonction de l'esprit et la matière, de la philosophie et la science, du corps et de l'âme. Même si ce principe reste dominant dans notre culture en innovation et de design, il ne doit pas prévaloir et les propos d'Edgar Morin notamment dans *Introduction à la pensée complexe* (Morin 2005) et la conférence *sur la complexité à l'USI* (Morin 2014) vont dans ce sens. Il en va de même dans notre travail de designer et de chercheur par une approche complexe dans la démarche d'innovation dans le projet. Pour E. Morin, remplacer un paradigme culturel par un paradigme de complexité fondé sur la distinction, mais aussi la liaison (implication mutuelle ou inséparabilité) aide à mettre en place une profondeur du projet sur la notion même de problème de marché qu'il aborde. Les deux autres termes pertinents pour notre recherche sont ceux que E. Morin appelle boucle et dialogique car la dialogique joue à l'intérieur de la boucle, un peu comme la pensée hélicoïdale en design thinking ou en design du projet. Pourquoi ce parallèle ? Dans l'analyse d'E. Morin la notion de boucle et de dialogique donne une méthode d'approche basée sur la logique de B. Pascal qui structurait déjà l'approche de « projet » de recherche ainsi :

Je tiens pour impossible de connaître le tout si je ne connais les parties ni de connaître les parties si je ne connais le tout.

Morin, E. (2005 : 24)

Cela porte ainsi la connaissance d'un sujet sur la capacité à mettre en place un cycle de recherche des différentes parties qui composent une étude vers celle du tout et du tout vers les parties. Plus notre projet veut être innovant, plus il doit lui-même s'alimenter de cultures et de connaissances diversifiées. E. Morin donne un exemple clair :

Dans la reproduction sexuée, les animaux sont produits et producteurs dans la continuation et la perpétuation de l'espèce. On peut y voir une boucle. Mais, il y a au sein de chaque individu une dialogique entre ce qui est individuel et phénoménal et ce qui est espèce et reproduction³⁴.

Ce cycle, au contact de cette dialogique, mise en place physique ou psychologique d'éléments complémentaires dans un processus antagoniste d'analyses, permet de faire évoluer la boucle, de la décaler de manière brutale ou de manière légère sur l'axe des possibles de l'innovation. Cette association antagoniste, nous la retrouvons lorsque nous essayons de rendre visuelle, la valeur ajoutée d'un projet. Par exemple « un grand cru de café en quelques secondes », où la notion de grand cru, de qualité, de temps de développement s'opposent à la notion de rapidité, en quelques secondes.

On observe une similitude d'approche dans la méthodologie du design thinking : la méthode évolue selon un cycle itératif, construite sur des interactions régulières, de manière consciente à chaque étape. Chaque évolution détermine alors quelle proposition du projet est la plus adaptée pour répondre au problème de marché et ce qu'il est possible de réaliser en fonction des faisabilités stratégiques, sociales et économiques. Nous partons donc du postulat qu'il nous faut, dans notre approche du problème de projet, relier le projet au sujet et à son environnement. Nous ne pouvons penser le projet comme une solution à développer puis à proposer sur une étagère d'un marché plus ou moins réceptif mais nous devons l'imaginer comme un système complexe organisé. Cette approche doit donc être l'objet constant d'un échange transdisciplinaire, elle rend possible un métissage d'idées issues de plusieurs domaines, seule condition pour penser un projet et son problème de manière innovante. Par

³⁴ Morin, E. Communication au Congrès International. *Quelle Université pour demain ? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université* (Locarno, Suisse, 30 avril - 2 mai 1997) ; texte publié dans *Motivation*, N° 24, 1997.

exemple, en travaillant un projet avec seulement les usagers types d'une solution d'aide médicale à domicile, nous ne pourrions aboutir sûrement qu'à une confirmation de ce que nous avons déjà imaginé au lieu d'apprendre des éléments nouveaux en allant voir des patients « extrêmes » qui affrontent l'aide médicale autrement, qui la vivent différemment et la font évoluer de manière, peut-être, plus intéressante et innovante. L'approche de la pensée complexe est une façon de pouvoir surmonter des problèmes et aussi de ne pas se rendre compte qu'ils sont si complexes (Martinet, 2006).

Ce travail sur la complexité lors d'un projet pose la question suivante : pourquoi les startups qui n'arrivent pas en premier sur un marché complexe se font-elles facilement une place sur ce marché ? Nous observons que les premières startups arrivées sur un marché donné, ont tendance à se lancer sans réellement comprendre les problèmes et la complexité des clients ou les fonctionnalités du service qu'elles veulent apporter pour résoudre un problème de marché observé. Elles doivent deviner leur modèle d'affaires et font ensuite une communication prématurée, bruyante et agressive. Les lancements trop tôt brûlent rapidement la trésorerie en actes inutiles. Les startups qui arrivent dans un second ou troisième temps, reconnaissent qu'une partie de la découverte des clients et du marché, est tirée de l'expérience de la startup pionnière; ce qui permet, en regardant les « flèches dans le dos » de ces startups pionnières, de les éviter et de proposer une réponse adaptée au marché. Nous retrouvons ainsi la notion de temporalité précédemment expliquée.

Cette notion de complexité est probablement assez proche de ce que Paul Graham³⁵ appelle « schlep » : signifiant une tâche fastidieuse et désagréable à faire. Il considère qu'une « entreprise est définie par la difficulté des « schleps » qu'elle entreprendra ».

Définissons de manière plus précise, la notion de problème et de problématique. Dans le langage courant, et dans le milieu des startups, le mot problématique est utilisé de différentes manières, sous toutes les formes, un peu comme « design », ou « durable ». On découvre ainsi qu'il existe une problématique de gestion des déchets ou de gestion des cartouches d'imprimantes. Dans ces deux cas, le mot problème ne conviendrait-il pas ?

³⁵ P.Graham : Docteur en informatique de l'université Harvard, programmeur, investisseur en Capital-Risque et essayiste britannique.

Le nom « problème » est issu du grec *problêma*. Dans sa traduction la plus courante, ce mot signifie « ce que l'on a devant soi », c'est-à-dire qui fait obstacle, une tâche, un sujet de controverse, une question à résoudre. C'est ce dernier sens qui est passé en latin, puis en français. Couramment, un problème est une difficulté qui nécessite de trouver une solution ou de prendre une décision. Le chômage, les embouteillages, les inégalités, sont autant de « problèmes ».

Contrairement à *problème*, le mot *problématique* est expliqué dans les dictionnaires Larousse, Robert ou du Centre national de Ressources Textuelles et Lexicales, comme étant quelque chose de « didactique », autrement dit, technique. Une problématique est « l'ensemble des problèmes se posant sur un sujet déterminé ». Par exemple, la problématique de l'emploi / sujet technique comporte différents problèmes à résoudre : formation, chômage, départ à la retraite...

À partir de ces éléments, nous pouvons alors mettre en place une caractérisation, une typologie du problème. Nous partons de trois typologies dans cette thèse. Voici trois typologies, avec lesquelles nous allons travailler, elles sont issues de différents domaines :

- La typologie issue de la recherche, utilisée durant notre parcours universitaire.
- La typologie issue de l'informatique et de la cybernétique utilisée, dans notre parcours universitaire et d'écoles de design et d'ingénierie (École des Mines d'Alès, école de design Duperré) mais aussi dans notre parcours professionnel (Quechua, Décathlon, Originn, CHU de Nîmes et CHU St Eloi Montpellier, Partena).
- La typologie issue du Business Design que nous utilisons au sein de l'Incubateur NUBBO qui est l'incubateur de la région Occitanie, développée au fur et à mesure des promotions de startups depuis 2006.

Toute bonne recherche vise à répondre à une question précise. S'il y a besoin de faire une recherche, c'est qu'il y a un problème dans notre compréhension du sujet. Un problème est une difficulté ou un manque de connaissances qui a trouvé une formulation appropriée à l'intérieur d'un champ de recherche, à l'aide des concepts, des théories et des méthodes d'investigation qui lui sont propres.

La typologie issue de la recherche fondamentale

Notre démarche entreprise ici pour définir la notion de problème et sa typologie, se base sur les recherches et les écrits de R. R. Tremblay, docteur en sémiologie et d'une maîtrise en philosophie et de Y. Perrier, professeur d'histoire, géographie et sciences sociales, notamment à partir du livre : *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuelle*³⁶.

Le problème peut être de différentes natures, il peut s'agir :

- d'un problème pratique, comme une situation sociale difficile ou un problème technique, par exemple : la condition socio-économique des étudiants dans l'université publique.
- d'un problème empirique, c'est-à-dire d'un manque de connaissance des faits qu'une observation ou une expérimentation peut permettre de résoudre, exemple : la détermination du taux de productivité de l'industrie aéronautique française.
- d'un problème conceptuel, un problème concerne la définition adéquate d'un terme ou sa signification exacte, par exemple : la définition la plus adéquate du concept de « co-design ».
- d'un problème théorique, qui a rapport avec l'explication d'un phénomène ou l'évaluation d'une théorie explicative, par exemple : la détermination des causes de l'inégalité entre les startups.

Puisqu'on ne peut jamais poser correctement qu'un seul type de problème à la fois, on distinguera également quatre types élémentaires de problème : pratique, expérimental, conceptuel et théorique. Comme l'expliquent ces chercheurs, tout problème appartient à une problématique de recherche. On ne peut envisager l'un sans l'autre.

³⁶ Tremblay, R. R., Perrier, Y. (2006).

Les éléments qui composent une problématique complète sont les suivants et peuvent être transposés avec un projet de startup pour être pragmatique dans la qualification du problème traité par la startup.

1. Le thème. C'est l'énoncé du sujet de la recherche, ce dont nous allons parler, la zone de connaissance que nous allons explorer. Par exemple : Le matériel agricole.

2. Le problème. Un problème de recherche est une interrogation sur un objet donné dont l'exploration est à la portée d'un chercheur, d'un designer ou d'un startupper, compte tenu de ses ressources et de l'état actuel de la théorie. Un problème de recherche ou de projet doit pouvoir être traité de manière scientifique et pratique. Il se concrétise et se précise par une question de recherche-projet basée sur une dualité entre théorique et pratique, comme nous le fait observer A. Findeli dans son texte sur *les esquisses de typologie des théories en design*³⁷. Prenons par exemple la manière dont avait abordé H. Marcuse³⁸ son approche du sujet entre les rapports de l'aliénation et la société technocratique. Ce principe de dualité, nous le transposons de même à l'une de nos startups, Wefarmup³⁹ qui a, elle, étudié les rapports duels entre la vente de matériels agricoles et les difficultés de vie des agriculteurs.

[...] le passage d'une question de design à une question de recherche ne s'effectue pas automatiquement : c'est un acte constructif. La raison pour laquelle derrière toute question de design se cachent plusieurs questions de recherche possibles tient au fait que le design a pour champ d'activité et pour objet le phénomène le plus banal qui soit : l'expérience quotidienne de nos concitoyens. (Findeli, 2015 : 54)

3. Les théories et les concepts. Il s'agit des théories qui s'appliquent aux divers aspects d'un problème de recherche ou de projet. On entend généralement par-là les théories constituées qui traitent d'une question dans une discipline donnée. Toute théorie repose sur un assemblage cohérent de concepts qui sont propres au domaine. Nous devons montrer la connaissance de divers aspects du problème, mais aussi prendre la décision de sélectionner seulement à un aspect précis et pertinent de celui-ci (Prieto, 1975). On parlera pour les startups « d'état de l'art », de « corpus de

³⁷ Findeli, A. (2006 ; 2015).

³⁸ H. Marcuse : philosophe, sociologue et théoricien politique, associé à l'École de théorie critique de Francfort.

³⁹ Wefarmup, startup qui travaille sur les problèmes du monde agricole et du matériel agricole.

projet » ou du sujet et de parti pris sur le sujet. On appelle quelquefois « état de la question » la recension des théories, des concepts et des recherches antérieures à la nôtre qui traitent de notre problème de recherche ou de problèmes connexes. Par exemple, la théorie de Marcuse sur l'unidimensionnalité technocratique des sociétés contemporaines et pour notre startup agricole, Wefarmup, l'observation du processus mis en place par Airbnb pour la location de lieux d'hébergements de particulier à particulier.

Logement particulier > Airbnb > Locataire particulier

Matériel agricole > Wefarmup > Locataire du matériel

4. La question. Il s'agit d'une concrétisation du problème. Ici, il faut prendre soin de formuler clairement et précisément notre question puisque c'est à celle-ci que nous tenterons de répondre. Généralement, un problème de recherche ou celui d'un projet, peut donner lieu à de multiples questions de recherche ou de travail sur le projet ; une recherche bien construite n'aborde directement qu'une seule question à la fois ; dans un projet startup, c'est ce que nous nommons la notion de parti pris⁴⁰. A Findeli dirait qu'une question de recherche est l'affinement de plusieurs problématiques initiales. Ainsi, pour le sujet de recherche de H. Marcuse : dans quelle mesure le développement de l'informatique ces dernières années favorise-t-il l'aliénation technocratique ? Pour notre startup : dans quelle mesure le développement de l'échange de particulier à particulier du matériel agricole ces dernières années peut-il améliorer la vie agricole ?

5. L'hypothèse. C'est la réponse présumée à la question posée. L'hypothèse est nécessairement issue d'une réflexion approfondie sur les divers éléments de la problématique. Sa fonction est double : organiser la recherche autour d'un but précis mais aussi organiser le travail ; tous les éléments du projet doivent avoir une utilité quelconque vis-à-vis de l'hypothèse. Pour le premier sujet, l'hypothèse pourrait se formuler de la manière suivante : le technocratisme étant fondé sur la synthèse de la connaissance technique et du pouvoir bureaucratique, l'informatique ne favorise l'aliénation que dans la mesure où elle est au service d'une bureaucratie. Pour l'exemple de la startup, elle pourrait se formuler ainsi : la multiplicité des notions d'espaces d'échanges ou de location plutôt que la notion d'achat dans de multiples

⁴⁰ A. Findeli, A., Bousbaci, R. (2005).

domaines, fondée sur la notion d'expérience plutôt que de possession, favorise le développement possible d'un usage nouveau du matériel dans les milieux agricoles.

6. La méthode. Dans l'énoncé d'une question de recherche comme dans celle d'un projet de startup, on doit indiquer comment on procédera pour accomplir les opérations qu'impliquent la recherche et les tests : critique des théories ou des solutions existantes, analyse de la documentation et des projets concurrentiels, sondages, entrevues, etc. D'un point de vue recherche, nous pourrions procéder par l'analyse des théories existantes, en combinant des références aux diverses interprétations de l'aliénation avec des études empiriques sur l'introduction de l'informatique dans la vie quotidienne et dans les organisations gouvernementales.

Pour une startup, le travail est sensiblement le même. Nous procédons à un travail de recherche sur le thème de la location, du milieu agricole, pour mettre en place un travail d'observations, de rencontres et d'interviews avec les agriculteurs et les acteurs du marché agricole et ainsi, tester rapidement la solution imaginée pour avoir des informations empiriques sur la captation du projet par le marché.

7. Les références. Il ne faut pas multiplier les références inutilement, ni omettre de références importantes. Un ensemble de références équilibré comporte une information intéressante sur le type d'équipe et de culture du projet. Qu'elle soit issue d'ouvrages généraux, d'ouvrages particuliers, d'articles de périodiques et d'expériences terrains, ou de projets concurrents, l'important étant que cela soit directement en lien avec l'un ou l'autre aspect de la recherche, théorique ou pratique.

La typologie issue de l'informatique et de la cybernétique.

La deuxième typologie d'aide pour cerner un problème est la méthode CYNEFIN. Elle a été pensée pour aider à « faire du sens » dans les projets d'architecture informatique (Ashby, 1956). Dave Snowden⁴¹, le concepteur de cette approche, ingénieur chez

⁴¹ Dave Snowden : chercheur en gestion des connaissances travail sur la capture, le développement et le partage efficace des connaissances au sein des organisations (Privées / Publics). Son travail repose sur les recherches de Ikujiro Nonaka. Dans un article paru en 1991, Nonaka expose le fait que nous vivons dans une économie où « la seule certitude est l'incertitude ». Dans un écosystème de projet et d'innovation, le seul avantage qu'ont les startups pour être compétitives est le savoir, la culture. Elles ont un avantage sur le marché lorsqu'elles créent constamment du savoir et sont capables de l'utiliser immédiatement dans le développement de leurs services. Ce sont des entreprises dont le métier noyau doit être « l'innovation continue ».

Nonaka, I. (1991)

IBM, a étudié l'importance de la narration au sein des organisations, en particulier la connaissance tacite. En 2002, il y fonde l'IBM CYNEFIN, Centre for Organisational Complexity. Durant cette période, il dirige une équipe qui élabore le CYNEFIN, un outil d'aide à la prise de décision. Il fonde ensuite Cognitive Edge, un cabinet de conseil spécialisé dans la complexité et le « sensemaking ». Cette évolution dans la manière de proposer son approche offre déjà une observation intéressante sur l'importance du processus de signification, du sens, de l'expérience traduits ici par the sensemaking et de la complexité qui doivent être au cœur de l'approche projet même dans un milieu aussi complexe que l'informatique. D. Snowden ne nous parle pas de code informatique, mais de narration dans le développement d'un projet. Nous avons essayé de comprendre son approche pour l'intégrer dans notre propre travail. Cynefin est utilisé pour donner du sens à une situation problématique et permet de proposer des pistes de solutions. Ce n'est pas un outil de catégorisation type pour valider ou invalider une situation, ou préférer une proposition à une autre. Cet outil est principalement utilisé pour étudier la dynamique des situations, des décisions, des perspectives, des conflits et des changements afin d'aider à la prise de décision dans une situation d'incertitude. Ce modèle est basé sur trois systèmes : ordonné, complexe et chaotique. Il ajoute un autre système appelé désordre et fait la distinction entre deux types de systèmes ordonnés : simple et compliqué. Le modèle définit chaque système selon trois critères, à savoir la relation entre cause et effet, le mode de prise de décision et les pratiques qui en résultent :

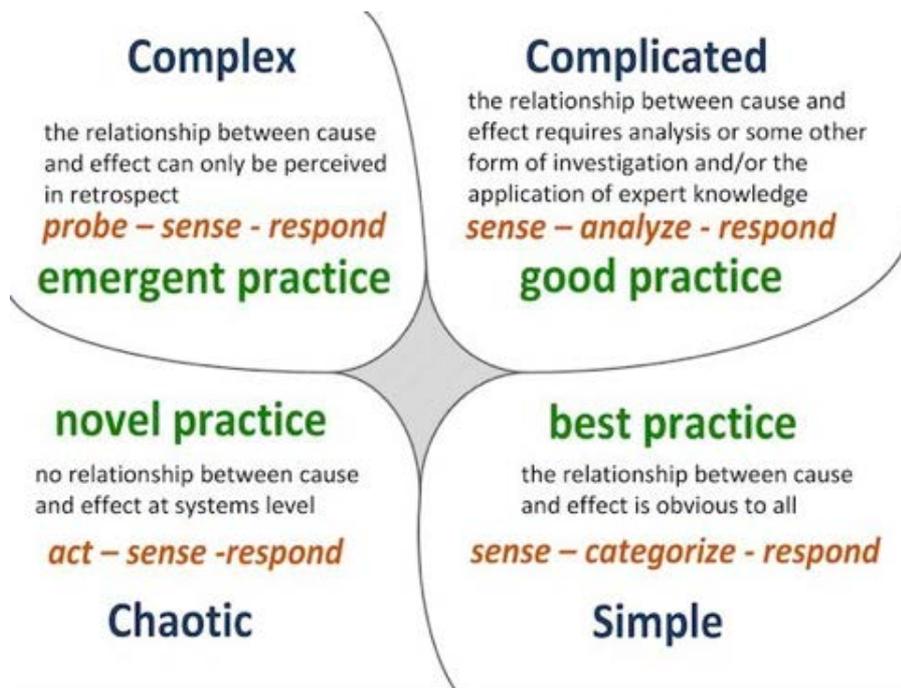


Figure 22. Schéma CYNEFIN, Snowden, D. 2002.

Contextes simples : le domaine des « best practices »

Les contextes simples se caractérisent par une stabilité et des relations de cause à effet claires, qui sont évidentes pour tout le monde. Souvent, la bonne réponse est évidente et incontestable. Les décisions sont incontestables parce que toutes les parties prenantes ont la même interprétation. La stabilité règne. Ici, les dirigeants s'informent, catégorisent et répondent. Autrement dit, ils apprécient les faits concernant une situation, les catégorisent puis basent leur réponse sur une pratique établie.

Contextes compliqués : le domaine des Experts

Au sein des contextes compliqués, contrairement aux plus simples, pour une situation problématique donnée, plusieurs bonnes réponses peuvent convenir. Et bien qu'il y ait une relation claire entre cause et effet, tout le monde ne peut pas la voir, c'est le domaine des experts. Tandis que les dirigeants, dans un contexte simple doivent ressentir, catégoriser, et réagir face à une situation, ceux dans un contexte compliqué doivent détecter la situation, l'analyser et y répondre. Cette approche n'est pas aisée

et nécessite souvent des expertises particulières (celle d'un sociologue, d'un ethnologue, d'un biochimiste, ou d'un statisticien par exemple).

Les contextes complexes : le domaine de l'émergence

Dans un contexte compliqué, il existe au moins une bonne réponse. Dans un contexte complexe, cependant, les bonnes réponses restent cachées. Les relations de cause à effet entre les acteurs du système évoluent sans cesse et il n'y a pas de répétabilité. Des modèles émergents peuvent être perçus mais c'est seulement rétrospectivement qu'il est possible de comprendre pourquoi les choses arrivent. Ce type de système est donc très sensible aux petites interventions et il n'est pas possible de déterminer quelles solutions adopter pour avoir un impact souhaité. Il faut donc procéder par de petites expérimentations, en limitant l'impact négatif en cas d'échec. L'enjeu ici n'est pas tant d'avoir des succès ou des échecs, mais de rendre les modèles émergents plus visibles. On procède ensuite par petites touches, en favorisant les comportements qui amplifient les impacts bénéfiques. C'est le domaine de l'amélioration continue.

Les contextes chaotiques : le domaine des interventions rapides

Dans un contexte chaotique, la recherche de bonnes réponses est inutile : les relations de cause à effet sont impossibles à déterminer parce qu'elles évoluent constamment, et aucun modèle raisonnable n'existe. On est dans une zone de turbulences. Le modèle décisionnel, dans cet espace, est l'action rapide et décisive, pour réduire la turbulence. Il peut s'agir d'une intervention autoritaire visant à contrôler la situation et la rendre connaissable, ordonnée. Il peut s'agir également de multiples interventions visant à créer de nouveaux modèles, et ainsi déplacer la situation dans un contexte complexe.

Des contextes dynamiques

La clé pour comprendre ce modèle est de saisir le fait que les situations ne sont pas figées dans un contexte, mais évoluent d'un contexte à l'autre en fonction des événements et des actions des acteurs du système.

Exemple : transition simple chaos

Pour illustrer cette transition, nous pouvons prendre l'exemple d'une société dictatoriale. Après un coup d'état qui entraîne le chaos, les révolutionnaires, au

départ bien intentionnés, mettent en place une bureaucratie encore plus étouffante que celle qu'ils ont renversée. Toutefois, les transitions ne sont pas toutes pathologiques. Lorsque l'action décisive est bien alignée avec les besoins, elle peut apporter une dynamique nécessaire et calme. Quiconque a connu un professeur talentueux prendre contrôle d'une salle de classe frénétique avec autorité et respect, ou un policier maîtriser et calmer une foule paniquée, peut comprendre l'utilité de l'ordre, quand il est imposé et bien utilisé. (Brown, Eisenhardt, 1998)

Cette approche de la complexité du problème nous permet de mieux comprendre la complexité de l'écosystème de projet d'une startup et plus précisément son organisation. C'est un processus utile dans l'observation et l'action dite « agile » que nous devons proposer dans l'accompagnement de ce type d'entreprise. (Eijnatten, Putnik, 2004).

La typologie issue du Business Design

La troisième approche d'un problème et de la complexité est le processus utilisé dans notre accompagnement de startups au sein de notre entreprise. Ce qui nous intéresse ici c'est de confronter les typologies précédentes à la troisième typologie. Cela nous aide à positionner les startups que nous accompagnons, comme Ilek, Ibat, Wefarmup, Weather Force, Mountpass, Staffman, dans différentes zones qui nous permettent. Et, au filtre du sujet qu'elles veulent traiter et de leurs problèmes, nous commençons à poser des questions claires pour visualiser la typologie de problèmes de chacune des startups dans le marché qu'elles veulent faire évoluer.

Dans cette approche pratique que nous mettons en place physiquement par une semaine d'ateliers, en groupe et en particulier avec les startups que nous avons sélectionnées, nous commençons par une fracture simple de l'idée du problème dans le projet d'une startup expliqué ainsi :

Dans un contexte d'innovation, les startups ne vendent pas des « yaourts », ou une application lambda, et les clients n'achètent pas un produit. Ils achètent une solution à un problème – un problème de santé pour le yaourt ou un problème de paiement rapide – consciemment ou non. Dans cette phrase se trouvent les composantes de la compréhension d'un problème et des éléments pour l'analyser. En effet, dans « l'équation » d'un projet pour répondre et imaginer des propositions intéressantes à

un problème de marché il est important d'avoir une compréhension de l'utilisateur, ici le client, face au problème et de visualiser rapidement - des usages et des complexités qui en découlent. (Bruce, Bessant, 2002)

Nous retrouvons donc, lors de cet atelier, ces deux blocs :

Quel est le problème à régler pour les clients ?

On aborde, ici la connaissance du marché dans lequel naît le problème, les acteurs qui le font bouger, évoluer ou le bloquent.

Quels sont les principaux points de blocage (« pain points ») qui créent le problème ?

On définit ici la notion d'usage et d'expérience, d'un parcours dans lequel s'intègre le problème avec pour but d'identifier dans ce processus les éléments qui s'enchaînent ou interagissent pour faire naître et vivre le problème.

Dans un second temps, on essaie de comprendre l'utilisateur, le client potentiel du service qui résoudrait leurs « douleurs » d'usage. C'est la compréhension d'une autre partie du marché, l'expérience observée et vécue par les acteurs d'un marché.

Qui souffre du problème et paye pour s'en débarrasser ?

La notion même d'expérience d'un problème est foncièrement subjective. Ce qui semble simple et, peut-être, difficile pour d'autres, il nous faut donc comprendre les blocages dans les usages qui créent le problème. Est-ce un problème de « langage » d'une interface ? Est-ce une manipulation qui pose problème ou plusieurs ? Est-elle physique, le doigt sur l'interrupteur ? En effet, ces éléments humains non compris, ressentis mais non maîtrisés nous procurent des informations pertinentes pour imaginer un projet qui résoudra le problème marché ciblé.

Le deuxième élément qui compose cette approche de l'équation d'un problème est la notion de temps. Nous parlons de *Timing* et *Criticité*. En effet, une des notions que nous allons aborder est celle du temps, à différents niveaux du projet.

La criticité d'un problème se trace ainsi :

Quel est le niveau d'impact pour le client ?

Nous utilisons alors un axe de la criticité, composé de la notion « d'accessoire » et de « critique », pour mesurer la vision que porte la startup sur le problème qu'elle veut traiter.

Puis sur un autre axe, celui du timing, celui de la temporalité, nous visualisons si c'est un problème crucial pour X clients. On retrouve ici l'utilisateur/ client qui nous donne aussi une mesure temporelle du problème que nous symbolisons par cette question :

Combien de clients potentiels réclament une solution ?

TIMING X CRITICITÉ

(1) Criticité

Quel est le niveau d'impact pour le client pour le client ?

(2) Timing

Combien de clients potentiels réclament une solution ?



© innovation copilots 2018



Figure 23. Tableau d'identification du problème en projet startup, Incubateur Nubbo 2018.

Dans cette approche « temps » de la notion de problème, nous utilisons la courbe de Gartner⁴² sur l'innovation pour savoir où se situent la technologie et les solutions dans

TIMING X CRITICITÉ

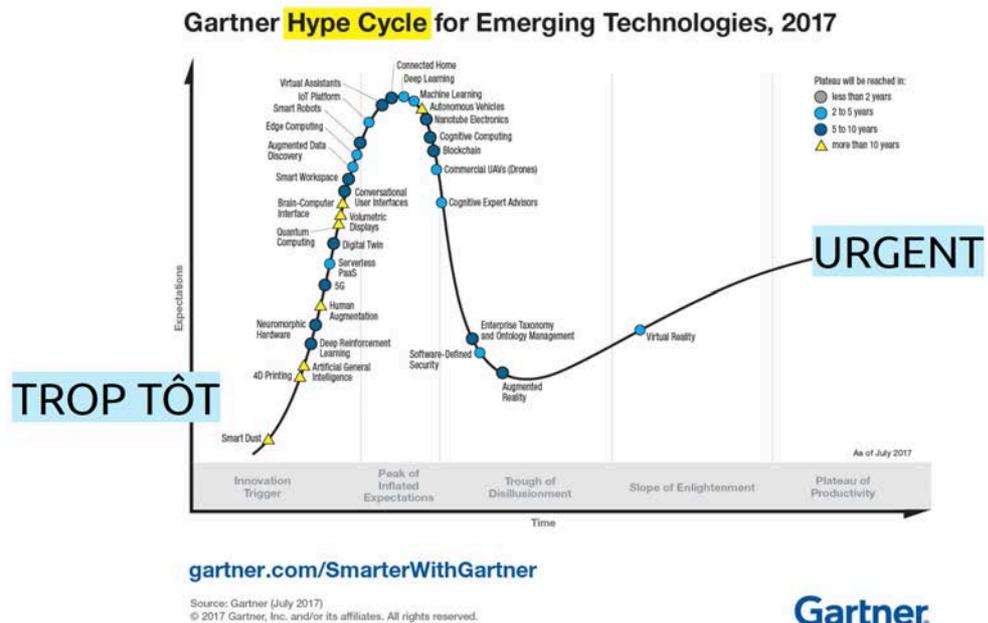


Figure 24. Tableau de la courbe de la compréhension des innovations, Gartner, Juillet 2017.

l'acceptation du marché. Cette courbe place les projets de startups et les problèmes qu'elles veulent aborder avec leurs innovations dans une temporalité d'actions et d'interactions avec les usagers au regard des innovations générales de notre époque. Le point suivant que nous abordons et que nous avons déjà observé dans le premier chapitre (1.3) est la notion de métrique d'un problème. C'est la donnée de la métrique claire qui illustre facilement un problème, lorsque nous exposons le projet sur la solution imaginée pour le traiter. Par exemple, combien de temps le matériel agricole, souvent très cher, est utilisé réellement après achat ? Alors que nous parlons aujourd'hui du mal-être agricole, de la complexité de vivre de ce travail.

156H PAR AN

UN AGRICULTEUR SE SUICIDE TOUS LES DEUX JOURS EN FRANCE.⁴³

⁴² Gartner Inc. : entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées dont le siège social est situé à Stamford au Connecticut.

⁴³ Jocteur Monrozier, A. (2018).

Nous pouvons pour illustrer un problème trouver le chiffre pour le définir en partant d'une réalité de terrain. Notre objectif est, par la suite, d'aller comprendre ce problème sous l'ensemble des points de vue que nous allons développer avec la startup. L'étape suivante, dans cette approche d'accompagnement des startups sur la notion de problème, est celle de la prise de position dans la structuration du projet. En effet, cette prise de position ou comme nous le nommons dans notre entreprise le parti pris sur le projet est fondamentale. Choisir un parti pris c'est se positionner, et derrière cette prise de position, il y a ce que l'on nomme la notion d'opposabilité. Expliquons cela, c'est une étape importante dans la compréhension d'un problème et, de ce fait, dans la présentation du service que la startup doit imaginer pour y répondre. Cette aptitude à donner des arguments opposables sur le projet est essentielle. Derrière cette analyse fine et ce choix dans le développement du projet se cache l'idée « quel avantage le client a-t-il à travailler avec cette startup ou à utiliser son service ? »

Voici un exemple qui est utilisé dans notre processus d'atelier sur la notion de problème :

Honeywell industrie qui « réinvente » les thermostats de demain nous propose le projet Lyric :

PRENDRE POSITION

Comfort Made Simple.
Introducing the Honeywell Lyric thermostat. The next generation of smart technology from the company that invented The Round thermostat. No learning curve, no rigid scheduling – just comfort and control.
★★★★ 5.0
[WHERE CAN I BUY A LYRIC THERMOSTAT?](#)

Comfort Made Complex.
Introducing the Honeywell Lyric thermostat. The old generation of dumb technology from the company that invented The Round Learning thermostat. Steep learning curve, rigid scheduling mandatory – tons of operations to (maybe) get some comfort.
(voted less than 1 star by thousands of Amazon's customers)



Figure 25. Planche de présentation Incubateur Nubbo 2018.

Si nous traduisons ce texte pour communiquer sur ce projet et que nous utilisons des termes opposés, il n'y a finalement aucune logique : aucun projet ne va se présenter en expliquant qu'il va rendre le confort de votre maison complexe. Observons maintenant l'approche d'un concurrent, NEST, qui a été racheté récemment par Google

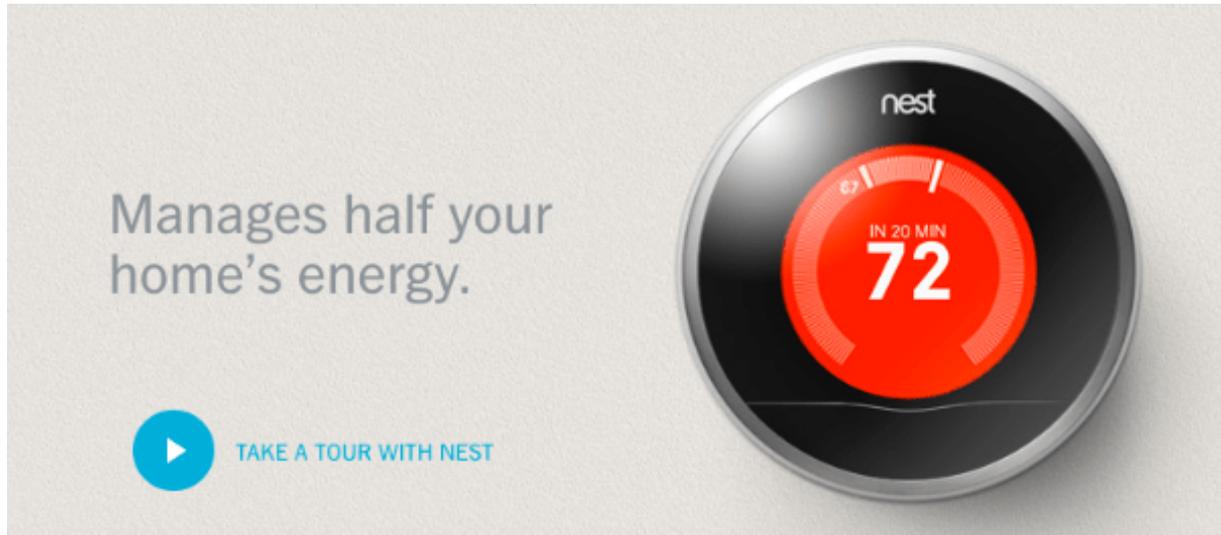


Figure 26. Planche de présentation Nest, Incubateur Nubbo 2018

Pour développer cet exemple, nous expliquons alors aux startups dans notre atelier que de ces deux produits, il n'y en a qu'un qui se positionne de façon opposable sur le marché. Ce qui lui permet de faire sens et d'imaginer ainsi une stratégie claire dans son approche projet. En incubation, on parle souvent de l'esthétique du produit, de la surface finale du projet, qu'un projet soit une copie d'un autre, tout cela n'est pas le sujet quand nous abordons le problème de marché que deux entreprises traitent. Le problème qui doit être au centre de leurs projets est le suivant : est-ce que notre projet résout un problème significatif ?

Une autre approche de la qualité d'un problème est le prix. C'est une autre manière de connaître l'importance d'un problème de marché. Ainsi pour ces entreprises :

- Honeywell : Combien êtes-vous prêt à payer pour un thermostat simple d'utilisation ?

Et pour l'autre :

- Nest : combien êtes-vous prêt à investir pour économiser sur la moitié de vos dépenses électriques ?

Nous abordons déjà la complexité dans l'approche du problème d'un projet, où finalement la compréhension du problème, la stratégie de projet, la communication et le design sont étroitement liées pour développer des solutions plus sensibles et pertinentes sur le marché (Colin, 2010). L'objectif est de comprendre les stratégies de chacun des éléments du problème pour en faire un élément de signification et argumenter sur le projet de la startup. Pour visualiser les valeurs de chaque élément de base de celui-ci.



Figure 27. Campagne Apple « Think Différent », 1997 par l'agence de communication TBWAChiat\Day.

L'approche utilisée dans la campagne Apple « Think different » et dans de nombreux cas communique clairement avec le marché, se présente à lui, en donnant sa vision et en lui proposant sa propre expertise d'un problème réel. Un autre exemple récent de cette utilisation est celui de la marque automobile Volvo. Son objectif le problème des accidents de circulation : plus aucun accident ne sera fait par une Volvo en 2020. Cette annonce fait naître des questions, des interrogations, des oppositions, Volvo

nous expose toute l'expertise que l'entreprise a accumulé par la suite sur ce problème complexe et comment ces véhicules, mais surtout ses services et ses technologies, vont apporter une réponse possible à ce problème.

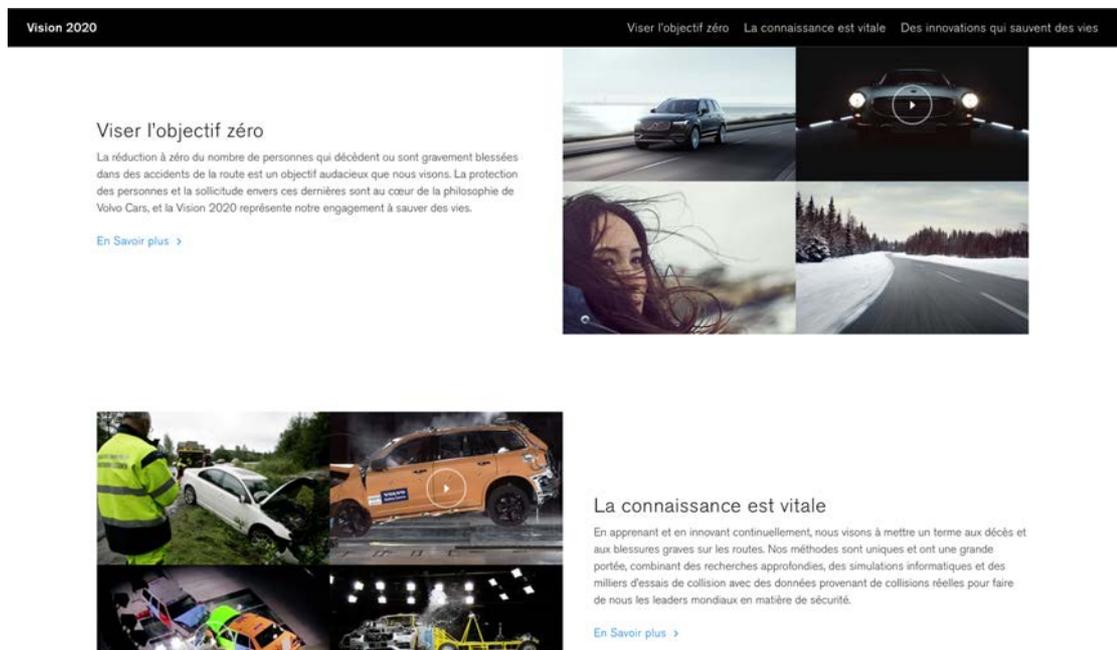
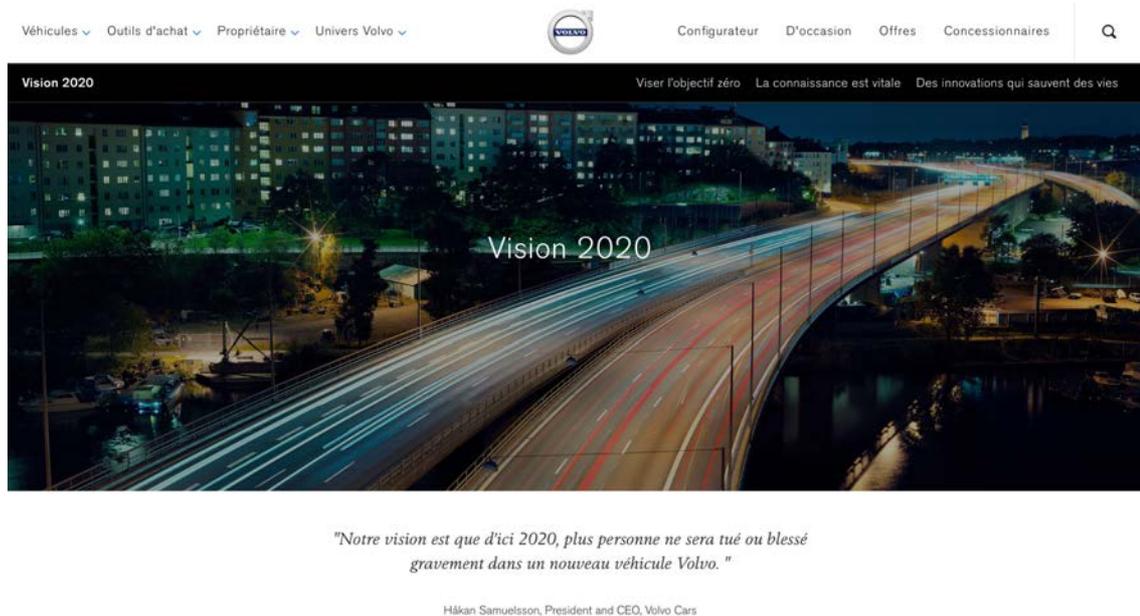


Figure 28. Communication sur la promesse projet de Volvo : Zéro accident en 2020 avec une Volvo.

Une fois les bases d'un problème de marché posées, nous mettons alors en place une classification des problèmes que les startups veulent résoudre. Pour Apple le projet de communication de la campagne « Think different » est là pour illustrer le problème

qu'ils veulent résoudre à savoir « l'innovation » dans le monde informatique, en ne parlant pas de la création d'un ordinateur mais plutôt de la création d'un univers de pensées différentes symbolisé par des profils différents (Picasso, Devis, Earhart). Pour Volvo sa communication est axée non sur la voiture mais sur la notion d'accident de voiture et de sécurité.

La classification que nous utilisons oriente notre accompagnement avec des questions, des raisonnements, des outils ou des processus. Pour cela, nous reprenons deux axes et mesurons le problème observé par le projet : Intensité / Criticité.

Nous posons, au filtre des années de travail de l'équipe de l'incubateur et des 233 projets accompagnés, ces quatre grandes thématiques de problème :

- Le problème type fuite de gaz ou Tchernobyl
Il représente une expérience négative en accumulation sur le marché. Un exemple est celui du nucléaire en France. On observe aujourd'hui l'usure de nombreux matériaux dans les structures de base de nombreuses centrales et 60% des réacteurs nucléaires ont plus de 30 ans⁴⁴. ASN, l'Agence de la Sécurité Nucléaire a relevé en 2017 plus de 1000 incidents « significatifs »⁴⁵. C'est un problème qui se développe, mais qui pour l'instant ne préoccupe personne. Nous pouvons donc développer une série de questions :
 - Pourquoi ne voit-on pas le danger ?
 - Pourquoi et quand cela va-t-il finir par exploser ?
 - Quel sera le facteur déclenchant ?
 - Que sera-t-il fait quand il sera trop tard ?

⁴⁴ <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/decryptage/2016/03/02/29002-20160302ARTFIG00010-pres-de-60-des-reacteurs-nucleaires-francais-ont-plus-de-30-ans.php>

⁴⁵ <https://www.20minutes.fr/planete/2303303-20180706-nucleaire-millier-incidents-repertoires-an-france>

Quels sont les clients qui sentent déjà l'accumulation ?



Figure 29. Tableau de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.

- Le problème type Titanic

C'est l'observation d'une trajectoire problématique sur un marché donné qui va rentrer en collision avec la réalité. Un des exemples est l'apparition du numérique et la collision de l'entreprise KODAK avec une évolution des usages de la photographie numérique.

Ils étaient convaincus que personne ne voudrait jamais regarder ses images sur un écran de téléviseur. La photo existait uniquement sur papier et ce, depuis plus de 100 ans, personne ne se plaignait des tirages et ils étaient très peu coûteux.

Sasson, S. Ingénieur et inventeur du numérique chez Kodak, relatant la réunion avec les cadres dirigeants de chez Kodak en 1973⁴⁶

C'est un problème critique qui est caché sur le marché, que l'on observe, mais dont personne ne parle vraiment. Nous pouvons proposer une série de questions pour interroger le problème :

⁴⁶ <http://cheese.konbini.com/photos/kodak-numerique-annees-70/>

- Quel est le mur qui va être rencontré ?
- Pourquoi ne le voit-on pas ?
- Pourquoi ne change-t-on pas de trajectoire ?
- Qui est responsable de l'inertie ?
- Quelle est la durée avant impact ?
- Quels sont les premiers clients qui vont être frappés ?



Figure 30. Tableau 2 de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.

- Le problème type potion magique
Un problème évident et primordial du marché reste non résolu. Le besoin est visible sur l'ensemble du marché, mais personne ne sait comment y répondre ou, du moins, approcher d'une réponse assez satisfaisante pour réduire ce problème. Un exemple symbolique est le marché de l'emploi avec le problème de la réinsertion. Un des acteurs majeurs qui rencontre ce problème est Pôle Emploi qui doit traiter 6 592 100 millions de chômeurs⁴⁷. Nous pouvons donc développer une série de questions :
 - Quelle est la raison T ou M qui empêche de faire ce qui est demandé ?
 - Dans combien de temps pense-t-on actuellement que l'on finira par résoudre le problème ?

⁴⁷ Sources, Dares, 25 juillet 2018

- Quelles sont les pistes de recherche actuelles et pourquoi sont-elles trop longues ?
- Que nous propose la Science-Fiction ?

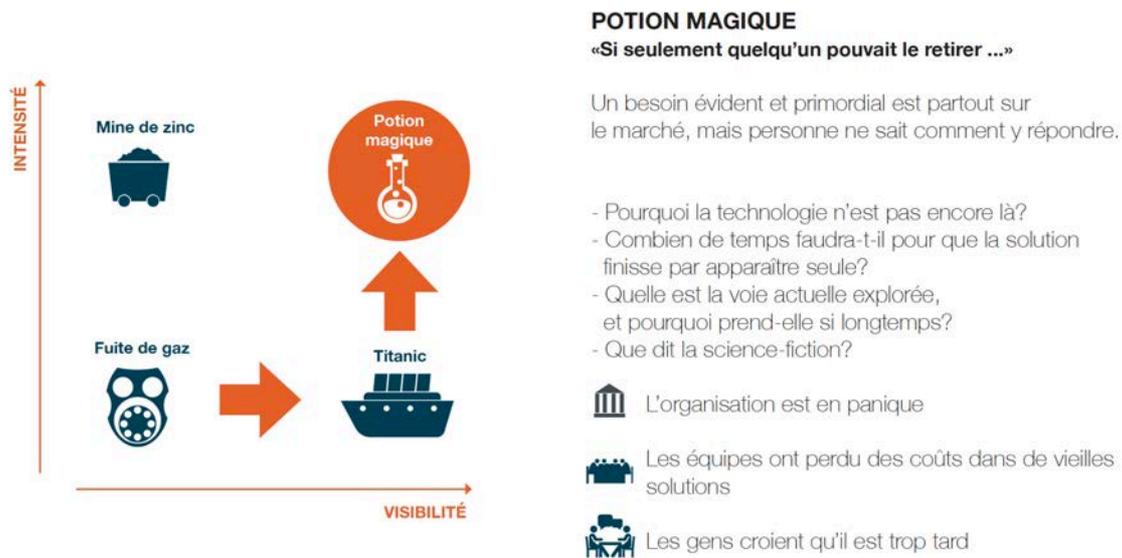


Figure 31. Tableau 3 de travail du problème, incubateur Nubbo 2017

- Le problème type mine de zinc
Il représente une opportunité cachée dans un marché qui fonctionne et dont le problème est vaguement résolu. Des solutions existent, elles ne sont pas parfaites ou elles ne proposent qu'une partie de la réponse au problème de marché observé. C'est un problème évident, présent sur le marché mais il est si trivial qu'il n'y a pas vraiment d'incitation à le résoudre pour l'instant. Par exemple le problème du recyclage des avions.

On estime le marché mondial entre 12 000 et 15 000 appareils mis à la casse sur les 20 prochaines années, soit 600 à 750 par an. S'il fallait les stocker, il faudrait y consacrer plus de la moitié de la surface de Paris.

Nous pouvons proposer une série de questions pour interroger le problème :

- Pourquoi ne sait-on pas encore le valoriser ?
- Pourquoi et quand quelqu'un aura-t-il besoin d'aller chercher cette ressource ?
- Quel sera le facteur déclenchant ?
- Que se passera-t-il quand tout le monde aura découvert le filon ?
- Quels sont les acteurs déjà sur la piste ?



Figure 32. Tableau 4 de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.

⁴⁸ <https://www.usinenouvelle.com/article/le-casse-tete-du-recyclage-des-avions.N337147>

Définir le problème

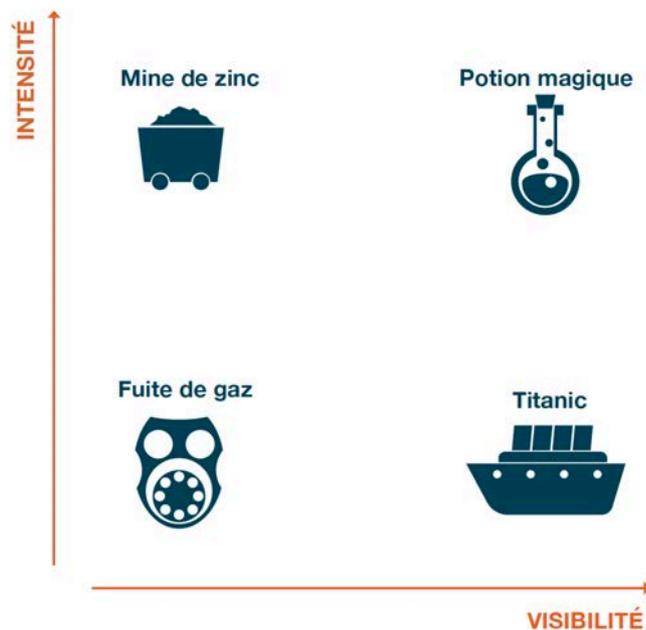


Figure 33. Tableau récapitulatif de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.

A partir de ces processus rendant lisible un problème et lui donnant une structure, un élément revient de manière régulière dans chacun de ces processus. C'est le signe, la métrique, la donnée, l'élément remarquable qui rend plus ou moins lisible le problème dans un projet, les usages qui le créent, et finalement font évoluer le projet. Mais qu'elle est cette notion de signe et comment la comprendre ou du moins l'aborder de manière moins empirique que ne le font les designers, ou les startups ?

1.4 L'efficacité de la sémiotique pour le projet

La lecture sémiotique qu'on propose ici d'un projet, se voudra un échantillon d'échanges pratiques entre les startupper, le chercheur en design et sémiotique. Ce dernier les fait réfléchir et « jouer » sur les multiples facettes des processus de signification qui composent leurs projets. Le défi à relever, lors de ces échanges et de ces réalisations, grâce à la sémiotique, est de définir le signifié (valeurs, fonctions, cibles, identité d'entreprise) pour cerner le signifiant (logo, forme du service, du produit, couleur) le plus adapté et être le plus en adéquation avec le projet. C'est là l'intérêt de la sémiotique pour notre métier de designer. Apprendre à décortiquer,

analyser, construire une communication, un business model, entre mots et images nous pousse à aller plus loin dans notre mission de designer de service et d'accompagnement des startups et, ainsi, leur proposer de sortir du brouillard créé par la surinformation linguistique et iconique que chaque innovation apporte avec elle, qu'elle soit technologique ou économique. Créer des mots, des images comme créer des projets nécessite d'en explorer et d'en maîtriser le maximum de codes. Dans « design » il y a cette idée de signe, « de-sign », ce travail de dessin, de trace et de dessein, le message d'un projet. L'AFD⁴⁹, nous donne cette définition en adéquation avec nos lectures de J. M. Floch (1990), L. Hjelmslev (1971) ou J. Fontanille (2015).

Le design est un processus intellectuel créatif, pluridisciplinaire et humaniste, dont le but est de traiter et d'apporter des solutions aux problématiques de tous les jours, petites et grandes, liées aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Potentiellement présent partout, en adéquation avec les modes de vie, les valeurs et les besoins des êtres humains, utilisateurs ou publics, le design contribue à la création d'espaces, à la communication de messages visuels et sonores, d'interfaces, à la production de produits et de services, afin de leur donner un sens, une émotion et une identité, d'en améliorer l'accessibilité ou l'expérience.⁵⁰

D'une façon paradoxale, le designer de service ne vit sa liberté dans sa démarche de mise en œuvre du projet de la startup qu'en définissant les contraintes (pour quel usage, dans quelles conditions, pour quel budget), en déterminant les possibles (en dématérialisé, en virtuel) et modélisant les esthétiques (choix d'un univers graphique, de matériaux, d'une ligne). Mais comment comprendre les stratégies tracées pour penser ou repenser un projet qu'il soit un logo, un logiciel, un smartphone ou un service hospitalier ?

Nous allons commencer par un exemple pratique : un objet courant pour visualiser les éléments en jeu, le smartphone.

Son utilisateur le retourne et voit une pomme croquée. Ce n'est pas un graphisme purement esthétique, ce n'est pas non plus le nom du smartphone, mais sa marque.

⁴⁹ Alliance Française des designers.

⁵⁰ <http://www.alliance-francaise-des-designers.org/definition-du-design.html>

C'est une trace d'appartenance à une « tribu » : Apple. Certaines marques sont réputées, d'autres moins. Celle-ci est réputée, et seulement ce symbole évoque un univers particulier, une esthétique précise. Lors de son achat ou de sa location, il y a des tailles et des numéros. Est-ce un codage particulier ? Non, c'est un code classique d'organisation dans les modèles des smartphones. iPhone « 5 », « 6 », « 7S », « iPhone X » c'est sûrement le dernier. Il y a aussi des informations supplémentaires, « CE » c'est la validation pour les normes européennes et un dessin de poubelle barrée, même si on ignore ce que c'est, on suppose que c'est utile, et le symbole est récurrent sur d'autres produits polluants. Il ne faut pas le jeter n'importe où. Ce smartphone est noir, et dans le « Apple store » – la boutique qui, elle aussi, donne des informations importantes, notamment par sa configuration telle une bijouterie présentant les produits Apple – il y avait d'autres couleurs, d'autres tailles et quand notre utilisateur l'a loué ou acheté, il y avait : du gris (trop commun), du doré (trop « bling bling »), du rose (trop « girly »), du blanc (trop banal), du rouge (trop voyant). Il a choisi le noir plus simple, plus luxueux, plus chic, plus discret. Puis il a hésité sur la taille : le 7s, le 8, le X s'il prend le smartphone X il trouve celui-ci « pas mal » mais trop gros, il l'imagine sortant de la poche de son jeans ou glissé dans sa veste. L'utilisateur est donc revenu sur l'iPhone 7s. Maintenant le vendeur lui vante les qualités de l'iPhone 8 et l'importance de rester tendance. Comme notre utilisateur connaît l'importance du fait de rester tendance, il va suivre le conseil du vendeur, professionnel du monde du smartphone cet argument tendance est susceptible d'évoluer dans le contexte d'une baisse de prix. De manière plus précise on parlera de marqueur social ainsi pour plusieurs produits « tendance » dès que leur prix baisse ils ne sont plus tendances, ni désirés. Il va prendre l'iPhone 8, noir car discret et il choisira une coque « sympa » pour le protéger et ajouter une touche de « fun ». Pour un objet aussi banal aujourd'hui qu'un smartphone nous parlons ici des informations créées par cet écosystème de marque qui, à travers le médium qu'est le smartphone rajoute des stratégies de signification, ce sont elles qu'achète aussi, en réalité, notre utilisateur. (Semprini. 1995, 2005, Floch. 1990)

Notre projet de designer d'intégrer notre approche dans le processus d'accompagnement et d'aide à l'innovation, passe par une compréhension sensible de ces stratégies de signification.

1.4.1 La question du sens

La question du sens que l'on crée est l'élément central du design, c'est une clé de voute qui permet dans un projet de le rendre solide. Cette question du sens est posée par la pratique même du design autant que par les projets qui en découlent. La sémiotique nous propose donc une observation « clinique » et approfondie de la complexité d'un projet. Ce filtre donné au projet nous permet d'observer son évolution, malgré les obstacles et les aléas. Le sens d'un projet ne peut se faire sans les hésitations, les renoncements et les pivots qui permettent ou non de poursuivre un projet. La sémiotique nous amène donc à :

Une évaluation critique de la signification de nos pratiques sociales, quotidiennes, politiques et médiatiques, et des discours qui les diffusent. Une transparence sociale et politique, des territoires socio-économiques et symboliques, croyances et régimes médiatiques, compétitivité et compétition, variations stylistiques de la mode : ce sont quelques-unes des innombrables configurations sémiotiques qui donnent du sens à nos vies quotidiennes, collectives ou individuelles. En traversant ces configurations l'une après l'autre, le sémioticien dialogue avec l'anthropologue, l'économiste, le géographe, le philosophe, ou le sociologue.⁵¹

Lorsqu'on aborde l'observation des stratégies de signification, on peut les structurer de différentes manières. Elles peuvent avoir une structure naturelle : la rouille sur un tracteur qui indique un usage pas assez régulier par exemple. Le champignon sur un arbre qui indique une maladie ou la mousse qui nous indique la direction du nord. Une structure artificielle : les IHM (Interface Homme Machine), les logos, les affiches. L'ensemble de ces structures sont captées par des récepteurs donc travaillées pour créer des signes - olfactifs - par exemple les boutiques Nature & Découverte travaillent depuis longtemps sur la dispersion d'essences pour faire voyager le client par l'odeur dès son entrée dans la boutique⁵² -, des signes visuels : la signalétique des routes -, des signes auditifs : comme par exemple la mélodie de la SNCF. Cependant, toutes ces approches empiriques, que nous réalisons implicitement ou explicitement dans notre

⁵¹ Fontanille, J. (2015 : 243).

⁵² <https://sensomarket.wordpress.com/2015/05/27/la-recette-du-marketing-sensoriel-elaboree-par-lenseigne-nature-decouvertes/>

travail de designer, ne nous donnent que peu d'éléments sur la production de signification et ses mécanismes. La sémiotique nous aide donc à comprendre scientifiquement les rapports entre les éléments qui structurent un processus de signification et les effets du sens qui en découlent. Un usager n'interprète pas forcément un signe comme un designer, un startupper ou un financier. Une couleur ne signifie pas la même chose d'un individu à un autre, en fonction de son âge, de sa culture, de son quotidien, d'un groupe social à un autre, d'un pays à un autre, etc. Quel que soit le contexte, communiquer c'est produire du sens. Pour pénétrer de manière plus sensible dans l'approche sémiotique du projet, c'est la notion d'opérativité de la sémiotique qui nous a servi de base dans ce travail de recherche en design.

Créativité ne signifie pas improviser sans méthode (...) La série d'opérations de la méthode du projet est faite de valeurs objectives qui deviennent des instruments opératoires dans les mains de designers créatifs⁵³.

Dans un article intitulé, *L'intervention sémiotique dans le projet : du concept à l'objet*, (Deni 2010), nous avons une première approche très opérationnelle du filtre de la sémiotique dans l'accompagnement du designer dans son élaboration du projet, du début de l'idéation, dans la conception, dans sa transposition concrète en produit (matériel ou immatériel) et ensuite dans la manière de le communiquer. Le champ de recherche de la sémiotique, dans ce système constant de communication, ne peut être que fondamental. Explicitons ce propos, dans l'approche d'un projet de startup, qui plus est, un projet innovant ; l'ensemble des éléments que nous allons accumuler, qu'ils soient vus, perçus, ou conçus, sont des phénomènes de communication du projet. Comme l'écrit U. Eco (1968)⁵⁴, la fonction des objets n'est pas un problème sémiotique, le problème pertinent pour la sémiotique concerne plutôt la façon dont les objets, ou ici les éléments qui composent un projet, communiquent leur fonction. De manière plus concrète et pratique c'est un filtre dans la manière d'organiser la signification et ainsi de rendre plus précise la communication. Ce qui nous intéresse dans cette opérativité sémiotique c'est cette compétence analytique à percevoir un ensemble de possibilités de scénarios d'usage lié à la compréhension des stratégies de signification et de leur logique. Cela conduit à une optimisation stratégique dans

⁵³ Munari, B. (1981) cité par Deni, M. (2010).

⁵⁴ Eco, U. (1968).

nos choix du projet et la réalisation du service visé pour le destinataire ici le client de la startup.

[...] Le problème n'est pas de décrire, mais plutôt de produire du sens et de le faire d'une façon efficace. Nous pensons que la description, la comparaison et la projection sont les procédures principales qui permettent de définir le faire sémiotique. (Zinna, 2004 : 12).

Il s'agit donc ici d'utiliser le « faire sémiotique » et le « faire du design » pour proposer des productions innovantes et rendre possible des potentiels succès sur le marché. Ce travail sur la récurrence des phénomènes de créativité observés au contact des projets des startups, à un moment donné, celui de la création d'une entreprise, dans un lieu spécifique, un incubateur, dans le contexte, celui d'un projet innovant, nous obligent à utiliser ce « faire sémiotique ». En effet, comme en sémiotique, notre travail dans ce contexte n'est pas d'imaginer simplement le futur des projets que nous accompagnons, mais plus simplement d'imaginer les orientations possibles pour permettre la durabilité du projet et plus largement celle de la startup dans le temps, par de réelles stratégies pour les projets.

L'innovation observée par le filtre de la sémiotique dans un projet crée une logique de « manipulation ». De ce fait, si nous mettons en place un parcours d'achat ou de vente de matériel agricole d'occasion, dans tous les cas de figures imaginés dans l'expérience utilisateur, il y aura une étape d'enregistrement de l'utilisateur qu'il soit acheteur ou vendeur, mais aussi une étape d'option de la monnaie – type crédit – imaginée par la startup pour payer facilement ce matériel. Notre travail est donc de progresser sur les différents plans dans le projet, de modéliser une architecture complexe de communication qui se cache dans les différentes interfaces que nous avons imaginées durant, par exemple, les séances d'optimisation du parcours d'usage sur les interfaces du site internet, et ainsi de créer une sorte de « fil d'Ariane » d'instructions (Gibson, 1979 ; Norman, 2004) invisibles pour que chaque étape d'usage soit positive. Sous cet angle, la psychologie cognitive nous offre une approche structurée de la compréhension de ces instructions d'usage, qu'elle nomme affordances souvent pratiquées en ergonomie, l'affordance définit la capacité d'un objet ou d'une caractéristique à suggérer sa propre utilisation. (Bonnardel, 2006)

Cependant, il faut aller plus loin par l'analyse détaillée de celle-ci et la prise en compte de la « factitivité⁵⁵ » (Deni, 2002, 2005. Beyaert-Geslin, 2012) pour les expliciter autant dans l'accompagnement d'un projet tel que celui-ci, mais aussi de manière générale sur l'ensemble des projets de startups que nous avons accompagnées dans le cadre de cette thèse. Ces startups travaillent sur des services plus que sur des objets dans leurs projets respectifs. De ce fait, nous observons l'importance de mettre en place une sémiologie perceptive (Deni, 2010). Par sémiologie perceptive, nous entendons ici, ce qui définit « les processus de signification et de communication qui fonctionnent à travers la perception ou l'interprétation sensible »⁵⁶.



Ceci n'est pas une corne

AUTHENTIC MATERIAL



Ceci n'est pas une pipe.

magnite

Figure 34. Projet de communication pour la startup Authentic Material, 2016.

⁵⁵ « Les stratégies de construction des objets respectent certaines règles de la manipulation factitive. Dans l'analyse de la dimension factitive des objets d'usage quotidien, on s'aperçoit que l'opposition traditionnelle entre sujet et objet, comme celui qui veut (l'agent) et celui qui est voulu (l'agi), n'est pas évidente. Ayant été forgés pour des finalités d'action, les objets portent en eux-mêmes les traces d'une action virtuelle. Une telle virtualité d'usage est traduisible comme l'intention de l'objet à être agi, c'est-à-dire comme sa capacité de faire faire. En bref, l'objet nous manipule vers une action et, dans le meilleur des cas, nous induit à l'action correcte. » Deni, M. (2005 : 81).

⁵⁶ Deni, M. (2010 : 90).

Pour Michel Foucault, « le titre ne contredit pas le dessin ; il affirme autrement ». Ainsi la sémiose perceptive souvent ne renvoie pas à autre chose, mais nous donne une information sur la chose même, son entité à deux faces, signifié/signifiant construite sur une relation simple au départ, mais qui mène progressivement à une multiplication d'informations.

Dans l'exemple suivant, le processus de signification est illustré par une recherche « iconographique » pour la startup Weather Force. Elle travaille sur une application de détection des pollens en fonction de la météo. Notre mission est ici de créer et de simplifier des informations météos en icônes, sous forme de pictogrammes. Ces informations seront liées à celles des pollens par la suite. Elles doivent donc avoir un rôle important mais moins primordial que l'information sur les zones de pollution pollen. De ce fait, en tant que designer sur l'ensemble des projets startups, un exercice de simplification et de vulgarisation de l'icône nous a été demandé. Le signe de chaque donnée météo aura donc un rôle à jouer, mais il devra être en adéquation avec l'ensemble des éléments qui constitueront l'IHM (Interface Homme Machine) de l'application.



Figure 35. Travail sur les typologies de pictogrammes météo pour la startup Weather Force.

Dans le cadre de notre travail, après plusieurs séances entre les membres d'une start-up et le designer, c'est une fois atteinte cette étape de reconnaissance à l'unanimité d'une stratégie de signification que nous construisons la logique de construction de ce projet, par exemple en validant ou en vérifiant le caractère objectif ou subjectif de notre stratégie ou ses effets de sens ainsi que sa cohérence. Nous avons dans un premier temps gardé les trois entrées du triangle, signifiant, signifié, référent : ceci rend possible, dans la lecture du projet, l'articulation des éléments qui les représentent pour visualiser notre stratégie de manière plus sensible.

Pour illustrer nos propos, il nous a été demandé de réaliser une couverture de livre, sur un sujet X, avec comme symbolique une ampoule choisie pour l'innovation. Mais des questions se sont posées : ce sera quel type d'ampoule ? Sera-t-elle moderne, à LED ? Sera-t-elle ancienne, à filament ? Sera-t-elle ronde, longue, torsadée ? Elle correspondra à quels critères techniques ou esthétiques ? Sera-t-elle pratique ? Pour qui ? Pourquoi ? Allumée ou éteinte ? Une ampoule n'est pas qu'une ampoule elle renferme de nombreux messages intégrés dans la culture collective. Cette confrontation à des processus de signification et des images de manière régulière nous amène à les associer à une pensée ou un concept. Lors de ce travail pour E. Salomon, un des consultants qui travaille avec nous sur les projets des startups, un temps de réflexion important a été accordé à la réalisation de la couverture de l'ouvrage afin de maîtriser ce qu'elle allait évoquer sous l'angle sémiotique.

Le signifié : la pertinence d'un pitch, cette notion de pertinence est assez abstraite et implique d'autres notions : idée, innovation, qualité. (l'ampoule allumée connote l'idée d'intelligence (siècle des lumières), les trois ampoules impliquent la notion de recherche)

Le signifiant : la reproduction imprimée (couverture) dessin simplifié des trois ampoules.

Le référent : l'ampoule.

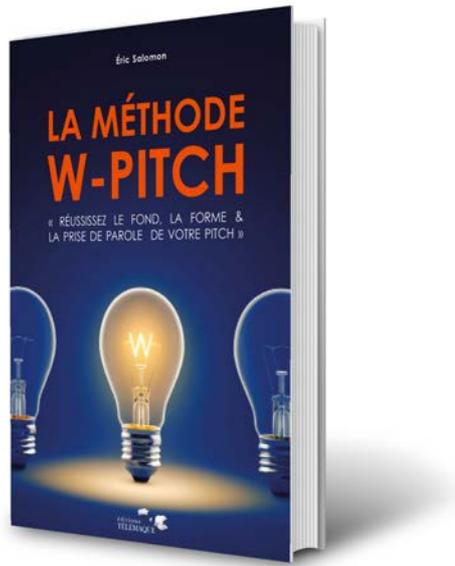


Figure 36. Réalisation de la couverture du livre d'Eric Salomon, *La méthode W-pitch*, Éditions Télémaque, 2017.

Nous avons par la suite alimenté notre travail par l'usage, l'analyse presque complète du processus de signification, tel qu'il est défini aujourd'hui en sémiotique (Klinkenberg 1998). En effet, on visualise quatre éléments selon l'approche de l'analyse qui doit être réalisée dans tel ou tel projet.

- le signifiant
- le signifié
- le référent
- le stimulus

Tout au long de notre approche de la sémiotique, plus précisément du « faire sémiotique » la notion de stimulus, nous a particulièrement intéressée. C'est un élément que nous devons prendre en compte dans notre démarche « sémiopraticienne » du projet, puisque nous sommes à la base designer. En effet, le stimulus est la manifestation concrète et sensible de la captation de la stratégie de signification que nous construisons dans un projet. Il peut aussi nous donner des informations objectives ou subjectives sur le problème du projet ou la solution imaginée. C'est l'élément qui va s'imprimer dans notre mémoire pour déclencher une

expérience, c'est la lumière qui touche l'objet et vient s'imprimer dans la rétine, ce sont les ondes de la sirène de police qui agissent sur notre tympan.

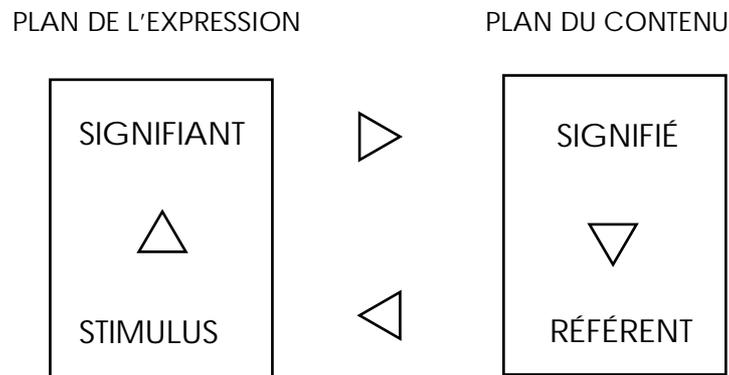


Figure 37. Schéma J.-M. Klinkenberg⁵⁷

Cependant, tous ces éléments ne peuvent pas être quelconques. Le stimulus qui sera envoyé devra correspondre à un modèle conscient ou inconscient mais codifié. C'est une structure « madeleine de Proust » présente dans chaque individu, à des niveaux différents, mais qui permet d'imager un projet sur les palimpsestes de la culture partagée. Pour rendre pratique les bases de la sémiotique et familiariser notre public avec cette discipline nous nous sommes appuyé sur ce type d'illustration, certes basique pour des sémioticiens mais éclairante pour des néophytes.

Ce code est le signifiant – par exemple la couleur rouge appartient à l'univers de la couleur – il n'a de contextualisation que si cela renvoie à quelque chose. Ce quelque chose est le signifié, c'est l'image mentale créée par le signifiant – un feu de circulation rouge pour signifier le stop – mais le signifié renvoie lui à un référent, ici un référent physique – le feu de circulation – cependant il peut être abstrait (la transcendance), il peut être une qualité (la sagesse) ou encore un objet inexistant (un dragon). Le référent est ce à propos de quoi on communique. Comme décrit ici, les différents éléments qui composent un signe existent les uns par rapport aux autres. Un stimulus active un signifiant. Le signifiant n'existe que par ce qu'il y a un signifié, ainsi de suite pour le référent. (Klinkenberg, 1998)

C'est cette logique dans le processus sémiotique qui nous interpelle dans notre travail de designer. Bien que depuis les années soixante la sémiotique s'occupe de « textes », ainsi que des « pratiques », nous avons, pour simplifier l'approche « sémio-

⁵⁷ Klinkenberg, J. -M. (1998 : 21).

praticienne » avec les startups, décidé de travailler sur les processus de signification complexe en sélectionnant avec elle les stratégies de signification les plus pertinentes dans chaque projet accompagné. En commençant, avec elles, par deux éléments vulgarisés pour aborder leurs projets. Ces éléments peuvent permettre de penser sous un angle différent et plus sensible l'objet de leurs projets, leurs communications sur celui-ci et ainsi, de commencer, dans notre accompagnement en design, la pratique de la sémiotique avant et pendant le projet.

La diversité des signes énoncée par Umberto Eco (Eco, 1968 : 45) a, dès nos premières lectures, orienté notre approche du processus d'accompagnement des startups en incubation en y intégrant, de façon simplifiée, au vu de nos connaissances naissantes en ce domaine, l'outil « sémiotique ». Au départ, nous étions curieux d'intégrer certaines classifications de signes dans le lancement de nos workshops, en phase initiale, et d'en observer la façon dont les startupper allaient se les approprier. Progressivement, dans certaines de nos démarches, les exercices de sémiotique sont devenus un réflexe régulier facilitant l'entrée en matière de nos premiers ateliers : en effet, déceler différents types de signes dans un travail de groupe a déclenché la prise de parole, stimuler rapidement l'interactivité, et cela, dans un contexte de bonne humeur et d'écoute respectueuse. Nous avons, par exemple, dans nos missions premières, exploité la distinction entre les « signes naturels », liés aux choses et événements naturels – pour la startup Mountpass, les données météo, par exemple – ou ceux qui sont liés, malgré eux, à l'être humain – les crampes du cycliste et les « signes artificiels » pour signifier – un coup de klaxon, un casque pour protéger sa tête – des gants avec la signature du maillot jaune du dernier tour de France, ou mixte – un bandage au genou pour protéger et indiquer un point de fragilité.

Le signe est utilisé pour transmettre une information, pour dire ou indiquer une chose que quelqu'un connaît et veut que les autres connaissent également (Eco, 1988 : 27).

C'est à partir de ce schéma simplifié de la communication :

source – émetteur – canal – message – destinataire –

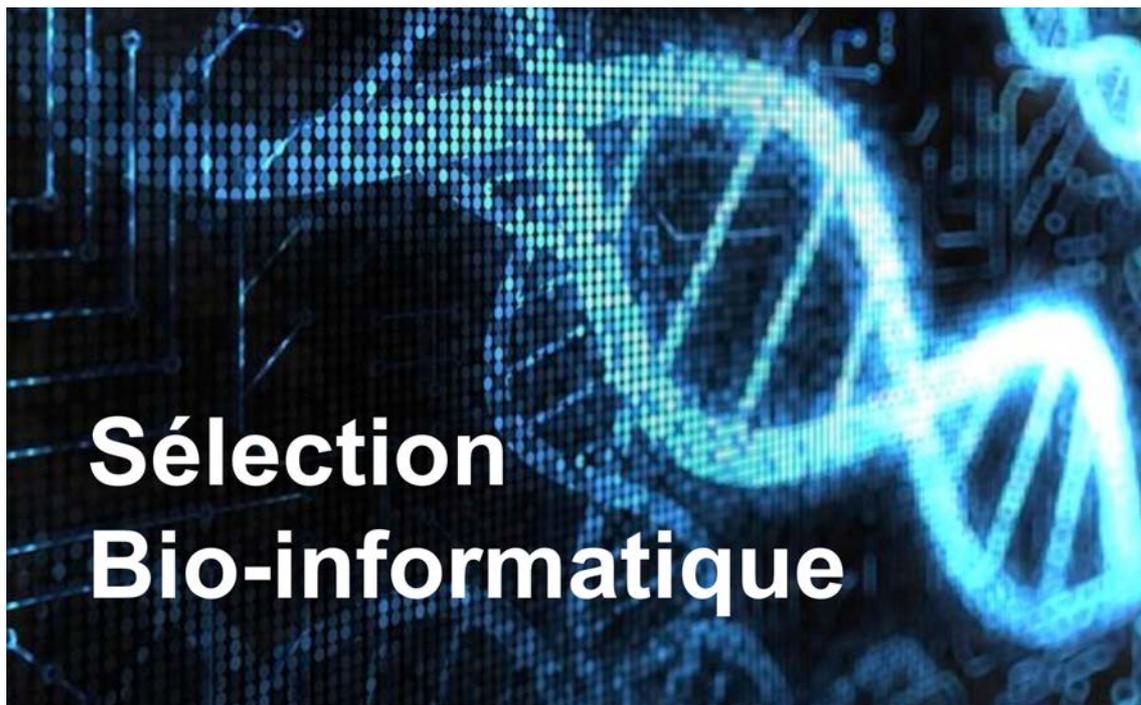
que nous avons enclenché certains processus communicatifs (logo, univers de marque, flyer) en montrant du doigt, dès la multiplication des échanges et leur pluralité, le fait qu'un message ne peut passer par un canal d'un émetteur à un destinataire sans un code commun entre l'émetteur et le destinataire. Ce qui semble être une évidence pour un sémioticien ne l'est pas encore pour un startupper tout à son projet et fort loin, à tort, de l'univers des signes et de la théorie d'Eco dans laquelle tout être humain évolue dans un « système de systèmes de signes » et ce, que ce soit dans les civilisations industrialisées ou dans la nature.

C'est dans ce contexte-là, que nous nous sommes attaché, au début de nos « mises en scène » sémiotiques à éclairer la notion de code pour parvenir, dans un travail de startupper aux profils et origines pluriels, à une compréhension optimale entre destinataire et destinataire. C'est ainsi qu'ensemble, nous reprenons conscience que ce code ne passe pas que par la langue mais aussi par les mouvements du corps, les mimiques du visage... Chaque projet de startup illustre bien le fait qu'il y a autant de codes (linguistiques et non linguistiques) que d'activités ou de contextes et l'exemple du code de la sémiologie médicale avec l'étude des différents symptômes est certainement le plus parlant aux yeux de jeunes pousses à convertir à l'outil sémiotique.

Ces différents processus d'analyses favorisent le travail en deçà et au-delà des signes que nous créons dans les projets. Ils nous permettent de maîtriser notre discours et de proposer une approche critique en début de projet. Nous avons sélectionné 3 types d'approche pour visualiser l'intérêt pratique de la sémiotique en projet de design :

1/ Elle nous amène, en structurant la signification des « langages » dans un projet et son écosystème, à travailler sur les stratégies visibles et non-visibles en montrant par exemple le lien entre les éléments de l'accroche d'un document de communication et le visuel choisi pour un pitch de présentation de projet. (Borbie, 2008)

Ici, par exemple les planches de présentation que nous réalisons avec les startups pour un pitch en public en début d'incubation. Dans un premier temps est montré la fin du marché actuel sur lequel la startup veut apporter son innovation, puis, on présente la solution potentielle au marché (ici la sélection Bio-Informatique). Dans la pratique on détermine pour chaque diapositive la bonne image et le bon message pour notre présentation pour rendre possible les premières interactions sur les processus de signification que nous devons organiser, orienter leurs projets et rendre lisible leur sujet d'innovation.



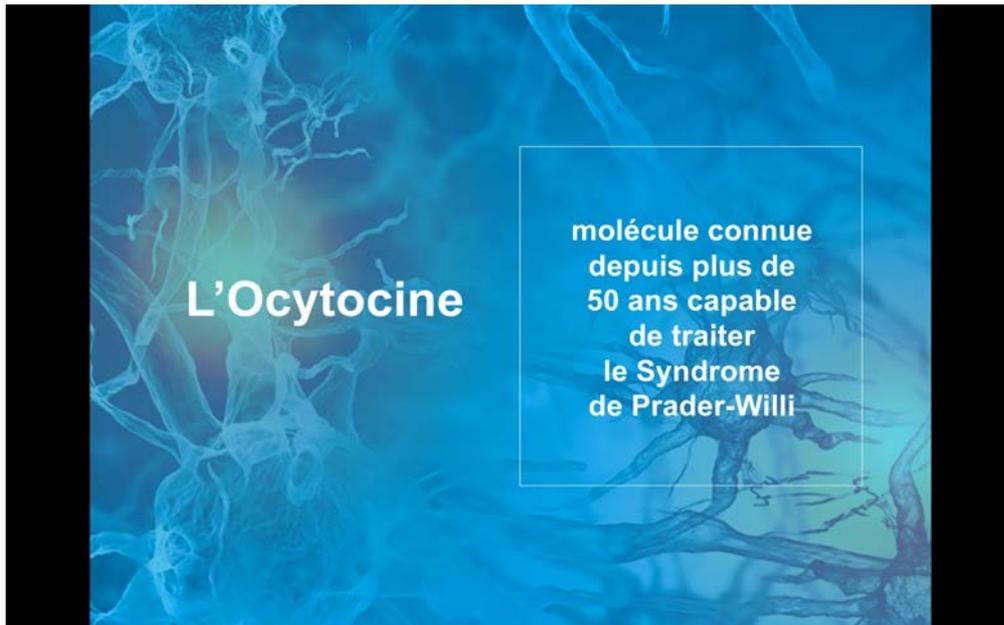


Figure 38. 4 Exemples d'images travaillées pour les présentations en public.

2/ En différenciant intention de communication, signification, sens perçu, la sémiotique nous amène alors à proposer une stratégie de marque créative avec un travail sensible sur l'annonce et sa compréhension.

Quelle forme donnerons-nous pour faire passer l'idée du projet ? Peut-il y avoir une lecture contradictoire de l'information ? Un exemple pratique avec le logo de la

startup Mountpass (Parcours Voyage/Vélo). Après une exploration des différentes isotopies de leur écosystème, nous avons développé leur univers de marque et leur logo.

mountnn**pass**

Avant stratégie de
signification



Après stratégie de
signification

mountnn**pass**

Figure 39. Exemple de l'intégration de la sémiotique dans la création du logo Mountpass : le logo avant et après les sessions de sémiotique sur le projet.

3 / La plus importante selon nous, par son lien étroit avec la philosophie du design thinking, puisqu'il ne faut jamais isoler la stratégie de signification du contexte ce qui favorise la mise en lumière des divers sens possibles. La sémiotique nous mène à la reconnaissance d'un processus créé dans une présentation, à l'observation du fait que celui-ci peut avoir une signification contraire pour deux parties distinctes (des clients, des usagers, des financeurs, ou des associés). Elle conduit à penser la stratégie à adopter pour faire accepter un concept et, de ce fait, faire valider par l'interlocuteur ou les interlocuteurs la logique exposée.

Un exemple :

La publicité de la Renault 14 insérée dans une poire ; les créateurs ont oublié l'expression linguistique préalablement connue : être une bonne poire, qui signifie être trop bon, un peu naïf, se laisser mener par le bout du nez. Depuis la fin du XIX^e siècle, une « poire », c'est aussi quelqu'un qui se laisse aisément duper, par une métaphore venue de la poire bien mûre qui tombe toute seule de l'arbre, comme la dupe tombe facilement dans l'attrape-nigaud qui lui est tendu.

Conclusion : les acheteurs n'ont guère eu envie d'être propriétaires de ce modèle. J'achète une voiture « poire » donc je suis une poire.

Une idée nouvelle de la voiture

Une poire, c'est petit devant et ventru derrière. La Renault 14 c'est pareil!
Devant, un minimum de place pour le moteur transversal.
Derrière, un maximum de place pour le confort.
La Renault 14, goûtez-la!
A partir de 25.400 F prix clés en main au 1.07.77.

scan: www.auto-pub.net

Renault 14

Renault préconise **elf**

auto-pub.net

Figure 40. Publicité Renault 14

L'importance est de comprendre le contexte et celle de lui proposer ou encore mieux de lui construire un cadre qui définit les éléments de travail commun entre design de service et sémiotique.

La sémiotique donne aussi accès, dans notre approche, à une notion importante pour différencier son projet d'un autre sur un marché. C'est celle de l'intelligibilité, cet élément que nous avons été amené à identifier dans notre travail de justification de la partie designer, est un des éléments explicite du travail du sémioticien. En effet,

dans le travail de J. M. Floch (1990) qui a servi de base structurante dans notre travail d'intégration de la pratique sémiotique dans l'accompagnement en design des projets de startups, l'auteur traite de cet apport d'intelligibilité dans un projet, ici dans son usage publicitaire.

L'approche sémiotique peut permettre d'y voir plus clair dans la « nébuleuse du sens » – pour reprendre la formule saussurienne – que sont ou que finissent par devenir les concepts publicitaires : la convivialité, le bien-être, le bon sens. (Floch, 1990 : 10)

C'est cette « nébuleuse du sens » que l'on retrouve dans tout projet, et plus encore dans le projet de startups où l'écosystème doit être remis en cause de manière complète.

Concrètement, c'est-à-dire tels qu'ils sont utilisés, trouvés, choisis ou transmis lors de « briefings », ces concepts sont le plus souvent des mots. Ce sont des entrées de dictionnaires, des « lexèmes » comme diraient les linguistes. Or, qui n'a jamais ouvert un dictionnaire sait d'une part qu'un mot est un énoncé condensé – sa définition est l'énoncé en expansion donné pour équivalent – et d'autre part, qu'il possède souvent deux ou trois acceptions du fait de l'Histoire, du fait des divers usages contextuels qui en ont été faits. [...] Comme le mot, le concept publicitaire constitue la petite partie émergée d'un iceberg de sens : c'est une intrigue, des rôles et des situations, un décor et une mise en scène. Et comme le mot, le concept publicitaire voit son contenu sensiblement modifié à chacune de ses exploitations : dans la déclinaison d'une campagne ou avec l'évolution de la communication. L'intelligibilité apportée par la sémiotique, lors du choix d'un concept, de sa reprise ou de sa confrontation avec ceux de la concurrence, consistera donc dans le déploiement méthodique des virtualités offertes par ce concept d'une part et, d'autre part, dans la distinction et la hiérarchisation des variables et des invariants de son contenu. (Floch, 1990 : 10)

Concrètement, nous pouvons transposer cela dans un projet de design de service : C'est identifier un comportement, un usage, une manière de réaliser les choses dans un contexte donné. C'est observer et rendre visible des rationalités qui nous ont

jusqu'à présent échappé ou qui ont été banalisées. Par là nous entendons une observation des pratiques des usagers qui, une fois analysée et modélisée, nous amène à développer un projet plus conséquent. L'autre élément remarquable dans ces lectures et qui a motivé notre recherche, c'est la notion de pertinence que J. M. Floch explique ainsi :

La sémiotique peut la produire parce qu'elle s'attache à distinguer et à hiérarchiser un certain nombre de niveaux homogènes de description. On retrouve ici cette recherche de ce qui est invariant par rapport à ce qui est variable, de ce qui est nécessaire mais aussi suffisant pour définir un concept ou telle exploitation d'un concept qui fait l'originalité ou la spécificité de la communication d'une marque, pour définir telle organisation narrative qui servira de canevas à un discours corporate ou encore tel traitement de formes, de couleurs et de volumes qui constituera le design propre à une marque ou à une gamme-produits. (Floch, 1990 :12)

C'est autant la notion de pertinence d'un problème de marché observé que la pertinence d'une expérience imaginée pour le résoudre qui nous intéresse ici.

Pour parvenir à une telle identification, la sémiotique use d'une procédure héritée de la linguistique structurale : la commutation. La commutation est l'exploitation de la relation de présupposition réciproque entre le plan de l'expression et le plan du contenu d'un ensemble signifiant, entre son signifiant et son signifié. Expliquons : à partir du moment où l'on considère qu'à tout changement d'expression doit correspondre un changement de contenu, on reconnaîtra les véritables qualités visuelles – ou sonores – qui constituent l'esthétique de la marque à ce qu'elles entraînent, par leur disparition ou apparition, une différence dans son contenu. (Floch, 1990 : 12)

Ce qui nous intéresse dans ce passage c'est l'idée que derrière le travail du designer dans un projet, au-delà de la première expression qui est l'esthétique formelle que peut apporter le designer, nous pouvons proposer un processus, une méthode scientifique en aide à la créativité. Enfin J.M Floch, aborde l'élément de différenciation. Voici un autre élément de comparaison avec notre accompagnement de startups, nous parlons de différencier le signal du bruit sur un marché donné. Dans un premier temps, cela est nécessaire pour comprendre les

éléments qui composent réellement le problème puis, dans un second temps, pour sortir du lot de projets ou de concurrents travaillant sur le même sujet.

Diversité des cibles et des perceptions d'une image, la pluralité des médias et des supports, hétérogénéité voire dérive d'une communication, ou encore solidarité des « positionnements différentiels ». [...] Autant de problèmes de communication ou de marketing qui impliquent pour être résolus, ou même simplement abordés, qu'on s'entende sur la nature de ces différences et de ces ressemblances. (Floch. 1990 : 14)

Nous revenons ici à la notion de parti pris, de métrique et d'opposabilité dans le projet, abordés dans les chapitres précédents (§1.3, §1.4).

Le travail et (la relative !) compétence de la sémiotique, c'est de passer de la saisie des différences à la définition des relations. (...) Car c'est l'un des intérêts de cette topographie des relations permettant de générer de la signification qu'est le carré sémiotique⁵⁸, que d'être achronique, c'est-à-dire en deçà des réalisations historiques, marketing ou publicitaires, dont il va rendre compte. Ce « modèle constitutif » peut donc servir à des études synchroniques qui analysent des situations historiques, aussi bien qu'à des études diachroniques qui analysent des évolutions historiques. (Floch, 1990 : 14-15)

Pour continuer notre découverte des éléments sémiotiques qui sont une base dans cette recherche, nous allons définir quelques outils type du sémioticien, outils qui ont fait l'objet d'une curiosité « pirate », nous entendons par là, une utilisation rapide dans différents projets et dans notre approche design. Un premier processus de réflexion issu de la sémiotique est venu alimenter notre travail de designer, le schéma narratif. La sémiotique nous offre ici un modèle précis de travail. Ce dispositif né de travaux en mythologie, anthropologie, ethno-littérature, narratologie de A. J. Greimas, de V. Propp et de Cl. Lévi-Strauss analyse les formes multiples des étapes que prend un récit. Chaque projet de startup est un récit, nous sommes ici, dans le mythe type du héros, et plus particulièrement celui du créateur, de l'innovateur. De plus, pour chaque

⁵⁸ Nous expliquerons le carré par un exemple pratique réalisé pour un projet de startup Partie 2, chapitre 2.6 de cette thèse.

projet un récit devra être imaginé et modélisé. C'est ce qui, dans une modalité certes plus de divulgation et d'actualité, porte le nom de *storytelling*⁵⁹ (Salomon, C. 2007).

Cette méthode est l'analyse de la structure d'un récit, d'un conte populaire, d'une nouvelle, d'une annonce publicitaire sous un angle logique de quatre étapes du récit qu'il soit sous forme d'image ou de texte. Toutes ces étapes sont développées à des niveaux différents mais leur existence implique la manifestation de chacune d'elles. La sémiotique propose alors d'être curieux de ces quatre étapes dès l'origine du récit et de comprendre, pour l'ensemble des startups, la manière dont l'histoire ou le scénario de la startup ou du service s'organise⁶⁰ autour des origines des projets, de leurs innovations, du problème de marché traité. La sémiotique met en place un schéma narratif⁶¹, dans lequel nous visualisons une suite logique d'étapes qui structure toute forme de récit au préalable.

Le contrat / la compétence / la performance / la sanction

Ces étapes qui composent un récit proposent une structure type que nous allons expliciter ici à partir du schéma de l'article de J. M. Floch :

Le contrat :

Il se définit dans le cadre d'un système de valeurs, de proposition et d'acceptation d'un programme à exécuter.

Dans notre approche projet, nous comparons cela au système Problème / Valeur ajoutée sur un marché donné : défis du projet de la startup, mise en perspective du service imaginé.

Les récits sont axés sur : les tentations, les provocations, les défis, les séductions, les conversations. Mais surtout, la dimension modale convoquée est celle du contrat et de l'engagement :

- Devoir : qui est l'obligation, l'engagement, l'impératif, la coercition, la contrainte, la charge

⁵⁹ Storytelling : c'est raconter une histoire à des fins de communication. Il a pour technique de capter l'attention et de susciter l'émotion. Il peut également être utilisé pour élever la marque à un rang de mythe réel ou fictif. *Encyclopédie illustrée du Marketing*. <https://www.definitions-marketing.com>

⁶⁰ Propp, V. (1970).

⁶¹ Floch, J.-M. (1985).

- Vouloir : qui est le désir, la volonté, la détermination, l'intention, la résolution, l'exigence, la volition, le souhait

Dans l'accompagnement du projet c'est la manière dont nous allons traiter le projet, sa communication, la philosophie sur laquelle nous allons développer le projet. Soit un défi du marché, soit une conversation avec le marché soit une provocation du marché. Ce qui sera défini dans les premières séances de l'incubation.

Dans l'article de J.M. Floch, un exemple est donné, celui d'un Roi qui promet la main de la princesse, sa fille, à qui tuera le dragon qui terrorise les citoyens du royaume. Nous avons ici, les éléments que l'on retrouve dans notre approche du projet startup. Le problème, représenté par le dragon qui terrorise les sujets, la promesse du projet, la main de la princesse. Dans l'étape suivante c'est la compétence qui est définie :

La compétence :

C'est l'acquisition des savoirs et des aptitudes pour venir à bout de ce parcours. On décompose cette aptitude sous différentes formes :

- Savoir : qui est l'expérience, la sagesse, le raisonnement, la recherche, la science, la technicité, le vécu, la vérification
- Pouvoir : qui est la force, le moyen, la manière, la manœuvre, la méthode, le plan, l'artifice, le calcul, la faculté, l'objet plus ou moins magique à acquérir.

Dans le parallèle réalisé avec notre travail dans le projet d'une startup, c'est l'ensemble des éléments du projet que nous allons devoir mettre en place, travailler ou acquérir pour finaliser le projet.

Les récits sont donc axés sur la succession : initiation, formation, action et reconnaissance.

Ce sont les fondements de l'accompagnement d'un projet de startup, où l'équipe de startup et l'équipe de l'incubateur vont échanger, apprendre de chacun, poser les bases.

Poursuivons le parallèle avec l'exemple de l'article de Floch (1985) dans lequel un homme s'engage dans le projet de sauver la princesse et les citoyens du royaume et pour cela part avec une épée et un plan de la grotte où se trouve le dragon.

Nous passons alors à l'étape de la performance :

La performance :

C'est la réalisation du programme par la transformation de la situation initiale et la conquête de l'objet de valeur désiré.

C'est, de notre point de vue, la pratique du projet ce que l'on nomme la phase d'incubation, de gestation du projet de notre entreprise. Nous allons passer par une série de phases et d'épreuves afin de résoudre la problématique du projet et de la startup.

Les récits sont donc axés sur : les mutations, les actions, les échecs, et les réussites, les gains et les pertes.

Du point de vue de l'entreprise incubée, c'est le moment où l'homme, après plusieurs tentatives, réussit à pourfendre le dragon.

La dernière étape est la sanction. Ce qui correspond dans notre pratique à la dernière étape du projet.

La sanction :

C'est la comparaison du programme réalisé avec le contrat à remplir. C'est la reconnaissance du héros et, s'il y a lieu, la confusion du traître.

Dans notre parallèle avec le projet d'une startup, c'est la reconnaissance du marché, d'un premier client et de la déstabilisation de la concurrence ou du marché lui-même.

Les récits sont ici axés sur les satisfactions ou les colères, les appréciations, « la gloire ou l'infamie ».

Pour mettre fin au parallèle établi avec cet exemple, notre homme revient en héros et se fait reconnaître au coup de griffe qu'il a sur le bras. On célèbre son mariage avec la princesse et le royaume est sauvé. Cet outil est utile pour comprendre

l'importance du récit d'une startup et celui de son projet. Il permet de mettre en lumière les différentes étapes de celui-ci. Il procure une structure pour interpréter les glissements de signes et de sens sur une même idée. Que ce soit pour une présentation visuelle, un pitch ou un site internet la sémiotique nous amène ici à poser très tôt les questions : à qui est ce que l'on donne l'information et comment ? Mon interlocuteur est-il la bonne personne pour comprendre la logique de mon récit ?

1.4.2 L'approche sémiotique

La démarche de questionnement qui caractérise le processus sémiotique conduit à ajouter un angle de réflexion sur un projet. Ce nouvel angle se compose de trois approches :

- L'approche structurale,
- L'approche générative
- L'approche autonome

Pour l'approche structurale, la sémiotique propose de travailler, en deçà et au-delà des stratégies de signification, les corrélations qui les autorisent à acquérir des valeurs. Cette méthode décompose les contextes, approfondit les logiques du discours et révèle les systèmes de valeurs. Lorsque nous abordons une telle méthodologie sur un projet de startup nous pouvons proposer une vision holistique structurée du projet et ainsi asseoir les propositions et les concepts sur une base stable.

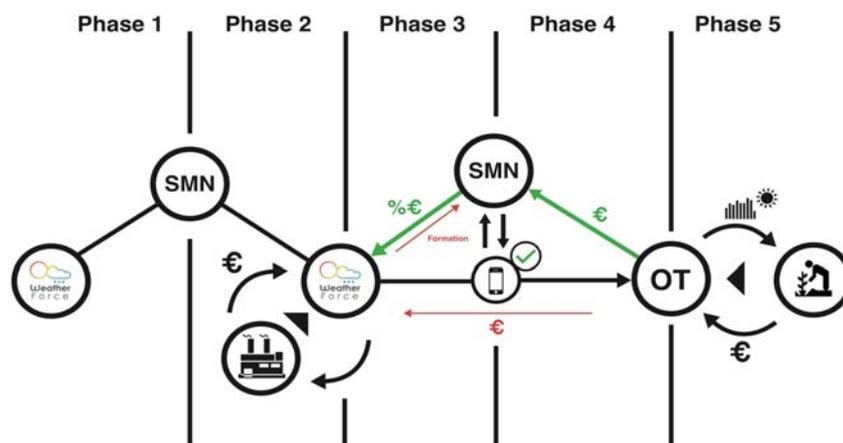
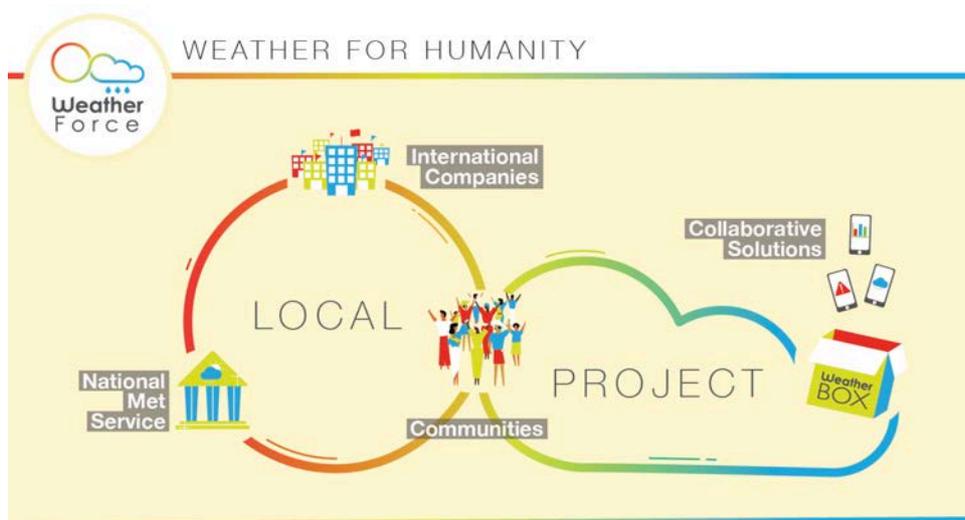
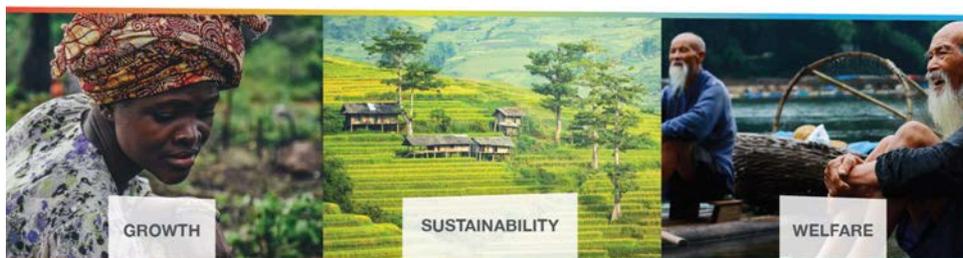


Figure 41. Schéma de phases et d'interactions de la startup Weather Force avec les OT (Opérateurs Téléphoniques) et les SMN (Services de Météo Nationaux).

Voici donc quelques illustrations pratiques. Par le biais de cette méthode que nous testons avec différentes startups, à l'exemple de Weather Force, qui travaille sur l'usage des données météo pour différents domaines industriels tels que l'agroalimentaire, l'agriculture, la santé, nous validons une certaine logique du projet. Une des étapes de celui-ci a été d'identifier, avec cette démarche, au filtre du design de service, les relations grâce auxquelles les informations pensées pour chaque acteur du projet faisaient sens. Cette analyse d'étapes rend possible la lecture des phases et va permettre d'imaginer les types de liaisons entre chaque utilisateur et d'en dégager les logiques. Par exemple, la logique de communication avec les entreprises voulant s'implanter dans des pays où l'accès à la météo est complexe. De ce fait, elles vont devoir investir du temps et de l'argent pour accéder au marché de ces pays s'ils n'ont pas montré « patte blanche ». Si nous reprenons le schéma narratif canonique, nous avons dans un premier temps, le contrat.



Increasing business performance with high precision weather data and local mobile Apps



www.weatherforce.org

Figure 42. Prototype de bache en 3 mètres par 2 pour salon d'entreprises, 2017.

Dans le cadre de notre projet de création d'applications météorologiques pour pays en développement, développement payé par un tiers, si une entreprise veut s'implanter de manière durable dans un pays l'objectif ici est de comprendre le système de valeurs que le projet doit mettre en place, mais aussi la manière de le présenter ainsi que les différents scénarios d'acceptation de celui-ci.

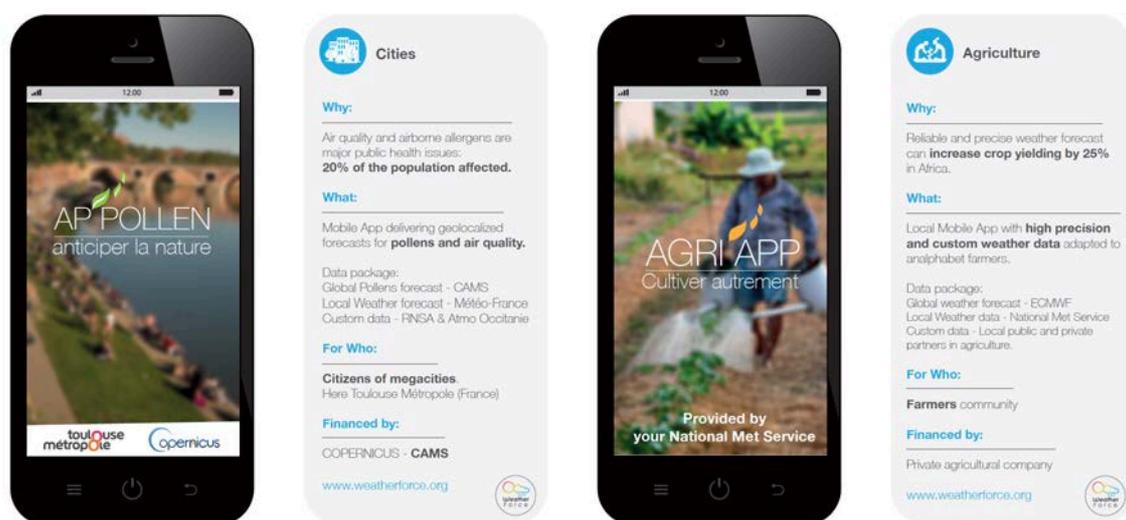


Figure 43. Flyers pour présenter le projet dans un salon d'entreprises, 2017.

Dans son approche, la sémiotique va nous apprendre à distinguer et à organiser les niveaux de significations, de la relation minimale qui fait éclore la signification aux structures complexes qui la modélisent sous différentes formes telle une image ou un langage. Cette vision nous fait prendre conscience de la situation inférée par le message et les données qui le composent. Prenons l'exemple du projet Bot-Design qui étudie la réduction des pertes de temps administratives dans le processus médical, dans le cadre des consultations, des opérations ou du suivi opératoire. Un de nos premiers éléments de projet a été la formalisation et la modélisation du logo du projet. L'objectif était ici de formaliser trois valeurs du projet :

La notion de médical

La notion d'assistant ou d'aide (technologique)

Et la notion d'interaction constante

Après une interrogation sémiotique de l'ensemble de ces éléments, mais aussi de la visualisation du problème et du processus imaginé pour y répondre, nous avons proposé l'idée de personnification du projet, ici une application de suivi médical. Lors de notre recherche sur les différents niveaux de signification des éléments du projet nous sommes arrivés à garder les deux notions celle du médical et celle de l'assistant.

Et pour dépasser la notion d'interaction, nous avons exploré la notion d'expérience médicale du suivi. C'est donc l'eXpérience qui est apparue comme troisième élément. L'observation des mots sélectionnés a fait ressortir 3 lettres, mises en majuscules, qui ont créé ainsi notre personnification : MAX pour Médical – Assitant – eXpérience.

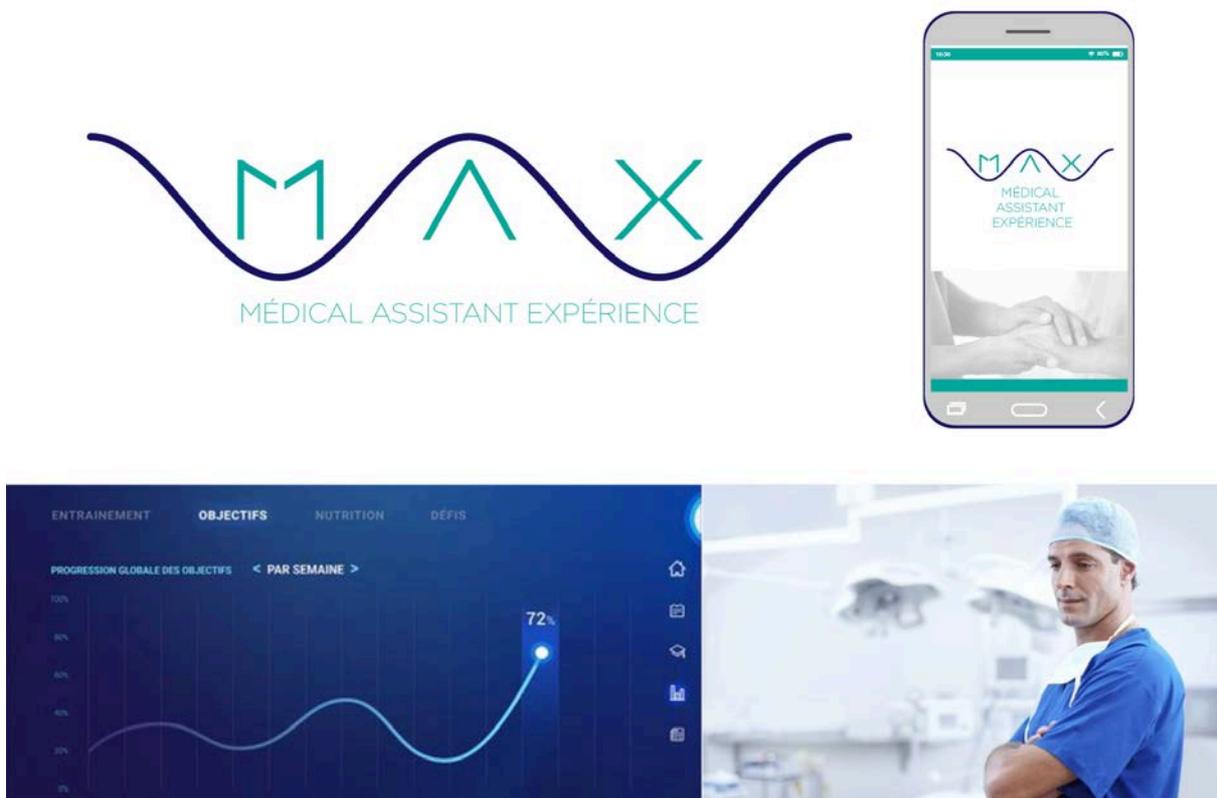


Figure 44. Planche de proposition du logo MAX pour le projet Bot Design, Septembre 2018.

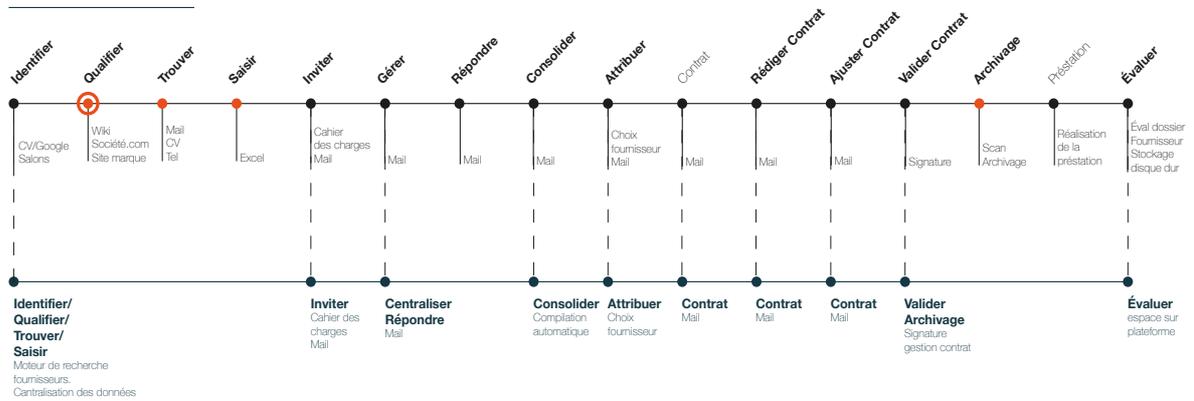
La démarche autonome est ce qui importe le plus dans un projet de startup : aller sur le marché pour observer les informations vis à vis du projet. Effectivement la sémiotique, dans cette démarche, ne pense qu'à l'objet qu'elle doit étudier. C'est le travail développé notamment par la sémiotique du marketing et des médias qui nous conduit à établir, dans notre approche design, un parallèle important avec cette science. Elle observe la confrontation entre le récit et la réalité. Et les comportements et les réflexions de la réaction face à l'image donnée sont une retranscription réelle de l'image proposée. Nous pouvons alors observer l'image et le sens induit par la communication de celle-ci ou par le concept mis en contact direct avec un interlocuteur ou dans le cas des startups, avec le marché.

Ce travail nous amène ensuite à effectuer différentes analyses pratiques des projets de startups au filtre de la sémiotique. Passant ainsi du théorique au pratique et inversement. Ce rapprochement a pour objectif d'illustrer une manière de designer un service, une expérience grâce à la sémiotique. Aucune théorie ou proposition ne sera faite sans une culture pratique en projet de celle-ci.

L'approche sémiotique est donnée par cette formule de A.J. Greimas, « hors du texte, point de salut »⁶². Cette relation principale au sens structure déjà la relation avec le design. Là où Greimas « ne prend en compte » que le texte nous proposons de nous placer du point de vue du projet, mais nous pouvons y voir d'autres éléments : un usage, un problème, un objet, une présentation pour utiliser la sémiotique comme un outil. Cette relation concrète au sens que nous accomplissons souvent de manière intuitive dans un processus de design projet est, par principe dans la sémiotique, une science particulière à ce qui fait sens. Toutes les formes signifiantes font sens. Pour J.M. Floch, les objets de sens sont les seules réalités dont s'occupe la sémiotique. Comme pour le designer, ils sont la base de la pratique. La sémiotique intègre aussi, dans son approche, la notion de contexte, que nous abordons en design sous forme d'écosystème au filtre d'outils comme les cartes mentales de projet ou les parcours d'usage.

⁶² Citation extraite des réponses d'A. J. Greimas aux questions posées lors du colloque de Cerisy, dans les actes du colloque parus sous le titre : *La sémiotique en jeu, à partir et autour de l'œuvre d'A. J. Greimas*. Paris/Amsterdam : Hatès-Benjamins. 1987.

Schéma Parcours d'usage Sans BAIYA



Avec BAIYA

TIMAO | Estimez / Achetez / Vendez

Parcours d'usage

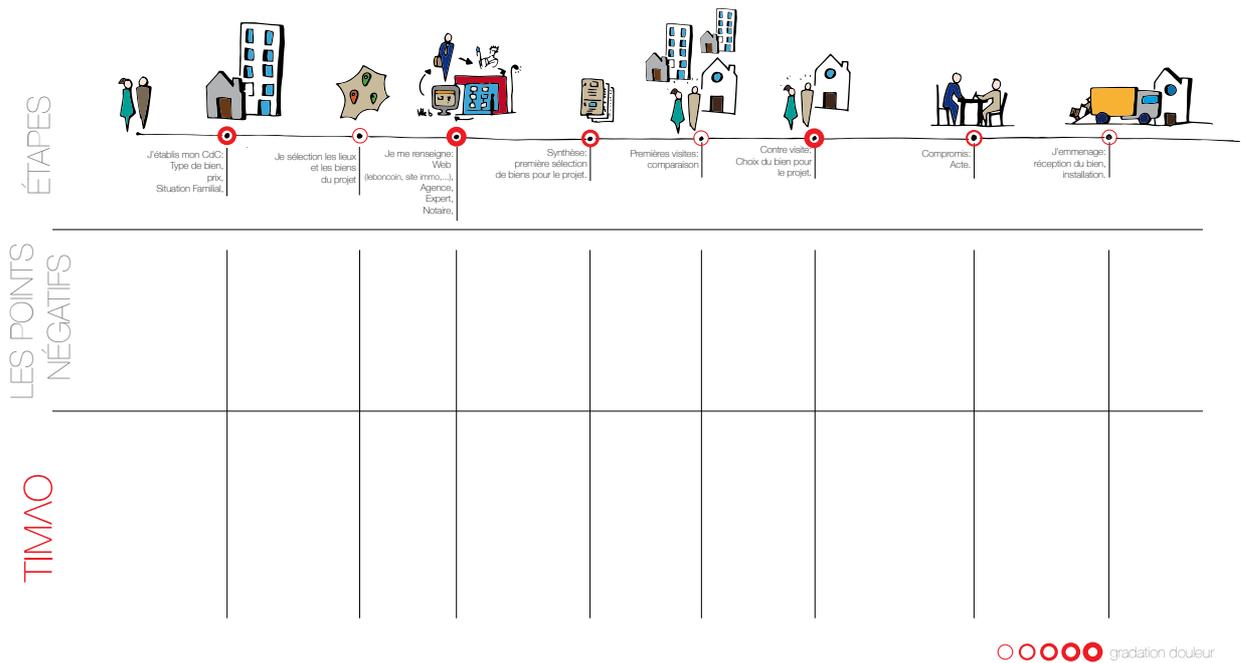


Figure 45. Deux exemples d'illustrations du travail de fond entre design et sémiotique : les projets de startups sur le domaine de la gestion de distribution et de l'immobilier.

Cette notion de « contexte de communication » est abordée en sémiotique comme un objet de sens.

Dans notre approche empirique de la sémiotique, ce sont les domaines d'intervention de la sémiotique qui ont mis en perspective ce parallèle et l'intégration en sémiotique et design. Dans un premier domaine, c'est l'analyse de l'univers conceptuel d'une cible qui nous a intéressé car nous partons souvent en projet d'une observation pratique des usages. C'est une observation souvent très empirique d'ateliers de travail en groupes, de questionnaires qui nous donnent une tendance ou plutôt une piste. À travers différentes applications pratiques analysées, par exemple, dans *Sémiotique, Marketing et Communication* de J.M. Floch, on observe que la sémiotique propose une mise en évidence des logiques qui composent le récit qu'un usager fait de son usage du métro ou les critères que définit un groupe pour parler d'une banque⁶³ (Floch, 1990 : 49-81). Dans un second domaine, c'est l'approche stratégique de la sémiotique que nous avons essayé de comprendre. En effet, comment, à partir d'un flyer, d'une affiche ou d'une présentation de projet, pouvons-nous déterminer ce qui peut faire partie d'un discours commun au projet ? Faire appel à la sémiotique aide à comprendre la diversité des formes de communication et affine notre approche de la communication d'un projet : cela apporte une valeur et une signification à une situation de manière concrète et permet de découvrir pour faire avancer le projet, des logiques de communication encore non développées.

C'est la notion de plan stratégie qui découle de cette science qui nous a intéressé. Elle fait aussi partie de l'approche que nous pensons utile dans l'accompagnement de projet innovant pour startup. C'est, ensuite le domaine exploratoire et pratique de la communication sur le projet que nous avons voulu pratiquer.

Un concept, si simple soit-il, est en fait la surface d'un iceberg de sens : pour communiquer la « durée », la « clarté », le « secret » mieux vaut connaître les récits, les images, les connotations que ces concepts contiennent virtuellement. (Floch, 1990)

C'est ce processus sémiotique rigoureux qui peut rendre stratégique le choix d'un concept, son utilisation, et nous mener, avec le test d'un prototype, d'une observation

⁶³ Chap. Une étoile est née : « La définition de l'identité visuelle du crédit du nord », dans Floch, J.-M. (1990).

des usages à différencier et à maîtriser le sens que nous voulons donner à un projet, la logique imaginée dans le parcours d'usage et finalement le sens réellement perçu de celui-ci. Le dernier domaine d'intervention de la sémiotique que nous avons voulu approcher est celui de l'image induite par la communication. En effet, dans le développement d'un projet de startup, nous sommes amenés à avoir une pluralité de discours et une évolution de ces discours. Du fait du tâtonnement du projet, de la complexité à trouver le bon usager ou le bon client, ou encore la bonne réponse au problème marché. La sémiotique peut nous permettre de :

Construire l'image que ces discours induisent d'eux. Dans le cas d'une pluralité d'images, elle précise leur degré de compatibilité ou d'incompatibilité et rend ainsi compte d'effets de sens tels que la « duplicité », le « monolithisme » ou la « personnalité à facettes ». La même démarche permet à la sémiotique d'intervenir en tant que conseil dans le cadre d'une élaboration d'image collective pour un groupe industriel en phase de réorganisation. (Floch, 1990 : 10)

Ou dans notre cadre de travail, dans l'organisation ou le pivot de projet de startups que nous accompagnons dans l'innovation.

Ce travail est en lien direct avec les notions abordées auparavant qui aident, lors d'un projet, à légitimer le travail, la présentation, le projet au même titre que l'utilisation de l'histoire, du marketing, de la science qui peuvent également valider un projet. Cette approche sémiotique au sein de projets de startups trouve illustration dans l'exemple suivant : les interactions entre les cyclotouristes et les parcours cyclo-touristiques (§1.4.3). Notre travail sur les typologies de cyclotouristes et leurs parcours d'usages a mis en lumière les possibilités de communication d'une startup vers une ou plusieurs typologies d'utilisateurs nous amenant à transposer cela dans l'architecture du site internet, et à mieux penser l'expérience d'usage du projet.

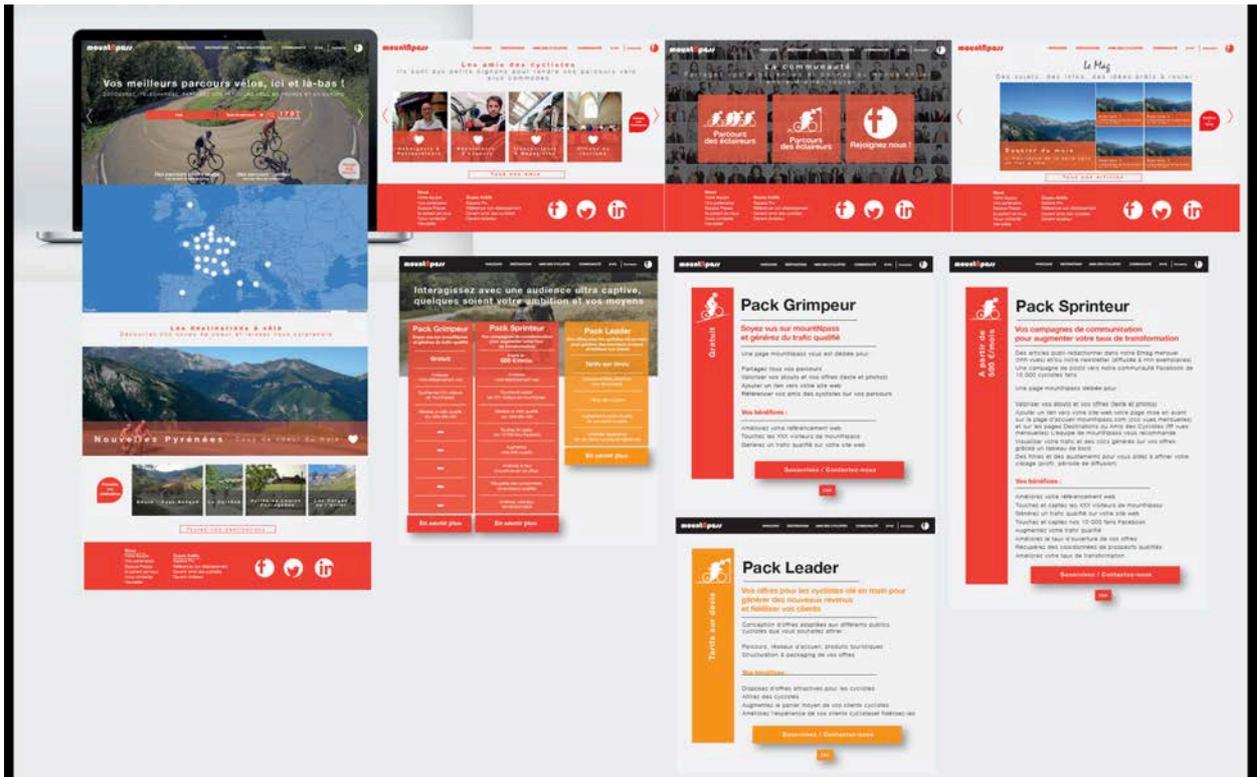


Figure 46. Premières formalisations de réflexions pour structurer le projet issu du travail de sémiotique sur les typologies de cyclotouristes.



Figure 47. Travail photo d'observation terrain.

1.4.3 Une typologie d'utilisateurs dans le projet Mountnpass

Mountnpass, startup dans l'univers du voyage à vélo s'est donnée pour perspectives de mettre en place des offres de parcours vélo pour découvrir des régions autrement. Le but était pour cette startup de positionner rapidement un écosystème pensé autour du voyage à vélo et d'être rentable pour développer de nouveaux services autour de leur concept. Il faut apprendre de l'écosystème existant et considérer, de fait, le voyageur à vélo non comme un usager mais comme un client, et mettre en place une fidélisation des « early adopters » pour en acquérir de nouveaux. Il faut aussi prendre en compte les acteurs du système à organiser en répondant à la question :

Qui sont-ils et comment les rendre parties prenantes ?

Une autre recherche décisive à mener est celle de l'analyse anthropologique des cyclotouristes.

Qui sont-ils ? Sont-ils une même tribu ou un ensemble d'ethnies ?

Par principe, ils sont : cyclotouristes, Un cyclotouriste est une personne qui vit un type de parcours : qui le vit et non pas seulement le fait. Ceci implique alors des questions majeures. Comment le cyclotouriste voit-il son parcours ? Qu'est-ce qu'un parcours ? Quelles sont les différentes manières de vivre son parcours ?

Toute personne qui a déjà fait un parcours à vélo dira qu'il y a différents types de comportement lors de son parcours.

Des questions qui seront importantes à résoudre ; en effet, c'est lors d'un parcours que l'essentiel du contact avec le service que veut mettre en place Mountnpass s'établira. Il sera donc intéressant d'analyser les conjonctures possibles de l'échange avec le service, les équipes Mountnpass et les cyclotouristes. Et surtout de distinguer quels rôles doit jouer cette startup en passant par l'imaginaire de cyclotouristes susceptibles d'utiliser ces services : Information, découverte, vente, SAV, etc.

Où et quand doit-on ou peut-on proposer une interaction et à quelle typologie de cyclotouristes ?

Si nous parlons ici de typologie des cyclotouristes, c'est un travail au préalable qu'il nous faudra faire.

Première étape : c'est l'observation qui consistera à détailler de façon relativement précise les étapes des cyclotouristes depuis les préparatifs jusqu'au voyage et au retour. Il ne s'agira donc pas d'écouter les voyageurs mais d'observer leurs faits et gestes au cours de leur parcours. Ce n'est que bien plus tard que l'on pratiquera des échanges par des ateliers types pour les faire discuter entre eux. En effet, pour comprendre un projet et le problème qu'il souhaite traiter nous devons disposer d'une vision « objective » du trajet. Et il faut insister sur le « du » : c'est la matière du trajet et non une analyse « sur » le trajet que nous proposerons par la suite durant les ateliers avec les cyclotouristes. Ceux-ci ne donnent que rarement à l'interviewer une version viable mais souvent une réécriture du parcours vécu. Ce travail d'ateliers et d'échanges viendra, dans un second temps, pour percevoir davantage d'éléments sensibles qui viendront alimenter, cultiver le projet. Nous pouvons alors analyser le parcours sous l'angle sémiotique. Pourquoi ? Tout comme un texte, un parcours cyclotouriste a un début et une fin. Il fait l'objet comme tout récit d'un découpage en un nombre X d'étapes, qui se structurent selon certaines règles. On observe que ces étapes ne coïncident pas forcément avec des lieux, des étapes types mais sont cadrées par des interactions, des expériences susceptibles de redécouper des espaces, des lieux et des étapes elles-mêmes. Le parcours a une direction, avec un objectif final. L'observation des déplacements, tout au long d'un parcours X de cyclotouristes, montre que celui-ci est un récit d'aventures vers la finalité d'un lieu. Ce lieu est souvent propice au retour à la normalité de déplacement (train, bus, voiture). Le parcours ne sera donc pas une suite d'étapes improvisées. De ce fait, nous pouvons analyser sémiotiquement les parcours des cyclotouristes : ils ont du sens, ce qui nous permettra de les articuler et de construire une signification forte dans les réponses apportées par le service imaginé.

Nous avons donc mis en place deux stratégies pour croiser nos données : l'une se basant sur l'analyse de différentes études, notamment celle-ci : *Spécial économie du*

vélo : Étude complète⁶⁴, pour bien comprendre l'écosystème du projet et faire un état des lieux sur le domaine et, en parallèle, l'autre sur une observation de terrain des différents parcours imaginés comme potentiellement intéressants pour le projet de la startup. L'idée a été d'observer les parcours types, crayon en main, et de structurer un document de prise d'informations types pour que les observateurs puissent l'analyser de la même manière. Ce travail d'observation des ateliers de cyclotouristes, des ateliers de clients potentiels et de parcours vélo a mis en évidence 4 temporalités à observer.

- Les déplacements
- Le repérage
- La relation à l'environnement
- La perception des problématiques que souhaite résoudre Mountnpass

Une analyse de tous les événements de la notion de parcours devra être réalisée pour révéler de manière « objective » les problématiques d'usages imaginées ou observées partiellement de manière théorique.

L'équipe devra alors partir sur un postulat de type de parcours.

- Parcours direct
- Parcours à étapes
- Parcours nécessitant un autre mode de déplacement

Il faut mettre en place des trajets types pour les 3 profils. Cela se fera avec des clubs et des Offices de Tourisme partenaires pour établir une POC test (Preuve de concept). Les parcours devront être repérés, segmentés et structurés puis mis en relation avec le parcours d'usage conçu par la startup. Ce qui permettra d'imaginer un ensemble

⁶⁴ <https://www.veloscenie.com/contenus/espace-pro/rapport-economie-du-velo-altermodal.pdf>. Étude réalisée par l'ensemble des acteurs du tourisme à vélo : Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi DGCIS, Ministère de la Santé et des Sports, Conseil National des Professions de Cycles, Association des Départements Cyclables, Club des Villes et Territoires Cyclables, ATOUT FRANCE

d'actions et de services pour chaque étape clé du parcours et proposer ainsi des versions d'usages pour le service proposé.

Exemple : Version1 du site :

- Découvrir Communication de la startup
- Rechercher Usage du site
- Choisir Usage du Site
- Programmer Planification hôtels, gites, restaurants, trains, bus
- Partir Service du parcours
- Réaliser Service du parcours
- Revenir Déplacements Vélo, Bus, Train

Ce travail facilite la perception de phénomènes majeurs pour détecter les différents types de cyclotouristes :

- S'ils sont le nez dans leur guide.
- S'ils voyagent sans détours.
- S'ils prennent le temps de papillonner.
- S'ils observent le paysage.
- S'ils utilisent leur smartphone.
- S'ils ont un parcours type.
- S'ils prennent des chemins de traverse.
- S'ils préfèrent les étapes sportives.
- S'ils sont sensibles la communication.
- S'ils partagent avec d'autres cyclistes ou non cyclistes.
- S'ils sont sur des timings précis.
- Etc...

Ce travail consistera à détecter des parcours types de comportements et à dégager les récurrences et les similitudes. Pour mettre en évidence « une invariance dans la

variation » selon l'expression de Jakobson, R. (1941) et ainsi détecter des éléments sur lesquels le service aura un réel impact et une réelle interaction.

Qu'entendons-nous par similitudes ?

Par exemple : être absorbé par son guide, son GPS, son smartphone, sa musique sont des similitudes de l'absorption et s'opposeront à l'observation du paysage, aux discussions entre cyclotouristes, ou à la découverte d'un lieu qui sont, elles, des similitudes de l'attention ? On percevra assez vite la notion de rouler sans détour dans des observations d'actions qui mettront en évidence la volonté de rouler, « d'avalier du bitume », d'engranger les kilomètres. Si l'on prend un regard macroscopique sur l'observation d'un parcours de vélo, au-delà de la diversité figurative qu'il peut prendre, nous pouvons, détecter des types de parcours pour nous aider à affiner notre service. Ainsi, on détectera celui qui « optimise son parcours » et aussi celui qui « optimise ses étapes ». Celui qui est « intéressé par le paysage » et aussi celui qui passera plus de temps à sa prochaine étape ; celui-ci n'est pas celui qui va « timer » son étape. L'idée est de décrypter les parcours des cyclotouristes et de structurer leurs comportements.

Mais que faire des éléments du type : sexe du cyclotouriste, âge, but du voyage ? Ils viendront dans un second temps pour spécifier plus précisément chacun de nos types de cyclotouristes. Nous ne parlons ici que d'actions de voyage communes à tous avec, pour postulat de base, des parcours vélo pour la période de Mai à Octobre. Ce qu'il nous faut comprendre, dans un premier temps, c'est comment les gens voyagent à vélo et non dans quel but ils se déplacent. Puis dans un deuxième temps, on s'interrogera sur le pourquoi de leur voyage.

Tout ce travail constitue un trajet en étapes d'interactions significatives. On peut alors percevoir que le parcours s'organise de manière simple :

Continuité VS Discontinuité.

On visualise une diversité de séquences gestuelles, d'étapes, de débuts, de ralentissements, de reprises, de tensions, et de fins. Ceci met en valeur des flux, des automatismes pour certains qui neutralisent l'environnement ne laissant place qu'à l'acte de rouler. Que l'on parle de parcours aérien, ou de lignes de bus c'est le même problème : on observera des attitudes, des gestes, des regards, une concentration sur

ce que l'on fait, gestion du GPS, passage des vitesses... À l'opposée, d'autres trajets recherchent ou demandent des rythmes, des étapes clés. Ceci relève d'une stratégie de discontinuité, avec des diversités de paysages, ou des étapes atypiques, correspondant à un ensemble de parcours où le cyclotouriste donnera à avoir une réelle ouverture sur ce qui l'entoure. À partir de cela, la sémiotique propose un outil que nous transposons au design, en visualisant ces éléments sur un carré sémiotique type pour observer la structure de cet écosystème.

On posera le système suivant :

Discontinuité

Continuité

La visualisation de ces deux catégories met en lumière leurs deux négations respectives :

Non-continuité

non-discontinuité

La non-discontinuité c'est chercher à anticiper l'obstacle pour le gommer, préparer en amont pour passer toutes les étapes du voyage rapidement. On aura un besoin de précision dans l'offre de parcours de vélo. La non-continuité, elle, correspondra à la coupure, l'interruption dans le parcours. Les usagers attendent de se laisser surprendre par l'inattendu au détour d'un virage. Ils seront ravis de se laisser prendre par les animations d'un village ou stoppés par un incident. C'est quatre façons de vivre un voyage à vélo représentent quatre valeurs ajoutées du trajet à vélo pour l'utilisateur de Mountpass et nous donnent 4 typologies de cyclotouristes :

Les explorateurs (discontinuité),



Les spécialistes (non-discontinuité),



Les rêveurs (continuité)



Les curieux (non-continuité)



Figure 48. 4 Photos de recherche pour alimenter le projet.

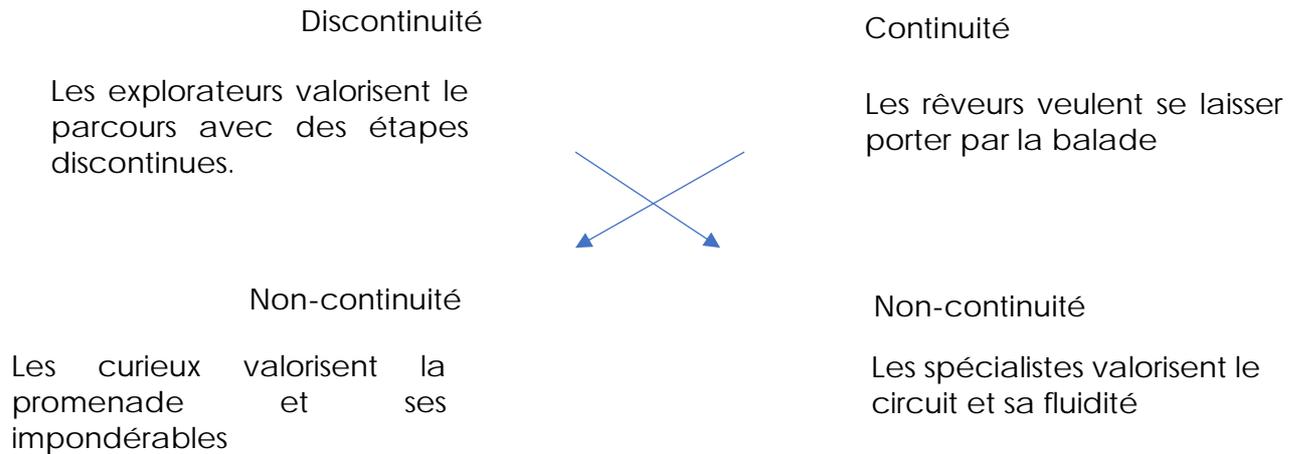


Figure 49. Carré sémiotique sur les typologies de cyclotouristes développé pour la startup Mountnpass.

L'utilisation du carré sémiotique facilite la visualisation des différentes typologies qui peuvent créer du sens. Ce travail théorique nous amène à proposer des types de cyclotouristes en catégorie. Ces catégories devront être validées comme pertinentes et permettront de lister un ensemble de comportements par catégorie, des actions types, des gestes, que nous pourrions retrouver sur le terrain, quel que soit le lieu. Nous mettons ainsi en lumière : La notion de vivre un parcours.



Figure 50. Photo de recherche pour alimenter le projet.

Ce qui nous conduira à proposer à chacun un package défini sur le site internet et des articulations d'actions précises tout au long du parcours et de la découverte de celui-ci ainsi qu'au retour d'expériences sur le parcours. Cette notion de « vivre un parcours » implique un travail important, celui du signifié du parcours. En cherchant à produire leurs parcours sous une forme continue ou discontinue les cyclotouristes imaginent une pratique signifiante de leur parcours. Par des discontinuités opérées pendant le parcours, ils créent du sens, de la signification. Ce voyage acquiert alors une densité sémantique. Cependant, d'autres types de cyclotouristes peuvent automatiser leurs parcours en supprimant toute signification liée à leur déplacement puisqu'on ne peut pas vivre tout ce que l'on fait dans la vie comme étape signifiante de celle-ci (nettoyer, monter sur le vélo, déjeuner, gonfler un pneu,) Et pourtant, ces faits de culture caractérisent un mode de vie par rapport à un autre.

Ainsi, on observera que :

Pour les explorateurs, les parcours peuvent être considérés comme une production de sens, structurée de variations.

Pour le rêveur, c'est le parcours neutre qui permet de faire autre chose, se ressourcer, planifier, décompresser, écouter de la musique.

Le spécialiste, lui, propose une vision sportive du parcours vélo où le temps d'étape, la vitesse, les kilomètres et les calories formalisent le parcours structuré de gestes et d'étapes liés pour former une course.

Le curieux, lui, cherchera l'émotion, l'expérience sur son parcours. L'événement sera un fait important de son périple. Nous pouvons donc analyser de manière fine cette production de sens, véritable activité sémiotique que nous proposent ces typologies de cyclotouristes et de leurs parcours en créant du sens, en l'enrichissant ou le dégradant ou en l'oubliant pour pratiquer d'autres expériences.

L'étape suivante sera de confronter notre premier travail aux interviews de cyclotouristes types pour alimenter chacune des typologies et les affiner. Ces cyclotouristes sont-ils actifs ou inactifs ? quels sont les motifs de leurs parcours, la fréquence, la durée ?

Il nous faudra vérifier si ces cyclotouristes ont testé différents parcours de vélo. On proposera alors à ces cyclistes de raconter leur trajet, d'en donner les temps forts, les événements pour mettre en avant leur propre séquençage du voyage. Puis, nous ciblerons l'interview sur les éléments signifiants dont ils nous auront parlé et sur ceux que nous aurons nous-mêmes relevés pendant la phase d'observations et d'enquêtes. Ce qui nous conduira à parler d'espaces empruntés (routes, chemins, hôtel, gîtes, chambres d'hôtes, office de tourisme, gares) des animations, des services. On en viendra ensuite aux questions sur les attentes afin d'améliorer leurs prochains parcours, sur l'information, l'assistance, la sécurité, etc.

Cela engendrera des propositions d'expériences en fonction des réactions de ces typologies.

- L'explorateur sera sensible à la mise en avant des lieux et des paysages en imaginant des parcours à forte valeur culturelle. Il voudra retrouver ces informations dans chacun des parcours sur le site.
- Le spécialiste, lui, sera plus intéressé par la notion d'accessibilité aux services. Les étapes du parcours seront évaluées selon leur fonctionnalité.
- Pour le rêveur, c'est la qualité du parcours qui le préoccupera, aussi préférera-t-il les petites étapes, les parcours simples où la déconnexion au réel sera rapide pour rêver un peu.
- Le curieux, lui, voudra être surpris dans son parcours, il désirera des événements, des animations, des rencontres qui dérivent dans son voyage. Il sera sensible à tous les éléments qui lui proposent ces événements (affiches, info pushup, applications) pour interrompre ce parcours.

Ces vélotouristes produisent eux-mêmes leur voyage comme une pratique signifiante faite de discontinuités ou de continuités. Par des discontinuités, certains donnent du sens ou une signification à leur voyage produisant une richesse de parcours et une multitude de sens. De l'autre côté, en produisant un fil continu d'autres « désémantisent » leur parcours vélo et l'automatisent réalisant celui-ci comme une étape vide de sens que tout un chacun fait dans une journée : s'habiller, déjeuner,

conduire, etc. Il nous faudra mettre en place une série de parcours types lors de la production du médium qui servira à proposer le service à l'utilisateur. Ce projet souligne l'importance de ces comportements qui, pris sur l'ensemble du processus, font sens. Ils révèlent ainsi une activité sémiotique où il y a production de sens structuré, déstructuré. Ce travail favorise le choix d'une première cible test pour lancer le projet. Cette première cible, une fois étudiée, nous donnera les informations sur leurs parcours, le temps, les lieux, les interactions qu'ils font intervenir pour « vivre leur parcours » vélo.

L'autre résonance entre sémiotique et design est celle-ci :

La position de la sémiotique est celle qui permet une interdisciplinarité réelle et efficace, c'est-à-dire une articulation réfléchie – sur le partage d'un même souci d'explication des démarches et des concepts – entre plusieurs disciplines. (Floch, 1990 : 4)

En effet, le rôle du designer est en perpétuelle évolution et les différentes tendances du design de projet évoluent vers cette interdisciplinarité. Dans une conférence, reprise sous forme d'article⁶⁵ de Tomas Maldonado, qui a dirigé l'Hochschule de Ulm⁶⁶ et qui a notamment introduit la sémiotique dans les écoles de design en Italie (Deni, 2015 ; Maldonado, 1958), est exposée cette évolution du rôle du designer. L'auteur, identifie trois périodes.

Dans la première période le designer est le constructeur, l'inventeur, le planificateur. Henry Ford a été le grand designer de cette époque. Dans la deuxième période, le designer est l'artiste. Dans la troisième période, il est le coordonnateur. Sa responsabilité sera de coordonner, en étroite collaboration avec un groupe nombreux de spécialistes, les exigences les plus variées de la fabrication et de l'usage du « produit » : il sera le responsable, enfin, de la productivité maximum dans la fabrication, de la satisfaction matérielle et culturelle maximum de l'utilisateur du produit.

⁶⁵ Maldonado, T. (1958).

⁶⁶ L'École supérieure de design d'Ulm

Il annonce dès 1958, ce rôle actuel de médiateur que le designer peut prendre, dans les différents espaces d'innovations et dans celui que l'on nomme aujourd'hui le lieu d'expérimentation de startups : l'incubateur où l'expérience imaginée par la startup aura plus d'intérêt que le produit, qui lui, ne servira que de médium ou d'artefact, de transfert de cette expérience d'usage. Cette notion de créativité sur le sens à construire pour créer cette expérience sera l'élément essentiel du travail du designer et du sémioticien dans une équipe de projet. Mais nous y reviendrons dans les derniers chapitres de cette thèse (§3.8, 3.9).

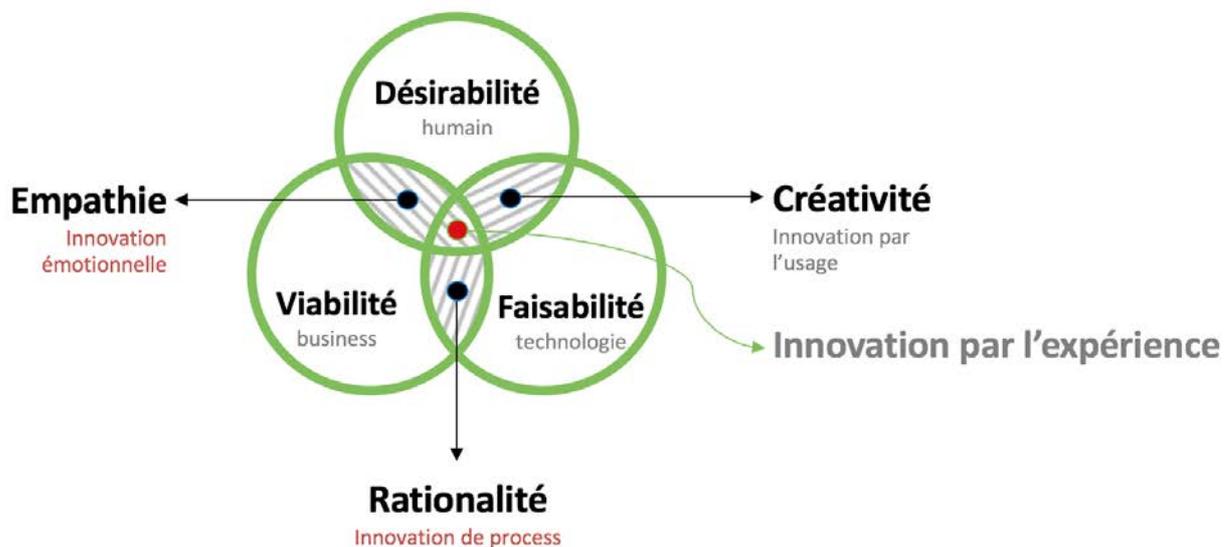
Pour le design comme pour la sémiotique, le monde du sens est intelligible. Il ne partage pas le goût de l'inexprimable qui caractérise certaines esthétiques ou certaines observations, du type : c'est beau, c'est design et c'est bien écrit. Par exemple, il est difficilement admissible, dans ces deux approches, de dire que l'efficacité d'un projet réside dans son esthétique ou ses lignes, car derrière cette esthétique ou cette ligne plaisante il y a une stratégie développée pour parvenir à cela. Même si cela peut être vrai d'une certaine façon, ce n'est qu'un élément visible de l'iceberg, dont la grande partie reste la description des conditions de réalisation du projet et de saisie de sens pour l'une et la modélisation du projet et du sens pour l'autre.

Cette recherche du système de relations que forment les invariants de ces productions et de ces saisies à partir de l'analyse de ces variables que sont les stratégies de signification ne sont seulement que le travail en amont du designer précis dans son approche projet. Ces processus, en effet, sont de dimensions et de matières très diverses ; ils sont, de plus, relativement interchangeable du simple fait – qu'ils ne prennent leur valeur que dans et par leurs contextes⁶⁷. Les signes ne constituent donc pas seulement l'objet même de la sémiotique, au même titre que le produit ne constitue pas uniquement l'objet du design de projet. En sémiotique, pour J-M. Floch, les signes ne sont que des unités de surface à partir desquelles il s'agit de découvrir le jeu des significations sous-jacentes, « l'invariance dans la variation » pour reprendre la

⁶⁷ Sur ce point, Floch fait ici référence au linguiste danois L. Hjelmslev dont les travaux ont repris et approfondis le travail saussurien : « les significations dites lexicales de certains signes ne sont jamais que des significations contextuelles artificiellement isolées ou paraphrasées. Pris isolément, aucun signe n'a de signification. Toute signification de signe naît d'un contexte » (*Prolégomènes à une théorie du langage*. Paris : Minuit. 1971, p 62)

formule de R. Jakobson⁶⁸. De la même façon que l'on appelle « forme le niveau où se situent ces invariants, la sémiotique peut être considérée – en ce sens – comme une « discipline de la forme ». Ce travail de recherche sur la « forme signifiante » a pour objectif de mettre en lumière le système de relations qui fait que les signes peuvent signifier.

De même, la recherche en design projet a pour objectif de mettre en évidence la structure des relations qui font que le design du projet propose autre chose qu'un objet : une expérience. Il nous faut donc travailler nous, designers, là où les éléments du projet font traces. Ce besoin d'expliquer les protocoles de design thinking et de design de service pour valider des projets au filtre de la sémiotique met en avant une structure propre de recherche projet et propose une pratique « scientifique » du design et du projet dans laquelle, la désirabilité du projet n'est pas le seul travail du designer, mais fait valoir son expertise sur sa faisabilité et sa viabilité. (Piponnier, Beyaert-Geslin, Cardoso, 2014)



Le dernier principe de sémiotique mis en parallèle dans ce travail de designer, est le principe de sémiotique structurale. Cette démarche consiste à distinguer et à

⁶⁸Jakobson, R. (1984 : 155).

hiérarchiser les invariants et leurs niveaux dans une communication ou une pratique. C'est une entrée importante, en début de projet, au moment où nous interrogeons la notion de problème à résoudre. Pour J-M Floch

La sémiotique se pose ainsi les questions suivantes : quels critères hiérarchisent ses niveaux de communication ? Quelles étapes dans le parcours de sens depuis le moment où il est articulable et donc descriptible (le sens devient signification) jusqu'au moment où il est manifesté par des signes ? C'est-à-dire jusqu'à ce qu'il devienne ce « texte » que l'on analyse ou que l'on aide à concevoir. Voilà pourquoi on parle de l'approche générative de la sémiotique et d'un parcours génératif de la signification. (Floch, 1990 : 8)

Il confirme aussi l'importance de ce travail, par le sous-titre de son ouvrage comparable au travail réalisé avec les startups : *Sous les signes, les stratégies*. En effet, ce qu'il appelle : « signe », nous l'appelons en design de projet startup : « métrique », une donnée nous permettant de commencer à articuler des stratégies dans le projet, par exemple entre le problème et la valeur ajoutée du projet. De ce fait, la notion de métrique d'un projet, pose, comme pour celle des signes, la notion du principe d'immanence qui implique que les métriques du problème du projet ne sont que le point de départ menant « à une recherche » plus sensible pour affiner celui-ci et proposer une réponse pointue à un problème de marché. Les stratégies sont pour le sémioticien, une relation développée entre l'émetteur et le récepteur. Ce qui, dans un projet de design, est exactement identique. Pour une startup, la stratégie est une relation entre le startupper et son client. Par la suite, J-M Floch développe la valeur ajoutée, élément des plus pertinents puisque c'est la réponse à la notion de problème que nous traitons en projet avec les startups. On parle souvent de couple : problème/valeur ajoutée.

J-M Floch pose aussi une notion importante dans cette approche sémiotique : à quoi cela va-t-il servir au projet ? Ce parallèle entre sémiotique et design a du sens : le designer, comme le startupper, ou l'incubateur doit se confronter à la création de sens. A partir de cela et du travail de terrain entrepris depuis maintenant quatre années au sein de l'Incubateur Nubbo, avec lequel nous avons fait le pari d'intégrer dans le processus d'accompagnement des startups cette méthodologie dynamique de travail, il y a un réel métissage réalisé entre la sémiotique et le design de projet. C'est

une vraie « valeur ajoutée » à ce travail d'innovation et d'incubation qui peut ainsi, comme l'explique J-M Floch pour le marketing, fonctionner également en design projet et amener une amélioration dans trois grands domaines :

- L'intelligibilité du projet
- L'augmentation de la pertinence du projet
- La proposition d'une différenciation pour le projet

Nous pouvons ajouter la notion de création d'une innovation forte pour le marché. En effet, la notion centrale de l'accompagnement au sein de notre incubateur est l'innovation. Si nous arrivons à améliorer chacun des trois grands domaines dans le projet, nous pouvons, de ce fait, parler d'innovation forte dans un marché donné. Alimenté par une culture forte du problème marché et de ces usagers, par une précision du sujet, le projet mettra en place des « barrières fortes » à l'entrée de la solution développée pour contrer la concurrence potentielle.

Pourquoi la sémiotique au service du design de projet ?

Nous avons décelé une définition précise de Floch et qui la résume ainsi :

La sémiotique fournissant une certaine puissance de structuration, d'organisation et d'explication des enjeux concevables dès lors le produit, le service ou le comportement est abordé comme signifiant. L'approche sémiotique peut permettre d'y voir plus clair dans la « nébuleuse du sens ».
(Floch, 1990 : 9)

PARTIE 2.

DE L'IMPORTANCE DE LA PRATIQUE DU PROJET

2.5 Voir

L'importance de voir, d'observer est la base de ce qui fait le travail sur un objet, un projet, un service, ou une création. Différents entretiens et échanges sur des parties de ce travail, avec des sémioticiens, des designers, des consultants en innovation, des artistes⁶⁹ ont éclairé notre démarche initiale. Lors de nos premières approches du monde de l'art puis du design, la personne qui nous a dispensé les premiers judicieux conseils sur la notion de projet a été le peintre Pierre Soulages⁷⁰. Lors de nos entretiens amicaux⁷¹, concernant la création et l'innovation dans notre travail, il nous a fait comprendre que dans le projet de création, ici une œuvre, interviennent trois acteurs majeurs à mettre en équilibre : l'artiste, la couleur et le spectateur. Toute création de design propose de nouvelles relations au monde, aux autres, à soi. Cela attire notre attention sur la façon dont un objet de design tout comme une œuvre d'art fait appel à notre sensibilité.

D'un autre côté la lecture de A. Beyaert-Geslin, nous amène à considérer l'opposition entre :

[...], l'objet de faire et l'objet à voir en envisageant un système graduel intégrant l'objet de design, à la fois objet à voir et objet de faire, redevable d'un sens esthétique et pratique [...]. À ce stade, il faut se concentrer sur la dimension pratique de cet objet ambivalent en s'attachant à l'exemple de la chaise. Progressivement, l'étude permettra de dégager la dimension esthétique en indiquant la direction de la créativité et la « marge de manœuvre » du designer tenu de faire évoluer cet objet tout en préservant les propriétés qui le définissent comme une chaise et lui permettent d'assumer un contrat pragmatique bien précis. [...], nous nous inscrivons dans le cadre épistémologique de la sémiotique des pratiques afin de problématiser deux points essentiels : la fonction de médiation de l'objet

⁶⁹ Lors des colloques de Sémiotique d'Albi et de Moissac (2014, 2016, 2018) réalisés par l'équipe de recherche Médiations Sémiotiques et le CAMS, nous avons pu échanger avec par exemple Paolo Fabbri, Denis Bertrand, Audrey Moutat. Mais aussi lors d'échanges et d'interviews sur la pensée design réalisés sur mes sept années d'apprentissages et de pratiques du design, auprès de praticiens et de professeurs, Marc Crunelle, Renaud Supiot, Romain Thevenet, Lucien Magnon, Georges Schambach, Alain Findel, Philippe Meda, Éric Salomon, Émilie Cazin, Julie Jodet.

⁷⁰ Pierre Soulages : peintre et graveur français associé du design, depuis la fin des années 1940 à l'art abstrait. Il est particulièrement connu pour son usage des reflets de la couleur noire, qu'il nomme « l'outrenoir ».

⁷¹ Entre 2009 et aujourd'hui.

domestique dans la construction d'une forme de vie et celle de sa mise en pratique. Le niveau de la forme de vie et celui de la pratique sont en effet deux paliers dans la hiérarchie des niveaux de pertinence de Fontanille qui en comprend six et relie le signe, le texte, l'objet, la pratique, la stratégie et la forme de vie. Ces niveaux correspondent à des expériences distinctes qui élaborent différentes sémiotiques-objets et constituent autant de plans d'immanence. (Beyaert-Geslin, 2012 : p71).

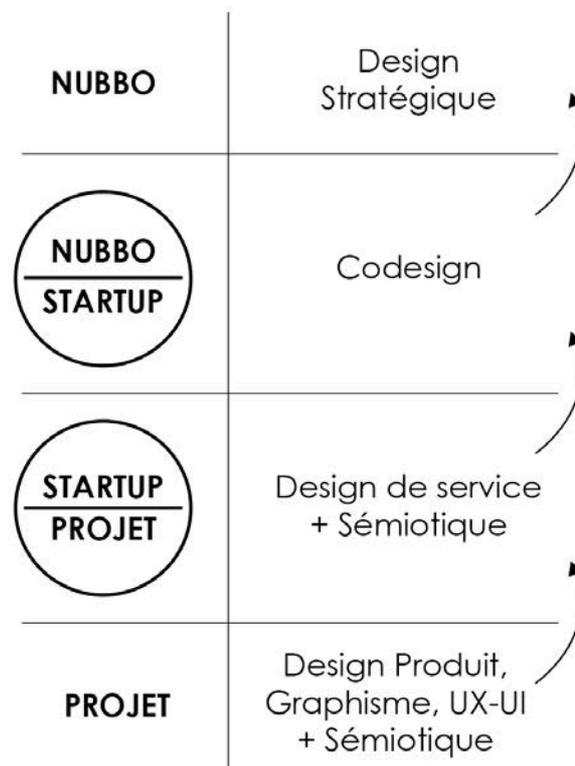
C'est cette dualité que nous transposons dans notre univers de design de service et dans la modélisation des différents éléments qui composent un projet.

Tout ceci se retrouve également dans la stratégie d'énonciation en sémiotique, entre l'auteur modèle, le lecteur modèle et le texte (Eco, 1979 ; Deni 2002, 2010). Ainsi cette expérience triptyque sert, d'une certaine façon de garde-fou pour balayer de plusieurs regards une situation de projet que ce soit dans un contexte artistique ou dans un contexte professionnel. C'est sur cette base que nous avons développé notre travail d'accompagnement des startups au sein de l'incubateur de startups Nubbo et proposé une piste de mise en place du processus d'intégration du design de service dans cette entreprise. Mais nous le verrons plus loin par une première analyse du processus d'accompagnement (§ 2.5.4).

Pour cette première étape, il faut prendre conscience de la nécessité de rompre avec nos schémas habituels qu'ils soient mentaux ou comportementaux. Un stimulus connu correspond à une réaction connue. Notre objectif n'est pas de reproduire mais d'avancer, de transformer, d'innover. L'avantage d'être un étudiant / chercheur et designer sur le terrain est que l'on souhaite se détacher du reproduire ; même si nous nous appuyons sur des corpus antérieurs nous voulons par une recherche empirique leur apporter un éclairage différent. Pour cela, dès le début de la « mission » de doctorant nous avons la possibilité de nous déplacer à tout moment de la position d'observateur à celle de sujet observé dans son action de design. On sait qu'il nous faut jouer sur trois rôles celui de l'observateur, du chercheur, mais aussi dans celui de l'employé rémunéré par l'entreprise, lié à des obligations de résultats à court terme, monde économique qui en exige de même de celui qu'il a recruté dans le cadre

d'une thèse Cifre. Lors de nos premiers ateliers⁷² au sein de l'incubateur, les startups s'étonnaient parfois du temps passé en amont de leurs projets avant d'être dans la phase active. La qualité du processus de structuration de tout projet procède de la clarté de l'énonciation du problème initial. Il nous faut éclairer avant de créer. À ce stade il nous faut redéfinir notre espace de travail. Dans le cadre de notre recherche, en effet, il se divise désormais en quatre plans d'interactions qui partent du travail sur le projet pour aller vers le travail développé pour Nubbo. Il rend possible aussi la lecture de l'intégration pratique de « l'outil » sémiotique dans cette approche. Le schéma opérationnel suivant montre l'impact de cette stratégie de travail du projet vers chacun des plans pour lesquels Nubbo nous a demandé d'en repenser et d'améliorer l'usage et la pratique de l'accompagnement. (Allard-Poesi, Perret, 2003)

Plans de la mise en pratique



Nous devons, de fait, préciser la notion même de projet, dans notre contexte de travail. Elle est composée en son centre d'une ou des propositions innovantes, autour de laquelle – ou desquelles – gravitent des clefs fonctionnelles et

⁷² Nous utilisons dans cette thèse les mots d'ateliers ou de workshops pour définir les séances de travail en design, sur le plan du graphisme, du produit, ou du service. Ateliers réalisés avec les startups et l'équipe qui les accompagne lors de leur intégration au sein de l'incubateur.

communicationnelles. Discerner le contexte dans lequel va se construire le projet de la startup : contexte social, économique, géographique. Il faut faire preuve d'une « intelligence du contexte » : usagers/ clients, partenaires, fournisseurs. Ainsi faut-il dépasser la phase du « parler DU client » pour exploiter celle du « parler AVEC le client ». C'est en accédant à l'expérience vécue par l'utilisateur dans son environnement personnel que la startup peut opérer dans un « laboratoire vivant », consciente des besoins non satisfaits, non exploités, des manques sur le marché. Il en est de même pour chacune des parties prenantes du projet :

Parler AVEC les partenaires

Parler AVEC les fournisseurs

C'est cette stratégie autour de *Voir*, du balayer du regard l'univers de la startup, de ses usagers et de leurs besoins qui débloque nos postures mentales et développe nos capacités à voir la réalité du terrain avant d'agir et de co-construire le projet. Pour le designer de service et le chercheur c'est là un véritable état des lieux, dont nous développerons la pratique dans le chapitre *Concevoir* (2.8), que nous observons en amont du projet, pendant le projet et en aval du projet. C'est une action qui est à entreprendre avec les interlocuteurs de chaque startup de manière itérative et qui est à intégrer en plus dans celui de l'entreprise qui nous emploie dans le cadre du développement de l'accompagnement en design. Alors, nous passons là au stade d'un *Voir* collectivement, capacité qui s'acquiert progressivement au sein d'une équipe et qui nécessite une méthodologie très concrète dont la finalité sera la conception d'une méthode propre aux startups et intégrée au service d'accompagnement de l'incubateur. Ce « voir ensemble » est une véritable stratégie qui mène au réel dialogue entre les co-créateurs du projet et qui les ancre dans la réalité en multipliant les liens qui s'y rattachent. C'est cette puissance du *voir seul* puis du *voir collectif* que les premiers ateliers du designer de service ont mis en lumière. Cette mise à plat de tous les éléments nous a permis concrètement de comprendre l'usage et les parcours d'usage d'une startup au sein d'une structure d'accompagnement à l'innovation et de commencer à observer les points de faiblesses, de douleurs, les zones à expériences négatives mais aussi positives.

À ce stade, le doctorant est un observateur : il s'intéresse, tour à tour, aux comportements, aux propos générés par les différents intervenants. La start-up ne

connait pas bien le design, encore moins la sémiotique, et cependant, son projet est nourri de signes. Le sémioticien, ignore le marché et avance dans un labyrinthe de sens. Le chargé d'affaires estime le temps passé à l'étude des signes plus ou moins perdu et onéreux. C'est cet état des lieux qui a été à la base de notre recherche et de l'ouverture de notre méthodologie de travail de designer de service sur le domaine de la sémiotique nous amenant à l'introduction du terme « sémio-praticien ». Nous commencerons ce chapitre par une analyse de différents processus de design qui vont nous conduire à la structuration du processus final imaginé pour les startups. Il y a une définition du design qui depuis le début de notre travail nous oriente, nous oblige à observer de manière constante, à nous remettre en question également de manière continue. Voici cette définition :

Le design ne signifie pas donner une forme à un produit (ou service) plus ou moins stupide, pour une industrie plus ou moins sophistiquée, il est une façon de concevoir la vie, la politique, l'érotisme, la nourriture et même le design.

Ettore Sottsass⁷³.

Voici une définition qui, lors de notre premier cours en design de service en 2010 à l'université de Nîmes, dispensé par Alain Findeli et confirmé par ses écrits (1998, 2010) a piqué notre curiosité sur le sujet et a fait émerger l'idée que, lors de l'élaboration du parcours pour « designer » un service de manière plus sensible, plus durable, plus humaine, nous devons aller plus loin dans notre analyse et notre méthodologie de travail afin de mieux voir et percevoir ce que nous modélisons pour d'autres personnes, d'en comprendre les stratégies derrière les designs. Cette citation met déjà en évidence l'importance de la sémiotique par les termes suivants : *signifier, forme, produit, concevoir, vie, et même design*. Par sa signification, elle implique la nécessité de comprendre les processus et les stratégies de signification et le sens des choses avec lesquelles nous voulons interagir. Poursuivons l'approche de la méthodologie mise en place pour cette thèse dans les prochains chapitres. Cette méthodologie de travail développée dans l'ensemble de ces travaux de recherche,

⁷³ Fitoussi, B. (1985). Extrait de Brigitte, F. (1998). *Memphis, mémoire du style*, Paris : Assouline.

tout comme dans nos expériences de design pour les startups de l'incubateur, se base sur les étapes suivantes ;

VOIR / PERCEVOIR / CONCEVOIR.

Elle est la construction complexe d'un ensemble de processus et de techniques issus de l'innovation et du design, mais aussi de l'informatique ou de la mise en place de nouveaux services que nous avons observés, utilisés et modélisés. Voici donc l'explication de ces processus et techniques qui ont forgé cette méthodologie.

2.5.1 Processus et méthodologies

Pour ébaucher une théorisation du processus entre design et sémiotique pratique dans le parcours des startups en passant de l'outil au processus, nous devons structurer notre propos, par une série de concepts qui, du fait de la singularité de cette thèse mi-théorique, mi- pratique (annexes 1-2-3-10) nous amène à proposer une structure d'intégration du design et de la sémiotique dans l'accompagnement des startups et à développer les outils pour la pratiquer. Tous ces outils sont toujours à prendre en compte dans un contexte historique, géographique, sociologique, politique, économique, culturel. En fonction de l'époque et du lieu du projet, du type de public et d'entreprise, il faut adapter la stratégie de projet et les outils qui en découlent. (Anderson, Markides, 2007).

Nous sommes convaincu que les outils du design de service, tel que le *parcours d'usage**, le *persona** ou encore la *carte mentale** sont indispensables pour mener à bien la co-création, comme nous allons le présenter dans les chapitres 2.6, 2,7 et la partie 3 de cette thèse, et de sélectionner l'outil adapté au bon moment pour engendrer la bonne proposition.

Nous avons donc fait le choix de sélectionner les méthodes de design les plus présentes dans notre écosystème de travail. L'observation des isotopies (2.5.3) dans chacune de ces méthodes ou approche rend possible une lecture « simplifiée » de ces phases de travail pour développer par la suite une méthode propre de travail pour les startups et l'incubateur. Pour bien comprendre la philosophie composite du

design de service et des outils qui lui servent de trame d'expression, il nous faut faire un choix et recouper diverses théories ou structures de projet. Le « sfumato » qui l'entoure, est, semble-t-il, dû à la multitude de définitions, de stratégies de projet et des différents outils récupérés dans un bon nombre de spécialités. Cependant, nous pouvons remarquer que les processus sont architecturés, puisant leurs forces dans l'utilisation intelligente de spécialités interdisciplinaires avec une même trame de fond, liée, comme on le remarque souvent, dans sa présentation, à des verbes (voir, focaliser, plonger) comme B. Mager les présente dans son approche du projet ci-dessous, créant cette volonté d'actions qui est propre à notre métier. Un des exemples concrets est le tableau de Stefan Moritz, chercheur en design de service, faisant le lien entre management, marketing, design et recherche. (Borja de Mozota, 1998, 2002).

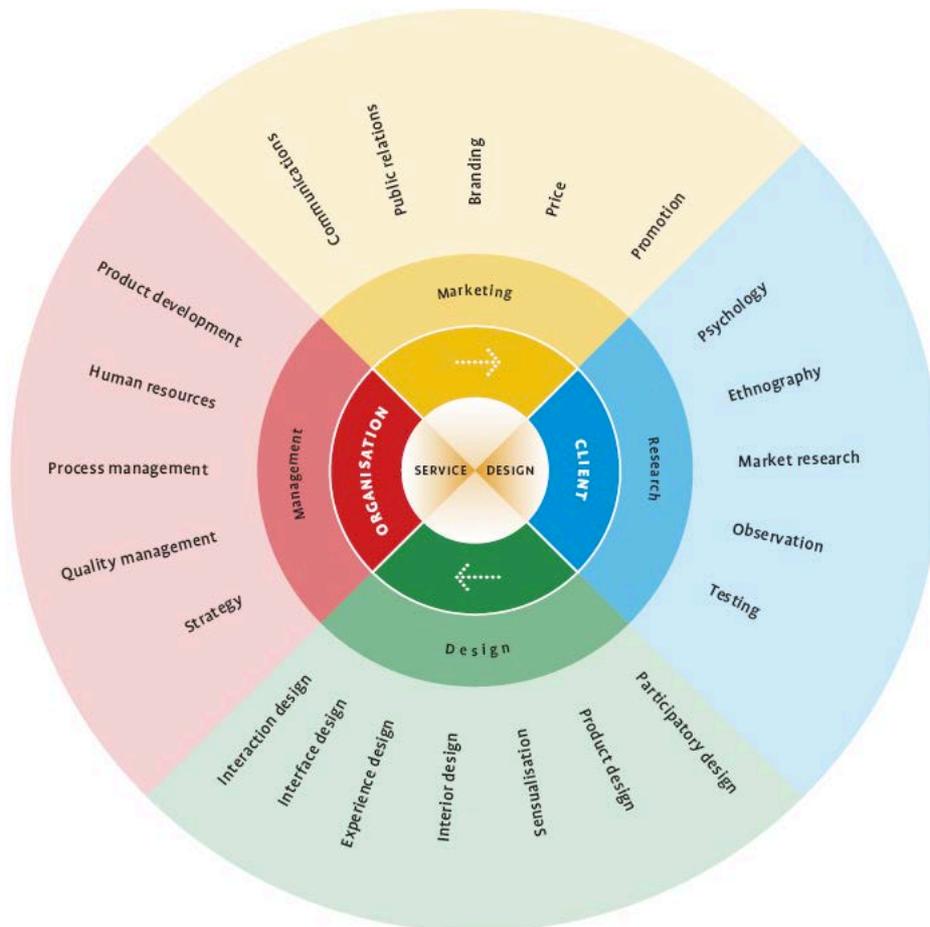


Figure 51. Schéma de S Moritz, 2005.

Cette approche nous amène, en lien direct avec le travail réalisé avec les startups et leurs besoins, à comprendre l'importance du phasage, dans le développement de

projet et les différents niveaux d'intégrations qu'il peut y avoir entre le designer et la startup ainsi que le lien entre le chargé d'affaire (celui qui accompagne les startups dans l'incubateur) et le designer. Pour continuer la sélection de méthodes de design et alimenter notre hypothèse regardons la méthode des « dix énoncés » de Birgit Mager, publiée en 2006, nous y retrouvons une série de verbes liés à l'action. Ceux-ci permettent de créer un processus d'innovation, un peu comme un storytelling où l'on va alors raconter une démarche de projet, tout comme dans une recette de cuisine où les verbes (couper, ajouter, mélanger...) se succèdent en actions différentes pour mener, en fin de préparation, à la réalisation d'un plat et, pour nous, celle d'un projet (Munari, 2012).

Birgit Mager énonce alors dix principes :

- 1) *Voir le service comme un produit.*
- 2) *Focaliser sur les bénéfices pour l'utilisateur.*
- 3) *Plonger dans le monde des usagers.*
- 4) *Observer l'ensemble de la situation.*
- 5) *Visualiser le service comme une expérience.*
- 6) *Créer des évidences visuelles.*
- 7) *Viser une ovation.*
- 8) *Définir des « standards flexibles ».*
- 9) *L'imaginer en produit vivant.*
- 10) *Être enthousiaste.*

A l'intérieur de chacune de ces étapes intervient un ensemble d'instruments ou de spécialités utilisant des outils donnant réponse à chaque bloc du projet.

Exemple : « visualiser le service comme une expérience »

Pour le point 5, B. Mager expose cette proposition : « le design d'expérience est l'un des plus gros défis dans le processus de design de services. L'utilisation de techniques qui tirent leurs sources des arts de la scène, entre autres, permet de concevoir le service comme une expérience » (Mager, 2006). De manière plus concrète, c'est l'utilisation de la mise en scène du service avec acteurs et usagers. Ce principe a été

utilisé par la société américaine d'aviation American Airline pour repenser son service de prise en charge des passagers, lors des séances de Body storming, où des jeux de rôles et des exercices de simulations dans des reconstitutions grandes natures d'espaces d'embarquements ont été mis en place, de manière spontanée mais calculée, pour énoncer une série de données « cibles » telle que le temps d'attente, le type d'actions pendant l'attente, la gestion du temps, les informations transmises et assimilées, les éléments de communications présents, le rôle de chaque personne dans l'espace. (IDEO, 2004)

Bien que les dix énoncés de Mager aient été écrits en 2006 c'est une base « philosophico-technique » qui propose une vision assez complète du monde des outils et du processus de design de service encore aujourd'hui.

Dans un travail de 2010, Stickdorn et Schneider, chercheurs et designers en design de service au Management Center d'Innsbruck, proposent de mettre en avant cinq grands principes qui sont l'âme du design de service :

1. Centrer sur l'utilisateur : le service doit être développé dans la peau d'un consommateur.
2. Co-créeur : Tous les acteurs doivent être impliqués dans le processus de design de service.
3. Séquencer : le service devrait être visualisé en tant que séquences d'actions inter-reliées.
4. Générer des preuves : le service doit être matérialisé en termes d'artefacts physiques.
5. Être holistique : tout l'environnement d'un service doit être considéré.

Sur la même base, la « typologie de Stefan Moritz » est architecturée sur les tâches du design de services. Son travail, supervisé par Birgit Mager, a établi une structure de projet de six blocs :

- 1) Comprendre : trouver et apprendre. « La compréhension est une connexion entre le projet et sa réalité [...] Comprendre, c'est analyser le contexte, les contraintes et les ressources ».

2) Réfléchir : donner une direction stratégique. « [...] cette étape permet d'identifier les critères, de définir la stratégie et de spécifier le domaine de développement. Utiliser des outils agiles (brainstorming) adéquatement permet de transformer des données complexes en un aperçu significatif et parlant pour tous les actrices et acteurs d'un projet co-conçu et marquer la ligne directrice de manière stable et visible ».

3) Générer : développer des concepts. « Cette phase permet de créer des idées et des solutions, les outils seront là pour générer, développer, combiner des concepts forts. La génération d'idées doit être issue directement de la compréhension et de la réflexion ».

4) Filtrer : Sélectionner le meilleur. « Dans la multitude d'idées générées dans la phase précédente, il faut sélectionner les plus révélatrices. La performance et la qualité d'une idée sont étudiées, filtrées par l'équipe « d'experts ». Cependant, les idées non validées ne sont pas supprimées.

5) Expliquer : faciliter la compréhension. « Donner à l'équipe, aux preneurs de décisions ou aux autres acteurs du projet un accès aux concepts de manière vulgarisée et didactique. Pour permettre de visualiser rapidement autant pour le professionnel que pour l'utilisateur « lambda » les solutions avec simplicité. Un exemple d'outil : la carte mentale ou *mind map* créée pour visualiser le projet de manière claire. (Bettencourt, Ulwick, 2008)

6) Réaliser : arriver à son but. « Faire aboutir le service. La réalisation procure tous les aspects nécessaires à l'implémentation du concept. Dépendamment de la complexité technique du concept, plusieurs moyens peuvent être envisagés pour procéder à la réalisation du design du service final ». Un exemple prototypage « low tech » amenant à des premières interactions, par exemple pour un futur service de site web. (Moritz, 2005)

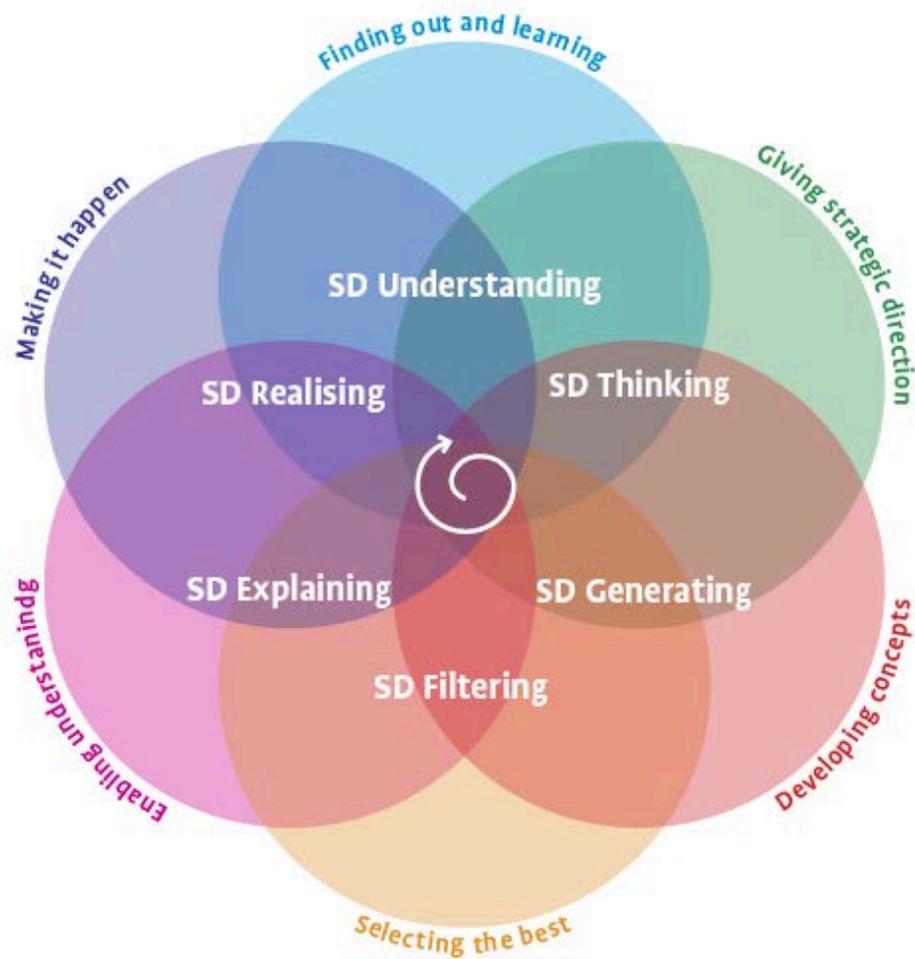


Figure 52. Les tâches du design de services regroupées en catégories, Moritz, 2005 : 75.

Au fur et à mesure, nous avançons vers une idée d'analyse et d'architecture possible pour l'outil de projet à mettre en place pour travailler avec les startups. En 2008, Saco et Goncalves, Business Developer et Service Designer, proposaient déjà une catégorisation possible pour chacune des tâches du processus de design de service et des outils liés à celles-ci.

Service Design Tools	
Service Design Activity	Tools (sample)
Understanding (assessing)	Benchmarking Critical incident technique Ecology map Ethnographical studies Shadowing Trend scouting
Thinking (framing)	Affinity diagram Fishbone diagram Touchpoints analysis
Generating (exploring)	Bodystorming Randomizer Unfocus group
Filtering (reducing)	Heuristic evaluation Personas Pluralistic walkthrough
Explaining (rationalizing)	Experience prototyping Metaphors Social network mapping
Realizing (building)	Blueprint Role script

Figure 53. Tools & Process, Saco et Goncalves, 2008.

Dans une proposition de stratégie plus orientée vers le projet, plus pratique, plus dynamique et pour argumenter ce propos de recherche, nous allons nous appuyer sur un outil très souvent utilisé et qui s'organise sur 4 phases : le *Double Diamond*.

La méthode de projet dite : *Double Diamond*, est une technique utilisant la phase convergente et divergente que l'on retrouve dans tout système de résolution logique de problèmes. Ce travail de convergence s'apparente de plus au travail d'accompagnement de startups déjà mis en place d'un point de vue business. Dans ce processus, chaque étape propose une série d'outils qui vont permettre de travailler tel ou tel axe en fonction des besoins du projet. Cette méthode développée en 2009, par Design Council UK, Agence de Service Design Britannique, définit quatre phases de conception générale :

Discover/ Define/ Develop/ Deliver

1) Découvrir (*discover*) : cibler les problématiques de projet, rassembler divers documents pour explorer le contexte de projet de manière qualitative, quantitative et sensible.

Outils utilisés : Parcours client (customer journey), Journaux de bord, shadowing veille.

2) Définir (*define*) : Étudier les données de la phase de découverte, combiner vers un nombre limité d'opportunités, choisir un objectif visible et partagé par tous les acteurs.

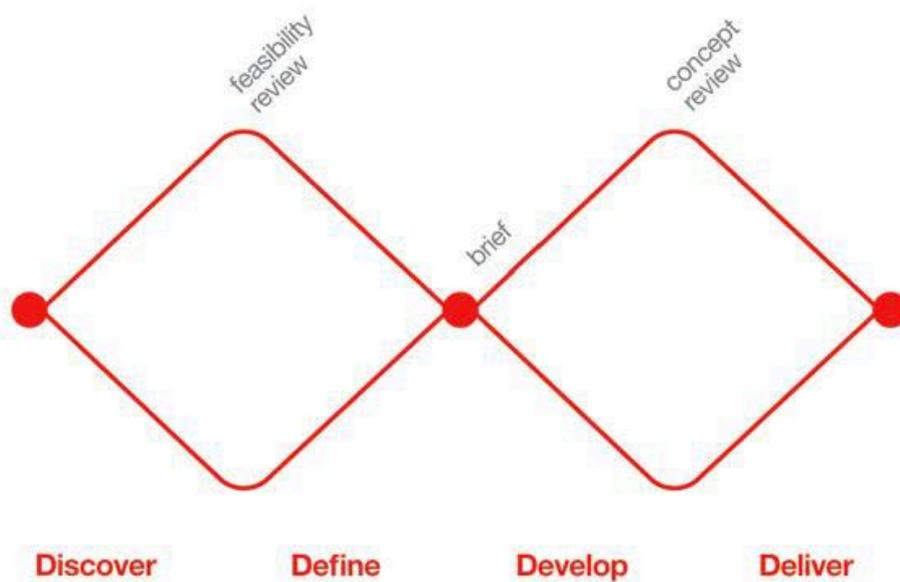
Outils utilisés : Persona, Brainstorming, carte d'empathie.

3) Développer (*develop*) : Déployer toutes les composantes du projet en détail en fonction d'une expérience holistique du service, tester de manière itérative les concepts avec les usagers cibles et non-cibles.

Outils utilisés : Prototypes d'expériences, Play mobil ou lego story.

4) Délivrer (*Deliver*) : Délivrer le service, atteindre l'objectif établi au début de la méthode de projet, rendre disponible les mécanismes de retour d'informations pour les usagers.

Outils utilisés : Scénarios d'utilisation, d'évolution, storyboard.



On notera que, dans bon nombre de projets utilisant cette méthode, c'est la phase de découverte qui prend une grande part de la recherche pour s'ouvrir à toutes les opportunités.

La nature même de ces méthodologies est qu'il y a autant de méthodes que d'accompagnements de startups. Et même si chaque designer essaie secrètement de trouver la recette pour accéder à l'innovation, malheureusement la pensée *design*, par son processus agile, l'interdit. Il n'y a seulement que des métriques de départ et des métriques jalons⁷⁴ qui vont nous donner la progression d'un projet. L'innovation est un ensemble d'étapes qui se croisent sans une structuration précise. On observe cependant des moments réguliers à chacun des processus qui ont servi pour commencer à imaginer notre propre processus pour les startups.

Nous avons ainsi une phase d'inspiration (*voir*), de questionnement qui est la source, l'observation du problème de marché à résoudre et qui fait naître, de ce fait, une ou des hypothèses de réponses à ce problème.

Puis, nous avons une phase de conceptualisation (*percevoir*), qui est, elle-même, une étape de génération d'idées, de tests, de structuration de certaines de ces solutions. Nous passons ici de *l'hypothèse solution* à *l'idée solution*.

Vient enfin la réalisation (*concevoir*), qui est la mise en place de la structure du service dans le marché que veut aborder la startup. Le processus itératif et non linéaire que l'on retrouve dans l'ensemble des outils du *design thinking* ou du *design de service* qui n'est en rien une erreur ou un manque de rigueur du *design*. Il est foncièrement exploratoire et se projette donc dans différentes directions pour alimenter un projet. Ce qui nous permet de l'amplifier, de le réduire ou de le faire pivoter*. Les réactions du marché, en allant s'y confronter très tôt, alimentent la vision d'un marché et ouvrent des axes peut-être plus rentables ou du moins plus prometteurs pour le projet. Lors des premières séances de *design* avec les startups, l'idée que le *design* pouvait allonger le délai de conception et de réalisation du projet a été un argument d'opposition par certaines startups. C'est, cependant une vision simpliste et réduite : l'objectif de ces processus est toujours d'éviter de s'apercevoir trop tard que le projet

⁷⁴ Dans un projet, les métriques de départ sont issues des ateliers d'observations et de modélisation des pratiques d'usages de terrain, par exemple le temps de recherche sur internet d'un matériel agricole. Puis il y a les métriques jalons qui représentent par exemple l'analyse du temps, ce temps de recherche, en utilisant le prototype développé par la startup.

est dans un schéma non-productif. L'objectif pour nous est ici d'extraire un protocole qui permet à des startups au sein d'un incubateur de s'imprégner, non pas d'une méthodologie « labélisée » qui nous enfermerait dans un approche unique, mais plutôt d'un état d'esprit et de convictions qui ferait que, dès les premières minutes de l'accompagnement, l'équipe de la startup et l'équipe de l'incubateur réaliseraient un prototype pour parler d'une même voix sur le projet, le modifier ou le faire évoluer rapidement vers d'autres perspectives. À ce stade, *crash tester*⁷⁵ le projet pour avancer plus vite doit être le mantra de l'accompagnement design pour les startups. L'acceptation des limites imposées par un marché est le fondement même de l'innovation mais elle est aussi la base de la pensée design. D'où le point de convergence vers l'accompagnement des startups. De ce fait, l'utilisation du design pour analyser les projets et observer le travail qu'il y aura à faire s'impose en tenant compte des trois critères types du projet sous l'angle du design :

La faisabilité : posera la question de savoir ce qui est fonctionnel et réalisable dans un temps à court, moyen et long terme.

La viabilité : posera la question de l'intégration du projet dans un modèle économique viable ou durable.

La désirabilité : posera, elle, les attentes des usagers.

L'objectif ici est de proposer non pas une réponse à l'un de ces trois critères qui posent le projet d'une startup, mais de les équilibrer le plus possible. Prenons deux exemples, l'un grand public et le second de startup. Tout le monde connaît la Wii de Nintendo : durant de nombreuses années le marché de la console de jeu a vu les graphismes des jeux être de plus en plus complexes et réalistes. Nintendo a fait lui le pari de ne pas rentrer dans ce schéma et de tourner la console et le jeu vers l'expérience d'immersion au moyen du contrôle des gestes. Ce qui a réduit l'importance de la résolution de l'écran, des graphismes, des coûts, créant ainsi une marge financière plus importante pour Nintendo. La Wii est un équilibre parfait entre désirabilité, viabilité et faisabilité. Bien sûr, quand on utilise ces filtres avec l'ensemble des projets des

⁷⁵ Crash test : originellement le terme de crash test correspond essentiellement aux tests de résistance de véhicules automobiles en situation de collision. Ces crash tests ont notamment donné lieu à une normalisation européenne à travers le test Euro NCAP qui est devenu un argument commercial et publicitaire dans le secteur automobile lorsque la note est particulièrement bonne. Par extension, le terme de crash test est également utilisé pour des tests de résistance de produits qui sont mis dans des situations exceptionnelles. <https://www.definitions-marketing.com/definition/crash-test>, B.Bathelot, février 2017.

startups, certains de ces trois critères pèsent plus. Quelques projets vont demander une importante part technologique, ou d'autres auront une complexité à comprendre la désirabilité de projet sur le marché. Ce qui compte dans ce processus c'est l'importance particulière accordée au problème marché et donc au problème de l'utilisateur. Cet axe nous pousse à vouloir rompre avec le statu quo⁷⁶.

2.5.2 Sélection des processus de design pour le projet

Nous avons, de fait, poursuivi l'observation des processus liés à ce type de démarche dans le monde de l'innovation et de l'industrie dans des structures industrielles telles que Apple, Google, Oxlane ou encore des structures d'accompagnement à l'innovation comme Y Combinator⁷⁷, 500 Startups⁷⁸, TechStars⁷⁹ et des startups. Il en ressort ainsi une stratégie forte d'utilisation de ces processus dans ces secteurs. Nous avons ainsi visualisé sept stratégies de design récurrentes dans ces milieux qui formeront notre base de développement pour le processus et les outils imaginés dans cette thèse et pour l'entreprise. (Cauvin, Bescos, 2002).

Le plus régulièrement utilisé est le processus de *design thinking*, qui consiste à appliquer un état d'esprit et une méthodologie issue de l'écosystème des designers dans des domaines éloignés, par exemple dans les domaines médicaux, business, éducation. Il se compose d'une phase d'empathie (comprendre l'usage et l'utilisateur), d'une phase de définition du problème de projet et du projet (corpus de projet), une phase d'idéation (la créativité), une phase de prototypage (la formalisation) et une phase de test (la confrontation avec l'utilisateur et son problème) pour repartir dans une série de boucles « hélicoïdales » de création comme nous le précisait souvent Alain Findeli, lors de nos ateliers de projet, en Master (de 2011 à 2014) à l'université de Nîmes, dans notre approche du projet. (School, 2011)

Nous retrouvons aussi comme autre stratégie de design, celle du *Double Diamond*, expliqué précédemment, imaginé par le UK Design Council, avec comme base un ensemble de phases de divergence et de convergence : explorer, définir,

⁷⁶ Godin, S. (2009).

⁷⁷ Y Combinator : célèbre accélérateur de startups. Basé dans la Silicon Valley, il a fait sa place dans le secteur des innovations de marché depuis sa création en 2005.

⁷⁸ 500 Startups est un fond d'investissement seed avec un programme dédié aux startups. Basé dans la Silicon Valley depuis 2010, le programme a accompagné plus de 1200 startups.

⁷⁹ TechStars aide les entrepreneurs à réussir grâce au TechStars Worldwide Entrepreneur Network. Ce réseau est composé d'entrepreneurs, d'experts, de mentors, d'investisseurs et de grandes entreprises qui aident les startups à grandir.

développer, livrer, où une majorité du temps de la méthode se concentre sur les phases de stratégie et de prototypage d'un projet.

Vient ensuite l'*UX design* (Daumal, 2012. Walter, 2012), qui a pour objectif d'utiliser comme base de départ de projet l'ensemble des aspects, des interactions et des expériences utilisateurs imaginées par l'entreprise ou la startup, le ou les services ainsi que le produit qui sert de médium pour transmettre l'expérience utilisateur. Elle se compose des étapes de planification, d'exploration, d'idéation, de génération, d'évaluation qui mettent en place une stratégie articulée autour de l'utilisateur dans le développement d'un projet.

Nous retrouvons ensuite la méthode *Lean Startup*, observée depuis 2011, notamment dans le travail d'Eric Ries⁸⁰: c'est une approche précise dans la mise en place d'une activité économique et du lancement d'un service. Elle repose sur une méthodologie d'expérimentation de type scientifique où l'on construit rapidement un PMV (*Produit Minimum Viable*) que l'on teste, mesure et avec les résultats duquel on peut faire évoluer le projet. (Nobel, 2012)

Ensuite, c'est la méthodologie du *Design Sprint* que nous retrouvons : cette méthodologie nous l'avons retrouvée dans l'approche Recherche et Développement de Google. En effet, elle a été imaginée par les ingénieurs en UX de Google pour créer et utiliser un prototype digital en 5 jours. On la retrouve utilisée dans le secteur de type social, lors de séances de Hackaton (Fablab, Imaginations Fertiles) ou d'ateliers en innovation pour poser rapidement des perspectives de solution sur un sujet. Elle se décompose en 5 phases : lundi/Cartographie de l'écosystème de projet et son problème, mardi/Exploration du projet, mercredi/ Idéation, jeudi/ Génération de pistes possibles, vendredi/Évaluation des pistes générées pour répondre au problème observé. C'est une approche pertinente pour notre travail car elle implique une notion importante, celle du temps minimum viable à accorder à un projet et à une startup pour se donner toutes les chances d'avoir une culture assez forte du sujet dont elle veut résoudre le problème.

⁸⁰ Eric Ries : entrepreneur américain, co-fondateur d'IMVU, il a écrit sur le sujet, *The Lean Startup*, livre dans lequel il expose cette méthodologie.

Une autre méthode observée récemment est celle du *Scrum*. Le *Scrum* est un terme anglais signifiant la mêlée que l'on retrouve notamment dans les commandements de jeu du rugby à XV mais désigne ici un framework lié aux méthodes agiles de gestion de projet, utilisées particulièrement en développement de logiciels, d'applications ou de services numériques. Cette méthodologie itérative et collaborative se centre sur la valeur du produit en général et a pour objectif d'améliorer la productivité de l'équipe de projet. (Badot, 1998)



Figure 54. Symbole de la méthodologie *Scrum*, ou Mêlée.

Il est organisé, chaque jour, une réunion d'avancement (environ 15 minutes) avec tous les membres de l'équipe afin de s'assurer que les objectifs du sprint seront tenus, c'est le *Scrum* ou mêlée. Chaque jour, après la réunion *Scrum*, le *Scrum Master* maintient un graphique appelé *sprint burndown chart*. Ce graphique donne une très bonne vision de ce qui a été fait et du rythme de travail de l'équipe. Il permet également d'anticiper si toutes les *stories* du *Sprint Backlog* seront terminées à la fin de l'itération ou non⁸¹.

Et la dernière méthode est celle du *Lean UX*, un mélange entre l'*UX design* et la *Lean Startup*. Elle intègre, au centre de son processus, un design orienté expérience

⁸¹ Dans le travail d'application et de recherche sur la théorie du *Scrum*, <https://www.thierry-pigot.fr/scrum-en-moins-de-10-minutes>

utilisateur avec des approches d'innovation lean (que l'on traduira par une gestion de projet au plus juste avec une élimination des gaspillages et des pertes de temps) et agiles. (Barrand, 2010)

L'observation de l'ensemble de ces méthodologies conduit à détecter à terme un rythme de travail en matière de processus de design et de l'intégrer dans un nouveau service d'accompagnement à l'innovation des startups. En effet, si nous prenons par exemple la communication que proposent ces entreprises d'accompagnement, ce sont des stratégies de signification forte, au travers de ces processus de design. On retrouve ainsi chez Y combinator l'utilisation, au-delà d'un modèle économique qui consiste à investir une faible somme (\$120K) dans beaucoup de startups (68 startups pour le dernier programme), de processus tels que le *design thinking*, le *Lean Startup*, ou encore *Lean UX*, avec un accompagnement où les startups viennent trois mois dans la Silicon Valley au sein de la structure. Les équipes travaillent avec les startups pour optimiser l'offre et affiner le pitch à adresser aux investisseurs pour préparer les lignes directrices des stratégies de communication et des canaux de distribution les plus adaptés au marché. Chaque programme (un l'été, l'autre, l'hiver) se conclut par un *Demo Day* où les startups présentent leur business model devant une sélection d'investisseurs. On observe que cette méthodologie a fait ses preuves et a permis l'émergence des startups qui sont venues modifier voire bouleverser leurs marchés respectifs à l'exemple de Dropbox, Airbnb.

La structure 500 Startups, qui est à la base un fond d'investissements, travaille avec un programme dédié aux startups utilisant elles aussi des processus issus du design de projet. L'équipe d'accompagnement est composée de 150 membres à travers 20 pays pour assurer une diversité d'approches et de cultures. Le 500 Seed Program, dédié à l'acquisition de clients se base sur le *scrum* en *design thinking*, à l'expérience client en *UX design* et en *lean management*. La structure a aussi intégré les mentors des plus grandes entreprises actuelles de la Silicon Valley comme PayPal, Google, Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter et Apple, entreprises qui utilisent l'ensemble de ces méthodes à différents niveaux de projet.

Y Combinator



Figure 55. Présentation biblique, prophétique de l'équipe Y Combinator.



Figure 56. La Cène, par Léonard de Vinci, 1494-1498, fresque, Église Santa Maria delle Grazie de Milan.

Au-delà du parallèle artistique, avec la célèbre peinture de Léonard de Vinci, la communication de l'équipe de Y Combinator est une leçon sur l'importance du croire ensemble à des méthodes et des pratiques nouvelles pour mieux concevoir ensemble. La présence de Judas n'est pas à oublier on retrouve également sa présence dans la dure compétition du milieu des startups. Chacun de ces espaces d'accompagnement de l'innovation fait aujourd'hui partie du fer de lance de

l'innovation. Comme Léonard de Vinci en son temps, ils proposent d'utiliser le métissage des processus de créativité et plus largement de pensée pour avancer dans l'élaboration de stratégies d'expériences nouvelles et contribuent à orienter notre quotidien futur.

2.5.3 Isotopie des étapes clefs des processus de design sélectionnés

A partir de la sélection et de l'observation nous essayons de modéliser les isotopies ou redondances d'éléments dans ces processus de design pour comprendre quelles grandes stratégies sont à l'œuvre et quelle dynamique de production de sens nous retrouvons dans chacune de ces méthodes pour les définir, les vulgariser et développer, à partir de là, une méthode propre pour les projets de startups au sein de notre entreprise.

Design thinking	Double Diamond	Lean Startup	UX Design	Design Sprint	Scrum	Lean Ux
Empathie	Explorer	Construction du MVP	Planification	Cartographie	Product Backlog	Hypothèse
Définition	Définir	Mesures	Exploration	Exploration	Sprint Backlog	PMV
Idéation	Développer	Apprentissage	Idéation	Idéation	Sprint & réunion quotidien	Expérimentation
Prototypage	Livrer		Génération	Génération	Incrément	Feedbacks & recherches
Test			Évaluation	Évaluation		

Nous visualisons trois grands groupes d'étapes cycliques. Une étape d'observation de récupération des données du projet. Ces données ou métriques de projet ont pour base le but fonctionnel ou communicationnel de celui-ci, mais aussi présentent l'identité et l'image de la startup qui le porte. On retrouve aussi dans cette étape la partie observation de l'écosystème de projet, de la concurrence directe, indirecte, de l'utilisateur cible ou *early adopter*⁸².

⁸² Early adopter ou premier utilisateur, utilisé pour cibler les usagers les plus prompts à adopter une nouvelle technologie ou une innovation. Ils permettent de faciliter le lancement d'un nouveau produit par la consommation / l'utilisation du produit ou du service dès les premiers jours de sa commercialisation.

Design thinking	Double Diamond	Lean Startup	UX Design	Design Sprint	Scrum	Lean Ux
Empathie	Explorer	Construction du MVP	Planification	Cartographie	Product Backlog	Hypothèse
Définition	Définir	Mesures	Exploration	Exploration	Sprint Backlog	PMV
Idéation	Développer	Apprentissage	Idéation	Idéation	Sprint & réunion quotidien	Expérimentation
Prototypage	Livrer		Génération	Génération	Incrément	Feedbacks & recherches
Test			Évaluation	Évaluation		

Vert = observation / Orange = analyse / Bleu = conception

Puis, on observe une étape d'analyse (en orange), d'extraction des métriques du marché, de l'écosystème et du projet lui-même pour percevoir les éléments principaux à développer dans le projet. On y retrouve des actions d'idéation, de définitions, de mesures, ou d'expérimentations et, certaines méthodologies de Produit Minimum Viable ou de prototype. Ce travail visualise une granularité fine dans les différents domaines d'accompagnement d'un projet et de la startup qui le porte. Il va valider certaines hypothèses de projets ou bien, invalider des expériences

Ils peuvent aussi être les premiers ambassadeurs d'un projet ou d'une expérience. On retrouve un travail sur le sujet pertinent et commercialisé par Semiométrica, utilisé par PSA, Monoprix, le panel on line Innovators, développé par Michel Hugues et Jean-François Steiner en 2003 avec une analyse sémiotique de 3 500 internautes au profil psychologique « early adopter ». La phase de validation, grandeur réelle, confirme que, sur le plan sociodémographique, les « early adopters » se caractérisent essentiellement par une proportion relativement forte de CSP + de cadres supérieurs, de foyers au revenu annuel supérieur à 36 000 € et d'individus à niveau d'études supérieures. Les célibataires, les divorcés sans enfant et les étudiants s'y trouvent aussi en plus forte proportion que dans le reste de la population française. Ils distinguent différents profils d'innovateurs : les « Fonceurs », les « Rebelles », les « Rationnels » et les « Émotionnels ». On trouve plus de femmes chez les « Émotionnels », d'hommes chez les « Fonceurs », de CSP + chez les « Rebelles », et de seniors (50-60 ans) chez les « Rationnels ». « Il nous semblait important d'obtenir des sous-échantillons d'early adopters en fonction de leur attitude à l'égard de l'innovation dans un domaine de consommation donné, souligne Michel Hugues. Un individu n'est pas early adopter tous azimuts, il peut l'être en termes de produits alimentaires et pas d'habillement ». Il faut prendre en compte non seulement la « mentalité d'innovateur » (traits de personnalité révélés par la sémiométrie), mais également le degré d'implication à l'égard de la catégorie de produit concernée. Une batterie de questions spécifiques permet d'obtenir l'information. Ainsi, dans le domaine automobile, ils ont interrogé les panélistes sur six axes de propositions d'innovations. La moyenne des scores fait apparaître une différence importante entre les « early adopters automobiles » et l'ensemble du panel : 51,3 % contre 40,2 %. Ce qui impose de faire un véritable travail de fond, en termes d'usager cible d'un projet, pour déterminer et prototyper la bonne valeur ajoutée dans celui-ci ainsi que la bonne typologie de communication. Il sera important d'intégrer cette action au cœur d'une stratégie d'accompagnement en design de service.

d'utilisateurs. Sur le plan de la communication et de l'explication d'un projet, par exemple, cela nous amène à faire des choix, celui de la charte graphique ou bien du site internet ou d'un roll-up pour le stand d'un salon. La dernière étape est celle de la conception, tant du projet, que du service qui le porte ainsi que du produit qui en sera le médium⁸³. On retrouve ici l'acte de modéliser et de tester et des termes comme prototypage, apprentissage, développement, génération, incrémentation qui ont une place importante dans chacune des méthodes observées. Cependant, on y retrouve aussi une notion clef, celle de l'évaluation, du bilan, du test et du feedback. En effet, c'est l'un des éléments capitaux de ces processus pour obtenir une métrique et un retour de chaque élément réalisé : de son expérience utilisateur, ou de sa fabrication, de sa compréhension par chaque acteur du projet afin de réajuster ou de pivoter* au mieux dans le projet et afin que la startup elle aussi en fasse de même.

2.5.4 Processus d'incubation : Observations

Nous avons observé lors de la première année une intégration éphémère et externe de la partie de l'analyse de parcours d'usage et de l'intégration du design dans les différents projets de startups intégrées dans l'incubateur. L'accompagnement des startups était en effet basé sur un processus d'interaction entre le porteur de projet de la startup et son chargé d'affaire⁸⁴. Nous avons constaté un « diptyque » d'accompagnement défini ainsi puisque nous avons appuyé notre réflexion sur les trois éléments que nous retrouvons en innovation de projet par le design thinking et qui sont notre structure pour le design de service au sein de notre entreprise. Éléments qui sont pour rappel : la faisabilité, la désirabilité et la viabilité.

Ici, un seul axe, celui de la faisabilité représente le travail « technique » que fait la startup fixée et figée sur son projet et plus précisément sur son produit. Et nous avons le ou la chargé(e) d'affaire qui impacte lui, lors de l'intégration de la startup, la partie viabilité du projet, partie qui représente l'accompagnement sur le business de la

⁸³ Un médium : c'est l'élément physique qui compose le service imaginé par une startup dans son projet. Cela peut être une application ou bien une valise de traitement de l'eau potable ou encore un site internet pour vendre son matériel agricole. Il est l'élément de matérialisation et d'interaction physique avec l'utilisateur. Il devra transmettre les valeurs et l'expérience imaginées par la startup. Par exemple, la capsule de Nespresso est l'un des médiums de leurs expériences de leur service de dégustation de café. La tasse ou la cafetière en sont d'autres.

⁸⁴ Chargé d'affaire : professionnel qui accompagne le porteur de projet sur les différents blocs de son business model lors de son incubation. Au sein de notre structure, nous avons deux chargés d'affaires qui se répartissent les nouvelles promotions de startups (deux par an en début de thèse puis trois par an la dernière année).

startup, travail qui consistera à mettre en place les bonnes bases dans chacun des blocs du business model de la startup pour qu'elle avance de manière organisée autant sur son projet de service que sur son projet d'entreprise. Il est aussi important ici de présenter le processus d'intégration et d'incubation de la startup que nous avons aidé à évoluer en trois ans. Le nouveau processus sera développé dans le chapitre 2.7 « concevoir » puisqu'il fait partie d'une stratégie nouvelle, imaginée dans le cadre de cette thèse.

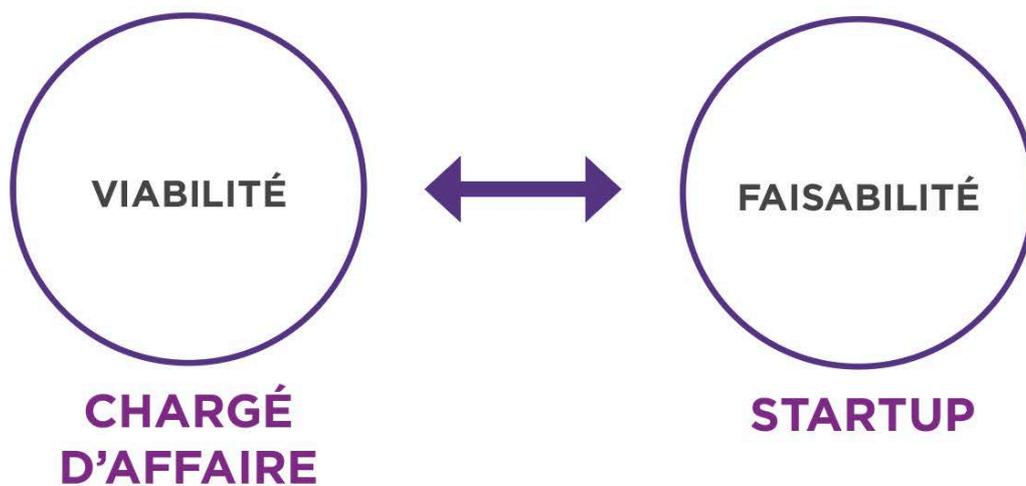


Figure 57. Processus identifié en début d'observation.

Par cette approche d'observation du terrain, nous avons analysé, en amont, le processus de sélection des startups lui-même pour la candidature à l'incubation. Il en ressort une mise en avant forte, autant dans la lecture des dossiers de candidatures que dans la présentation des startups sélectionnées, du fait que l'innovation est faite par le produit qu'elles ont imaginé et que c'est le médium lui-même (valise d'eau potable, application de soirée étudiante) qui est la source d'innovation ; se confondent ainsi les notions d'innovation et d'invention que nous avons expliquées dans la partie 1 (1.3)

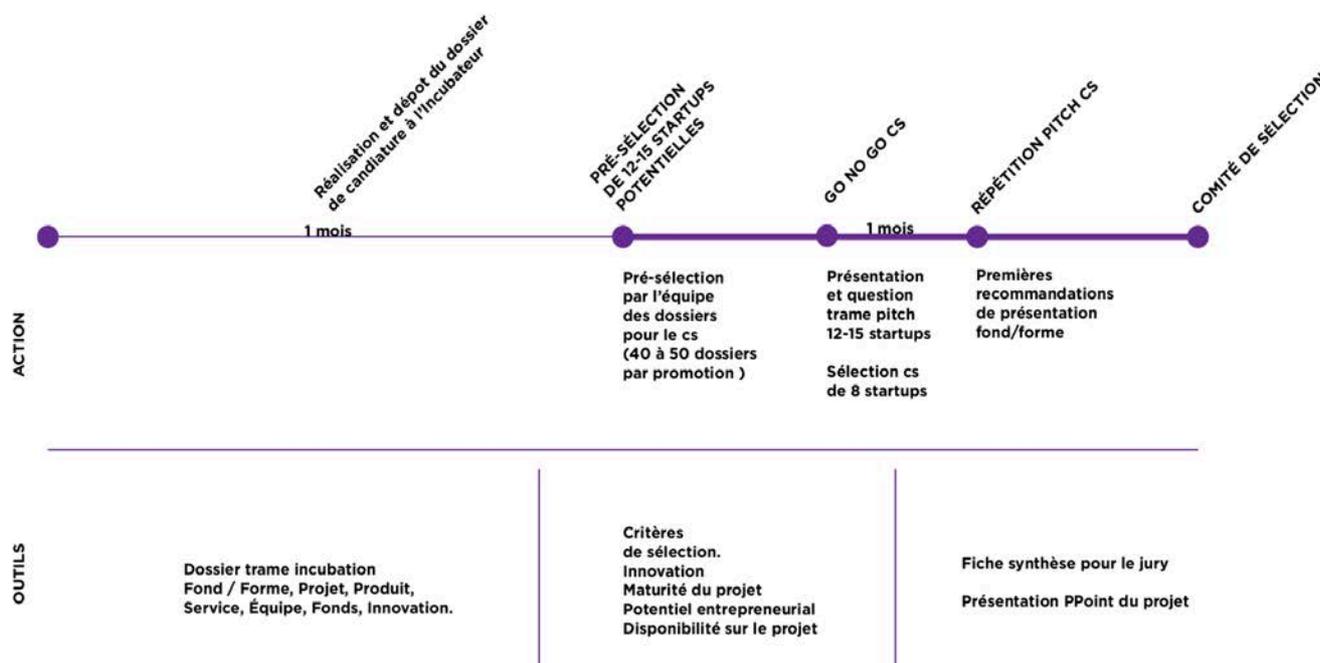


Figure 58. Parcours de sélection pour l'incubation des startups il y a 3 ans.

On observe aussi un usage faible de la notion de design du design de manière générale. Celui-ci se limite à l'usage graphique pour certaines startups. Le design, design thinking ou celui de service sont presque inexistants. Les premiers ateliers (parcours d'usage*, persona*, prototypage*), dans ces domaines, révèlent ainsi une connaissance « prototype » de l'utilisateur et/ ou de sa pratique du produit ou du service imaginé par la startup elle-même. Nous parlerons ici d'un pré-travail sur ces éléments de projet nous amenant, en conclusion, à traiter de proto-projet dans certains domaines de leurs business model, de proto-persona⁸⁵ identifié par la startup et, dans

⁸⁵ Proto-persona : est la formalisation dans un premier temps de projet de l'utilisateur cible du service, il est construit avec les premiers éléments du terrain et la modélisation faite par la startup et la connaissance qu'elle a de celui-ci.

de nombreux cas, de proto-business model*. Ce qui est normal dans la pratique et confirmé lors des premiers échanges avec l'équipe de l'incubateur, mais qui s'intègre difficilement lors de la confrontation aux critères de sélections, par exemple, celui de maturité du projet. C'est une observation récurrente que nous avons faite avec les chargés d'affaires ou le consultant en innovation lors de nos échanges et ateliers pour améliorer notre accompagnement. Nous parlions alors d'un manque de culture du projet. Le premier rapport à l'utilisateur ou au parcours d'usage observé apparaît lors du workshop d'entrée qui aborde, sous forme d'atelier « sprint » (une semaine en ateliers collectifs et individuels) la notion de problème / Valeur ajoutée et, en amont de cela la notion d'usage, d'utilisateur de parcours d'usage et de persona. (Chesbrough, 2007)

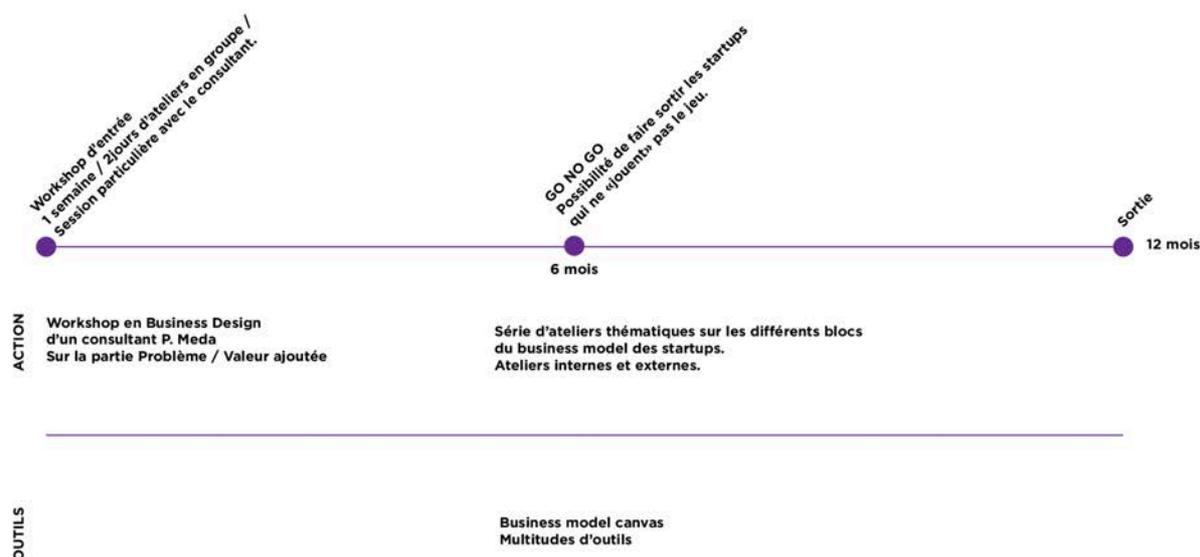


Figure 59. Parcours d'incubation des startups il y a 3 ans.

Nous avons observé que derrière cette semaine intensive, imaginée pour « repenser » et poser le projet et la startup sur de nouvelles bases, celles de l'accompagnement de l'incubateur, il y avait un essoufflement de l'objectif : l'intégration d'une culture forte de la notion de problème / Valeur ajoutée dans une innovation et donc intrinsèquement d'une connaissance et d'une analyse fine pour le projet de l'utilisateur de son parcours d'usage.

La multitude d'intervenants et d'outils utilisés dans l'accompagnement, les différents ateliers, nous ont aussi amené à mieux comprendre le parcours d'usage du service d'accompagnement de projet de startups sur l'innovation de l'incubateur et à révéler ainsi le non-usage d'outils ou de processus mis en place par l'entreprise pour travailler, de manière précise, les trois premiers mois sur la notion de Problème / Valeur ajoutée et ainsi obtenir une culture et une expertise supérieure pour les projets. Nous avons donc créé des visuels pour mieux cerner l'écosystème qu'intègrent les startups au sein de l'incubateur.



Figure 60. Création de visuels des ressources internes / externes de l'incubateur 2015/2016.

RESSOURCES INTERNES

POOL
ÉQUIPE IMP

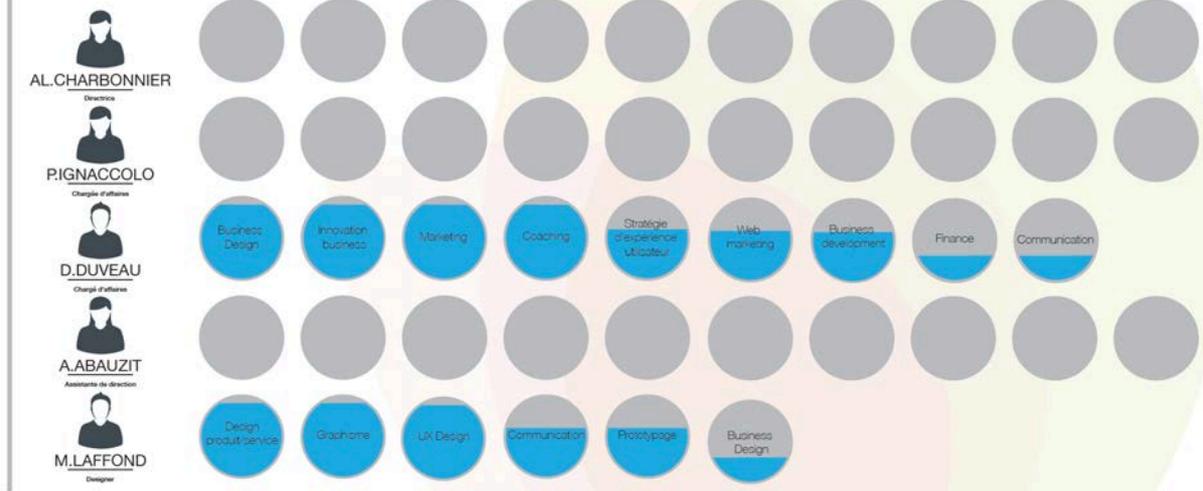


Figure 61. Création de visuels des ressources internes / externes de l'incubateur 2015/2016.

Business Model



Scoring

	Niveau 1 +2 pt	Niveau 2 +4 pt	Niveau 3 +6 pt	Niveau 4 +8 pt
① Vision et problématique marché La vision stratégique est-elle concrète et bien structurée ? Le projet est-il innovant sur son marché et durable ?	Les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Les besoins clients de marché sont clairement identifiés et les besoins stratégiques sont définis.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.
② Solution et innovation L'offre innovante est-elle adaptée au marché ? L'innovation est-elle durable et rentable ?	L'offre est innovante et adaptée au marché.	L'offre est innovante et adaptée au marché, et les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.
③ Business model Le business model est-il innovant et durable ? Les performances actuelles sont-elles suffisantes ?	Le business model est innovant et durable.	Le business model est innovant et durable, et les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.
④ Magie interne Quelle est la source d'avantage concurrentiel ? Le modèle économique est-il viable ?	Les avantages concurrentiels sont clairement identifiés.	Les avantages concurrentiels sont clairement identifiés et les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.
⑤ Marketing et ventes Les indicateurs de performance sont-ils pertinents ? Le plan marketing est-il réaliste ?	Les indicateurs de performance sont pertinents.	Les indicateurs de performance sont pertinents et les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.
⑥ Concurrence Qui sont les concurrents ? Quelle est la stratégie de concurrence ?	Les concurrents sont clairement identifiés.	Les concurrents sont clairement identifiés et les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.
⑦ Équipe Quelle est la qualité de l'équipe ? Le projet est-il réalisable ?	Le projet est réalisable.	Le projet est réalisable et les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.
⑧ Finance et indicateurs Quelle est la qualité des indicateurs ? Le projet est-il rentable ?	Le projet est rentable.	Le projet est rentable et les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.
⑨ Planification Le plan d'action est-il réaliste ? Le projet est-il réalisable ?	Le projet est réalisable.	Le projet est réalisable et les besoins clients de marché sont clairement identifiés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés.	Des indicateurs de performance sont définis et mesurés, et les besoins stratégiques sont clairement identifiés.

Figure 62. Identification des outils et du business model.

Dans chaque processus analysé en design ou en innovation il y a une série d'outils qui nous procurent des informations sur la manière même du fonctionnement de ces processus. Les outils observés et utilisés lors des ateliers ou des séances d'observations de l'accompagnement de l'incubateur nous permettent donc de mieux comprendre nos missions et de commencer à visualiser et à classer les étapes de travail sur le business model des startups et les outils qu'elles utilisent ou qui sont mis à disposition.

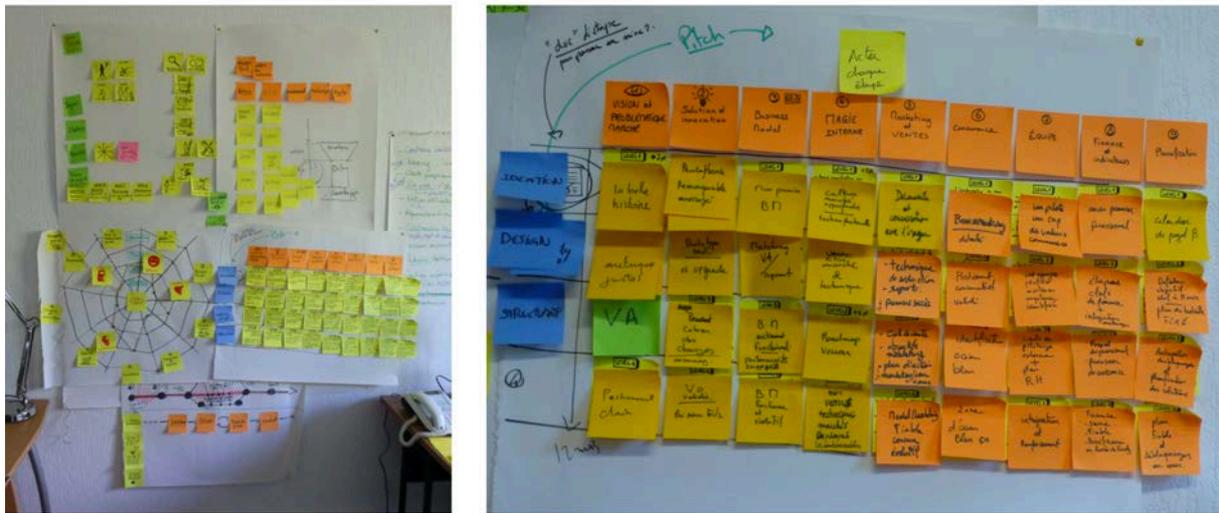


Figure 63. Première classification des outils au filtre du processus d'incubation.

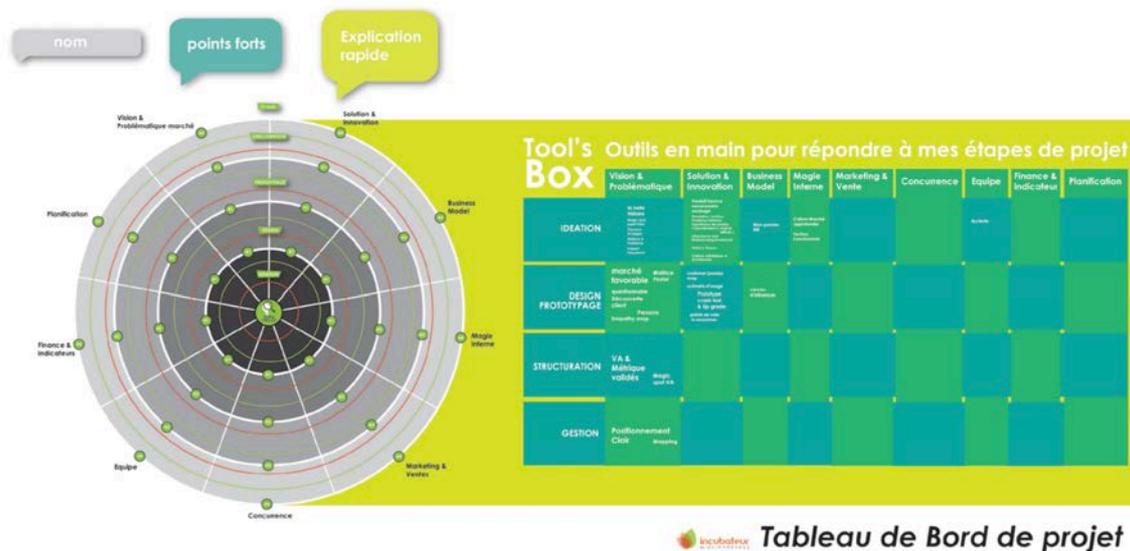
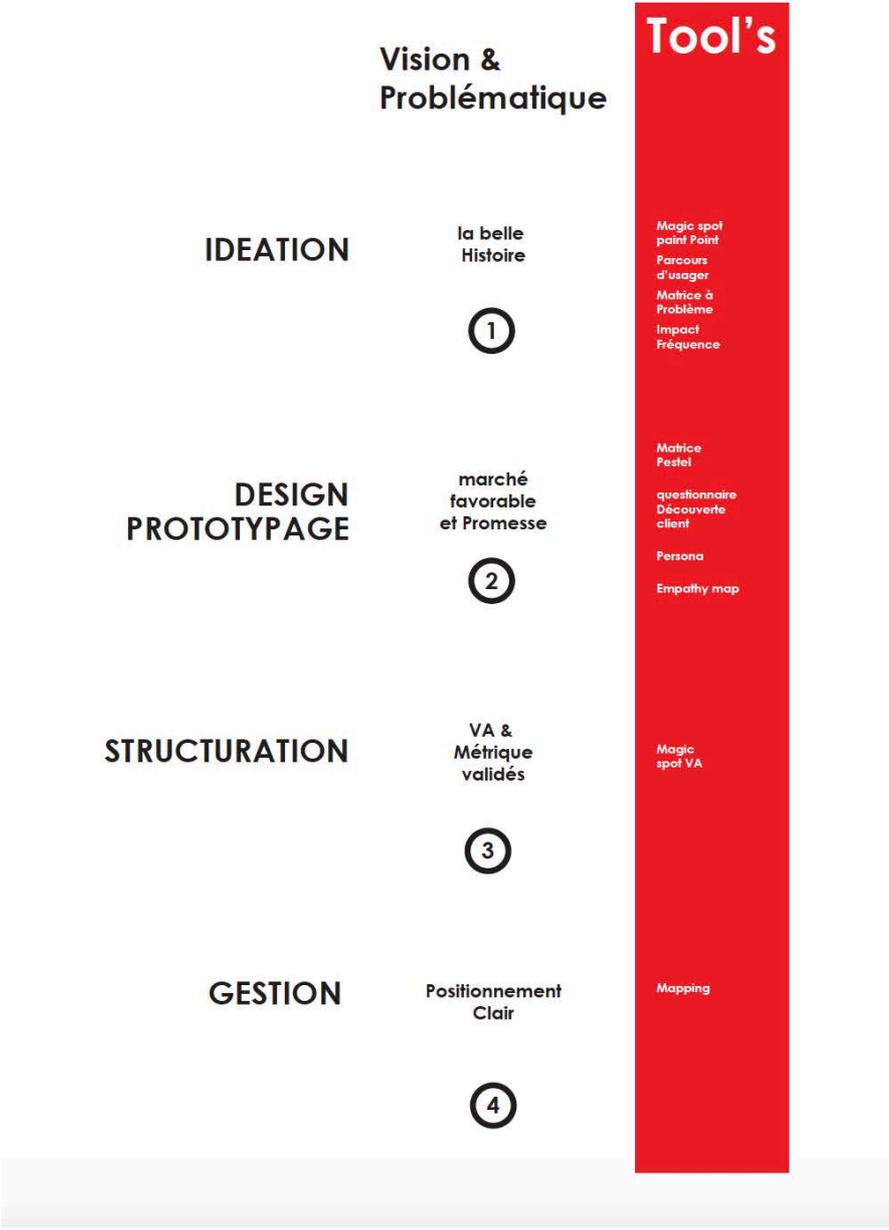


Figure 64. Prototypage graphique des outils et de leurs implications dans le temps sur chaque bloc du Business Model Canva.

Nous avons donc commencé à imaginer une organisation de ces outils, actions ou ateliers qui doivent être mis en place lors de l'incubation de la startup. Grâce à cela nous avons observé une complexité de mise en pratique et un nombre important d'outils eux aussi complexes pour un usager non habitué à la pratique du design, du marketing, de la sémiotique ou de l'ethnologie. Nous avons amorcé alors un filtrage de ces outils lors d'ateliers pratiques et développé une série de fiches pour synthétiser nos observations. Ce travail avait pour but de confronter cela à la temporalité de l'accompagnement des startups, le temps comme expliqué dans le chapitre précédent (§ 1.4) étant une des données critiques pour la startup.



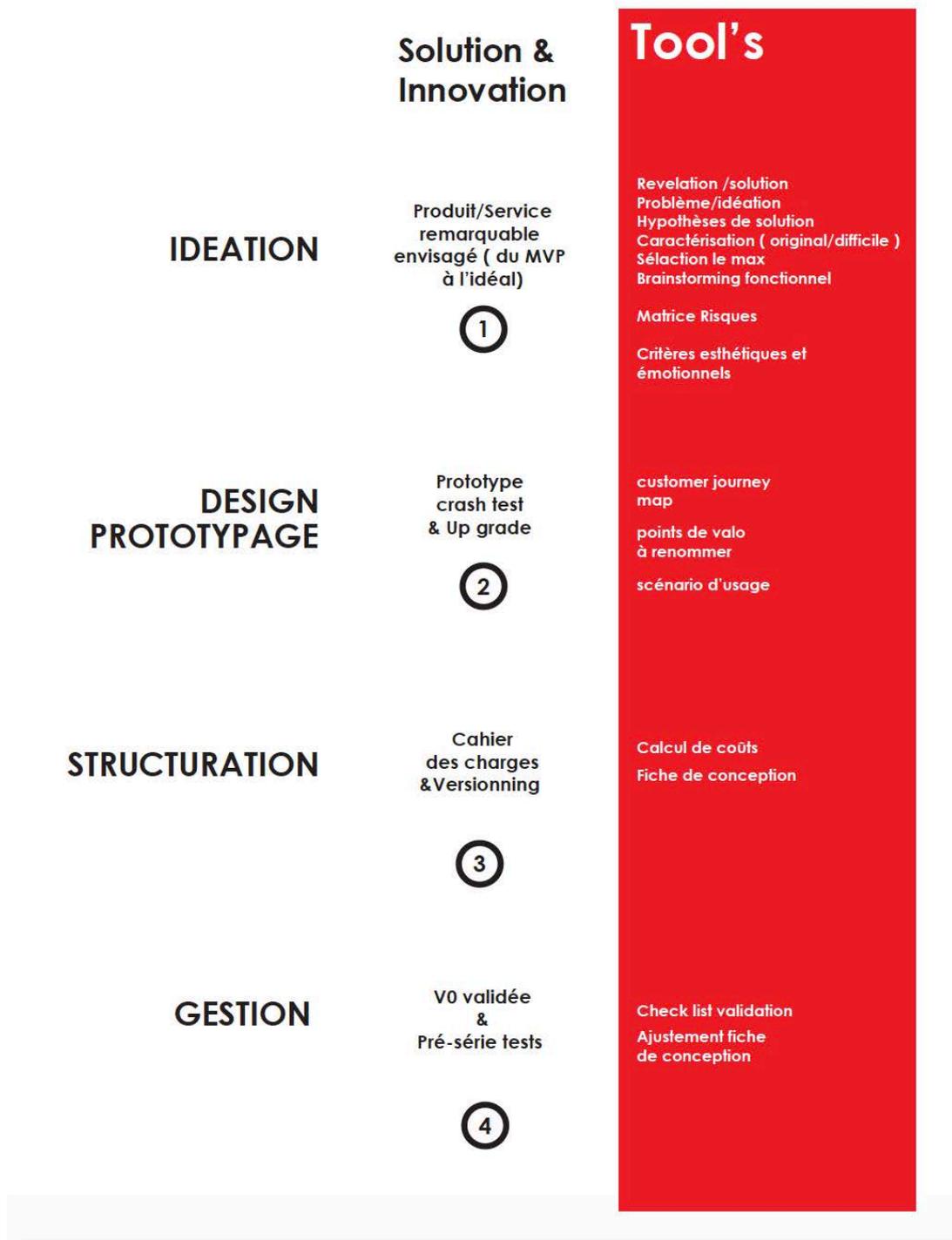


Figure 65. Prototypage fiche classification des outils et de leurs impacts pour le BM.

	Acceptation du projet			Scénarisation du Business Model			Validation des hypothèses			Amorce de la croissance		
	mois 1	mois 2	mois 3	mois 1	mois 2	mois 3	mois 1	mois 2	mois 3	mois 1	mois 2	mois 3
1 Vision & Problématique												
1.1 Quelle est la vie de l'utilisateur ?	→											
1.2 Quel est le problème que je résous ?		→										
1.3 Quels sont les bénéfices attendus ?		→										
1.4 Quelle est ma Valeur Ajoutée (niv 1) ?		→										
1.5 Quelle est ma Valeur Ajoutée (niv 2) ?		→										
2 Solution & Innovation												
2.1 Quelle est ma solution remarquable ?			→									
2.2 Quels sont mes produits ?			→									
2.3 Quel mon calendrier produit ?				→								
2.4 Comment améliorer les fonctions de mon produit ?				→								
3 Business Model												
3.1 Quel est mon écosystème ?	→											
3.2 Quel est mon segment prioritaire ?			→									
3.3 Quels sont les caractéristiques de mes segments ?				→								
3.4 Quel est mon Business Model ?			→									
4 Magie Interne												
4.1 Qui sont mes partenaires stratégiques ?		→										
5 Marketing & Vente												
5.1 Quels objectifs de guerrilla marketing ?			→									
5.2 Quelles sont mes actions de guerrilla marketing ?			→									
5.3 Quels sont les détails de mon offre ?			→									
5.4 Quel est mon argumentaire ciblé ?			→									
5.5 Comment faire mon pitch ?	→											
6 Concurrence												
6.1 Que valent nos bénéfices ?			→									
6.2 Quel est mon positionnement ?			→									
6.3 Quels sont mes avantages concurrentiels (benef / fonctions) ?	→											
7 Equipe												
7.1 Quel est mon positionnement personnel ?	→											
7.2 Quel est notre cadre de références ?	→											
7.3 Quels sont nos super pouvoirs ?	→											
7.4 Quels sont les profils pour mon entreprise ?	→											
8 Finances & Indicateurs												
8.1 Quelles sont mes prévisions financière ?			→									
9 Planification												
9.1 Quel est mon plan à 3 mois ?	→											
9.2 Quels sont mes plans d'actions ?	→											

Figure 66. Tableau de classification des outils par question de startups et placés dans le temps d'incubation.

Ce travail de classification des typologies d'outils dans chacun des blocs représentant le business model des startups et de leur intégration dans le temps d'incubation, nous laisse voir, de manière pratique, au filtre de notre observation du processus d'incubation, mais aussi des premiers ateliers en design de service avec les startups, que cette non-structuration concrète « des formes de vie » au-delà des notions de Problème / Valeur ajoutée, rend impossible l'identification et la préfiguration de l'utilisateur type et de son écosystème. Les questions sur son identité, son style, ses habitudes, ses rencontres avec le problème du marché, ses moyens de consommation pour le résoudre ne peuvent donc être abordées ou imaginées que sous forme de proto-projet*, de proto-persona*, de proto-problème* de marché ou de proto-valeur ajoutée : à ce stade toutes les suppositions sont prototypées pour créer des éléments de discussions en équipe. D'où le préfixe « proto » qui correspond à un véritable « brouillon » qui évolue en fonction de l'avancée du projet.

2.5.5 Piste d'intégration

Ces observations de terrain et les premiers ateliers en design sur les deux premières années de thèse nous ont fait décrypter une finalité intéressante. L'utilisation dite « classique » du design modélisé par une mise sous cloche du processus lui-même et de sa finalité. Une finalité souvent esthétique, via le design graphique, demandée au designer lors de l'accompagnement des projets de startups. Cependant, il est important de noter que le design graphique, de la conception de flyer en passant par la carte de visite ou bien celle des interfaces d'une application est un « cheval de Troie » efficace pour commencer à mettre en place une démarche de design de services en profondeur.

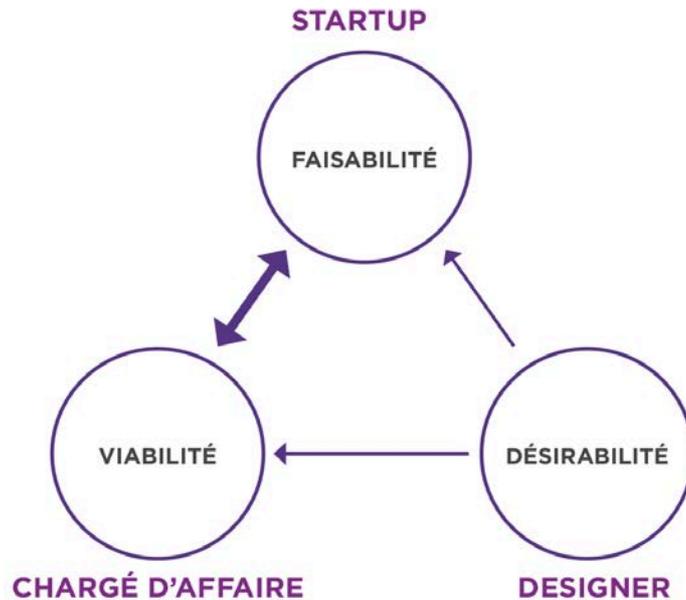
En effet, cette première approche, simplement esthétique en surface, nous engage activement dans des procédés de mobilisation des équipes startups ou celle de l'incubateur. Derrière cela, la mise en perspective d'un accès à des savoirs, des connaissances et des intelligences plurielles. Ce travail se veut donc une première piste d'intégration d'une démarche de co-design telle que nous l'avons imaginée et développée au cours de ces trois dernières années sur les différents ateliers menés auprès de soixante startups et de notre entreprise. Au-delà d'imaginer, de simplifier et de vulgariser des processus de design de service pour n'en former qu'un et de

l'intégrer à celui de l'accompagnement des startups d'un incubateur, nous avons développé une série d'outils pratiques ainsi que leurs implications pour le développement en interne, de manière autonome, du co-design. Bien que les différents résultats observés, notamment en matière de précisions de la communication (choix de l'image), de l'identification de l'utilisateur cible, ou de la connaissance spécifique du parcours utilisateur, contribuent à l'usage un peu plus régulier du co-design, sa pratique dès le début du projet et son utilisation de manière logique sont encore mal définies⁸⁶. Il nous faut donc prototyper, dans des espaces d'innovation, ici un incubateur de startups, cette intégration du co-design et de ces processus, tant sur le plan théorique que pratique.

Nous parlons ici de co-design car c'est le centre de cette démarche de travail. En effet, malgré un ensemble récent de travaux sur le design participatif, centrés sur l'utilisateur ou sur l'empathie, ou encore sur les théories de conceptions (Mattelmäki et al, 2011, Vaajakallio, 2012, Hatchuel et Weil, 2008), il semble difficile de le définir exactement. Nous avons donc voulu le prototyper en nous basant sur le sens même du terme « co-design ». Même si le « co » de co-design est explicite, le terme de design, dans cette phase d'intégration, nous l'avons placé sous l'acte même du design, à savoir : celui d'un design de médiation, d'organisation du projet dans le contexte de notre entreprise et des startups sélectionnées. Les travaux d'avant-garde de Simon⁸⁷ (Simon, 1969) suggèrent déjà que toute personne fait du design quand elle propose des actions visant à transformer une situation existante en une situation préférée. L'idée, sous-jacente au problème de situation à améliorer et, au-delà, de la conception de la réponse (service, produit, expérience), est pour la startup et l'incubateur de penser la stratégie même de pilotage du projet à développer. Nous définissons donc ainsi notre intégration par le « triptyque » entre la startup, son chargé d'affaire et le designer.

⁸⁶ Hatchuel, A et al. (2008).

⁸⁷ Simon, H. A. (1969).



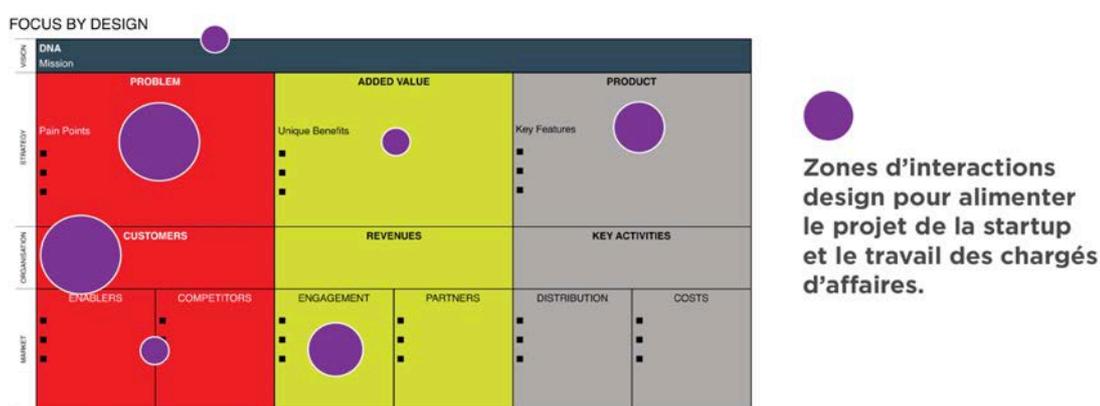
Le travail est d'analyser les stratégies de signification du projet, de les transformer et de les modéliser pour la startup les utilise.

Figure 67. Triptyque d'intégration du design dans l'accompagnement de projet.

Notre rôle dans le projet est ainsi construit sur une méthode et une façon de penser où les trois facteurs clés de l'innovation par le design – la faisabilité, la viabilité et la désirabilité – sont intégrés dans le projet. Le cœur du processus consiste à aider les startups à voir, percevoir et concevoir leurs projets en allant à la rencontre des usagers (contact marché) afin de les observer pour mieux déceler et comprendre les stratégies de signification transmises par leurs problèmes, leurs besoins, leurs désirs, et de prototyper des réponses et de les tester pour les améliorer. Mais aussi, de développer, avec l'équipe de l'incubateur, une série d'outils et de processus lisibles pour proposer une maïeutique du projet aux startups que nous accompagnons. C'est encore la mise en place d'une structure stable d'interactions, qui repose sur trois bases précises, lisibles et d'une démarche intuitive basée, dès le départ, sur l'empathie et la sémiotique du projet. Cette démarche est transmise par l'équipe Nubbo pour enrichir l'accompagnement sur l'innovation. L'objectif de ce travail a pour but de proposer cette méthodologie dans leur parcours d'accompagnement « classique » et ainsi créer un autre angle d'attaque, celui de l'utilisateur, pour aborder autrement la notion de problème / Valeur ajoutée et alors, amener les startupper à la culture du projet nécessaire à l'innovation.

Par nos ateliers et séances de travail nous avons donc identifié des espaces d'intégration pratique du design pour commencer à co-designer autant les business models des startups que le nouvel accompagnement de l'incubateur pour déceler le signal du bruit dans n'importe quel projet ou sujet.

Les interactions du design dans le Business Model Canvas.



3.

ηubbō

Figure 68. Fiche topographique des espaces d'intégrations du design dans le BM des startups.

Notre objectif a alors été, au-delà des réalisations pratiques en design de produits, graphique ou services effectués, d'intégrer ce projet comme un design de médiation dans une problématique d'intelligence multiple. Ce design de médiation a pour but d'optimiser, de la création d'une marque à la mise en place d'un système de monétisation, l'intelligence collective des équipes des startups et de l'incubateur lors des séances de projet. Ce travail d'intégration a débuté par l'analyse du parcours

d'usage des startups lors d'ateliers de modélisation des étapes de création sous forme d'*user journey map*⁸⁸

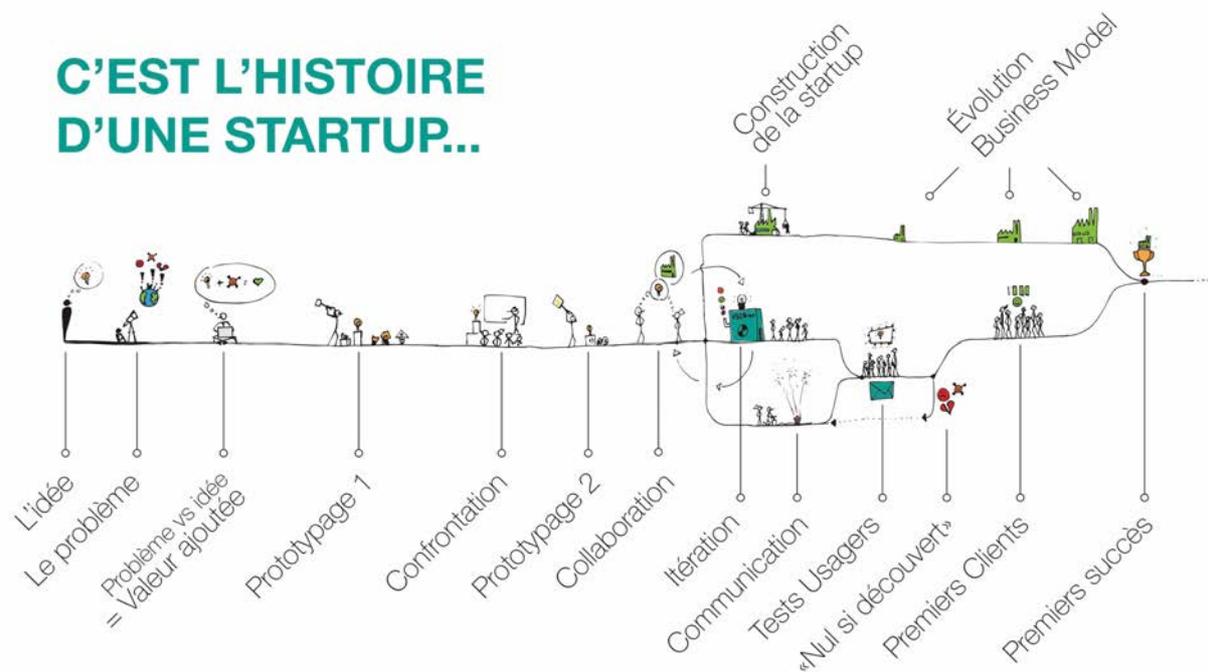


Figure 69. Modélisation graphique du parcours d'usage des startups.

Il faut également mettre en perspective la coordination de projet qui doit être mise en place par l'équipe, qui n'est plus le fait d'une gestion simple d'actions concrètes comme dans une entreprise « classique », mais plutôt, le fait d'une gestion structurée de l'information, du savoir, de la culture de son projet non seulement par elle mais encore avec des expertises diverses qu'elle devra intégrer. C'est une notion importante à prendre en compte dans notre équation. Cette dynamique de culture doit être portée par chaque projet incubé et doit être accompagnée par notre triptyque d'incubation. Il faut aussi qu'il soit épaulé par un processus de design partagé au fur et à mesure de la conception du service et de la startup par les porteurs du projet⁸⁹. La mise en place d'un processus d'analyse pour comprendre cette démarche lors des différentes phases de projet a permis de visualiser un parallèle de travail entre les différents plans sur lesquels nous avons travaillé (le plan du projet, le plan startup/projet, le plan Nubbo/startup et le plan Nubbo). Les ateliers

⁸⁸ User journey map outil de visualisation des grandes étapes et actions qui composent un usage. Il nous permet de détecter des signaux faibles ou des espaces négatifs dans une expérience. Ici nous avons travaillé avec post-it et dessins thématiques, dans un premier temps en imaginant le parcours des startups avec l'équipe de l'incubateur puis des futures startups, des startups en cours d'incubation et des startups ayant fini l'incubation.

⁸⁹ Porteur de projet ou startupper, est le membre central qui compose une startup et son projet.

pour atteindre cela, ont donné lieu à une première chronologie d'étapes issue de notre première hypothèse de processus pour faire avancer un projet. Ce processus nous a donné deux champs de réflexion :

- celui du chargé d'affaire : le Business Thinking
- celui du designer : le Design Thinking

Les interactions du design dans le Business Model Canvas.

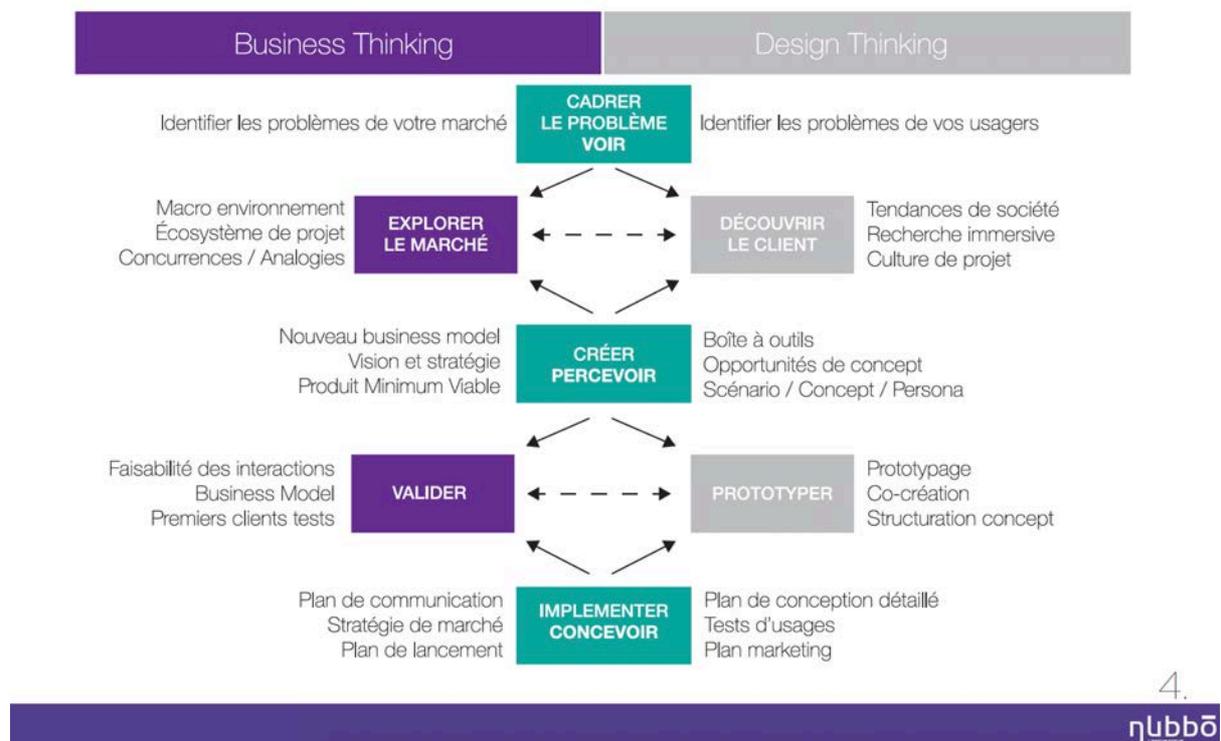


Figure 70. Modélisation du processus d'interactions entre accompagnement business et design.

Au cœur de ce travail d'intégration du design dans le processus d'accompagnement des startups il y a la compréhension de l'usage. Dans l'approche et la recherche de l'innovation au sein de notre entreprise cette notion a pris une part centrale dans l'accompagnement des startups au point de modifier fondamentalement la construction des projets, en confrontant directement les idées, les prototypes au marché pour évaluer rapidement les enjeux économiques potentiels. Derrière cela, apparaît une interaction à court terme avec les clients et des hypothèses pour le long terme. Cependant, si pour l'ensemble des startups, il est réalisable de se projeter à

court terme, il leur semble souvent complexe de se projeter et de confirmer les hypothèses d'usages possibles sur le long terme. Or, derrière cette notion de long terme se cache la notion de développement durable de la startup et de son projet. La temporalité d'accompagnement des startups ralentit la compréhension des usages et de l'utilisateur. Il serait, en effet, complexe de mener des études socio-démographiques de fond dans une temporalité de douze mois. Cependant nous pouvons les imaginer dans le temps imparti d'une médiation de l'expérience utilisateur. Pour préciser cela, il nous faut mettre en place un apprentissage, une culture réciproque startup/utilisateur d'un service, dans un premier temps sous la forme de proto-projet / proto-persona puis, dans second temps, sous la forme de prototype ou de maquette pour obtenir des métriques terrains utilisateurs viables. L'usage, par exemple, de sites internet « tampons » comme première rencontre de terrain pour obtenir rapidement des mails d'utilisateurs et de clients potentiels est une pratique courante en projet startup. Différentes modélisations d'un premier processus de travail et d'interactions avec l'utilisateur/client dans le développement des projets ont été réalisées, nous présentons ici la première modélisation du processus validée et présentée en fin de première année lors de l'intégration des nouvelles promotions de startups.



Figure 71. Modélisation graphique du mois 1 des étapes dans le développement des projets startups.



Figure 72. Modélisation graphique du mois 2 des étapes dans le développement des projets startups.

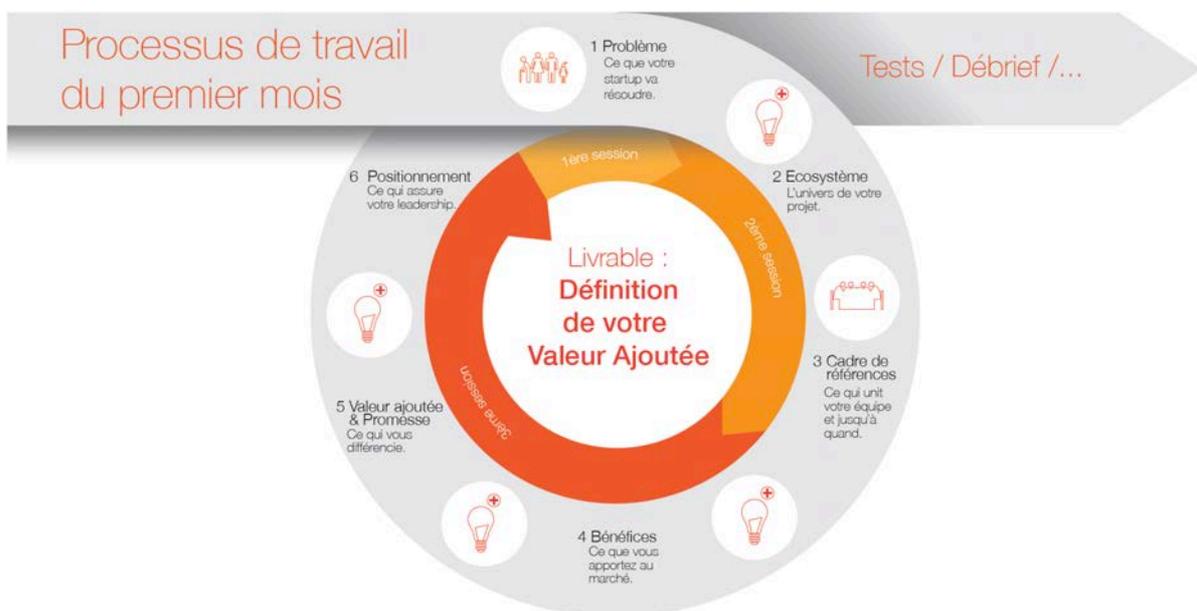


Figure 73. Modélisation graphique du mois 3 des étapes dans le développement des projets startups.

En parallèle, nous avons développé, pour chaque étape, les outils testés lors d'ateliers avec les startups, une boîte à outils sous forme de rétro-planning de projet. Pour que la startup dispose d'un « fil d'Ariane » d'outils, de processus ou d'ateliers dès les premiers mois d'incubation. L'objectif partagé par le triptyque de projet lors de ces séances et l'usage de ces outils est d'aboutir à une stratégie commune d'actions à mener pour un projet, de préciser les hypothèses de métriques en s'appuyant sur ces trois bases pour chaque projet, le startupper, le chargé d'affaire et le designer pour l'alimenter et lors de ces ateliers de garder, par le biais de méthodes et d'outils intégrés dans ce rétro-planning général, un cap dans la stratégie de projet.

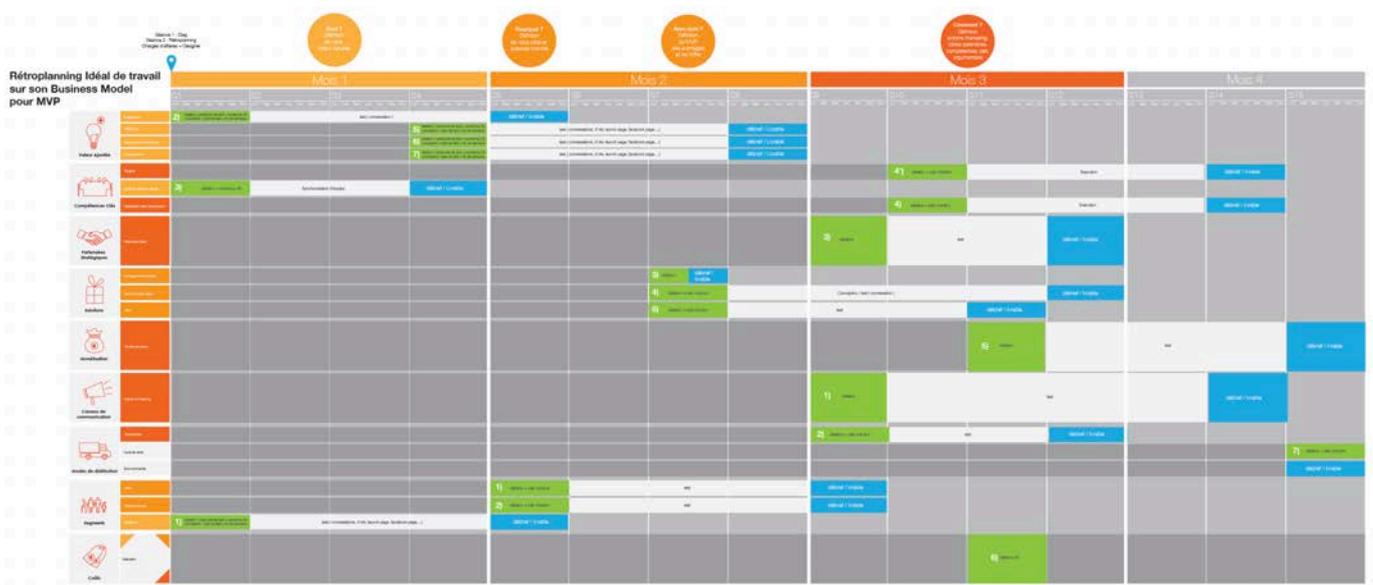


Figure 74. Modélisation du rétroplanning des 3 premiers mois : outils / ateliers / livrable.

La mise en place de ces premières réalisations et formalisations de processus et d'outils a pour but de créer et de stimuler rapidement l'intelligence collective lors des ateliers, afin de valider la piste d'intégration du design dans l'entreprise. La définition rapide des séquences de projet à mener pour pouvoir alimenter le business model des startups comme pour l'équipe de l'incubateur, nous permet de voir dans quel domaine nous allons devoir pousser et épauler les startups de manière impérative. L'objectif est d'intriguer et de susciter la curiosité de l'utilisation du design dans l'aide à l'innovation pour les différents acteurs.

2.5.6 L'intégration interne du design

Une dernière hypothèse dans l'intégration d'une démarche design dans l'accompagnement des startups est celle de l'intégration en interne d'un accompagnement en design. Comme observé et découvert lors des ateliers et des projets avec Romain Thèvenet et la 27^{ème} région, l'intégration en « résidence » du design propose une vision sur le long terme du travail sur le projet. Elle accompagne ainsi une diversité d'actions sur les projets startups et fait émerger, via des outils et un design de médiation au sein même des équipes projets, un état d'esprit projet, où prototype, maquette, post-it viennent animer et valider les séquences de projet. Par ce fait, c'est aussi sortir de la logique du design comme une finalité ou une brique pouvant être sous-traitée, ce qui, au filtre des discussions avec les startups et du non-partage de culture autour du design, hormis l'esthétique, apparaît souvent. Des sociétés leaders sur le sujet telles que IDEO (Brown, 2009) ont souvent développé cette logique de sous-traitance, mais en sont finalement revenues. Le but étant de transmettre à la startup une culture nouvelle du projet, un autre angle d'attaque ou d'observation. Dans ce travail, il revient au designer intégré dans l'équipe de rendre utilisable ses outils, ses processus, de transmettre, d'accompagner, de coopérer le design dans le projet et non plus simplement de le formaliser. L'intégration en interne du designer de service au même titre que le chargé d'affaire nous assure un lien constant de transfert et d'interaction avec les startups. Même si souvent le premier contact est celui de la réalisation du logo ou d'une plaquette, il est le premier pas vers ce transfert de culture du projet. Il donne lieu à des premières séances d'échanges et de questionnements, de prototypes de discussions. Souvent ignoré dans un usage classique, il oblige la startup à être actrice de son image, de la lisibilité de celle-ci. Le temps du design n'est plus seulement un livrable mais un co-design de leur image de marque, de leur projet, de leur startup. Ainsi, dès la préparation d'ateliers nous intégrons la startup pour formaliser ensemble le planning du workshop que nous allons mener puisqu'elle a la maîtrise de la faisabilité et des questions dont elle veut découvrir les réponses lors de ces ateliers. Cette interaction à chaque étape de design, mais aussi du projet, sur n'importe quel sujet, est essentielle car nous allons, avec la startup et l'équipe de l'incubateur, définir la manière de développer l'intelligence collective nécessaire à toute innovation. Nous devons donc aller par ce contact, permanent, au-delà des raisonnements logiques vers un ensemble

d'itérations constantes passant ainsi régulièrement d'esquisses à des prototypes tangibles pour valider des éléments dans le projet.

2.5.7 Cas pratiques

Prenons ici des exemples pratiques de préparation d'ateliers et d'intégration du design dans l'accompagnement des startups. Dans ces séances il s'agissait de mettre en place, pour la startup, le planning pour de futurs ateliers et de les communiquer aux participants. Pour le chargé d'affaire, il lui fallait utiliser ce temps pour demander à la startup de rendre lisible certaines métriques importantes liées au projet – les éléments clefs d'une soirée étudiante – par exemple. Pour le designer, il fallait commencer à mettre en place des outils pour préparer et proposer, en fin d'atelier, le livrable d'un programme pour le premier workshop de la startup avec des usagers. Pour le chercheur enfin, l'heure était aux tests des premières hypothèses de processus et d'intégration du design de service auprès des startups et de l'équipe de l'incubateur. Compte tenu des éléments partagés dans la séance de préparation du futur workshop, notre objectif ici était de faire diverger et converger les différents points de vue des participants durant le workshop, pour essayer de formaliser des parcours utilisateurs tangibles et réalistes. Dans cette préparation de workshops nous mettons en place une stratégie simple en fixant l'objectif principal du workshop, les actions pour arriver à y répondre, et les participants.

Dans cet atelier, nous avons pour objectif de retravailler la promesse imaginée par la startup Meet My Designer, dont le projet était de rendre visible des créatifs par leurs créations sans les filtres de cercles et de réseaux qui existent dans le monde artistique. Cette séance devait définir un parcours d'expériences nouvelles sur la découverte de nouveaux créateurs (bijoux, vêtements, peintures...), expériences dans la manière de découvrir, de consommer et de soutenir. Dans un contexte marqué par des visions très esthétiques liées au sujet et aux porteurs du projet, nous devions les faire diverger sur de nouvelles notions, pour créer un ensemble d'images innovantes sur le sujet autour d'une expérience de découvertes idéales des créateurs de demain.

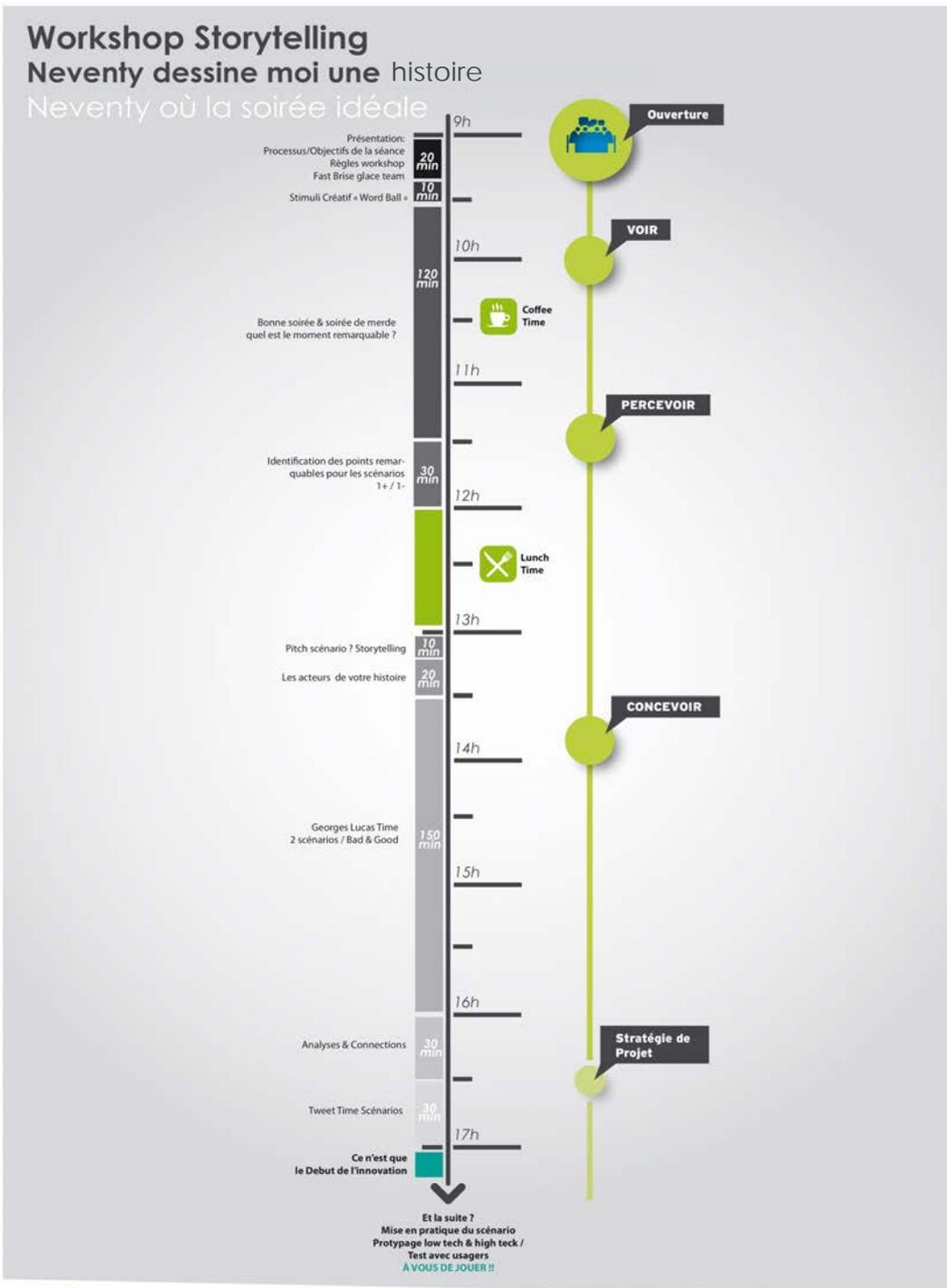


Figure 75. Livrable de fin de séance de préparation de workshop usager.

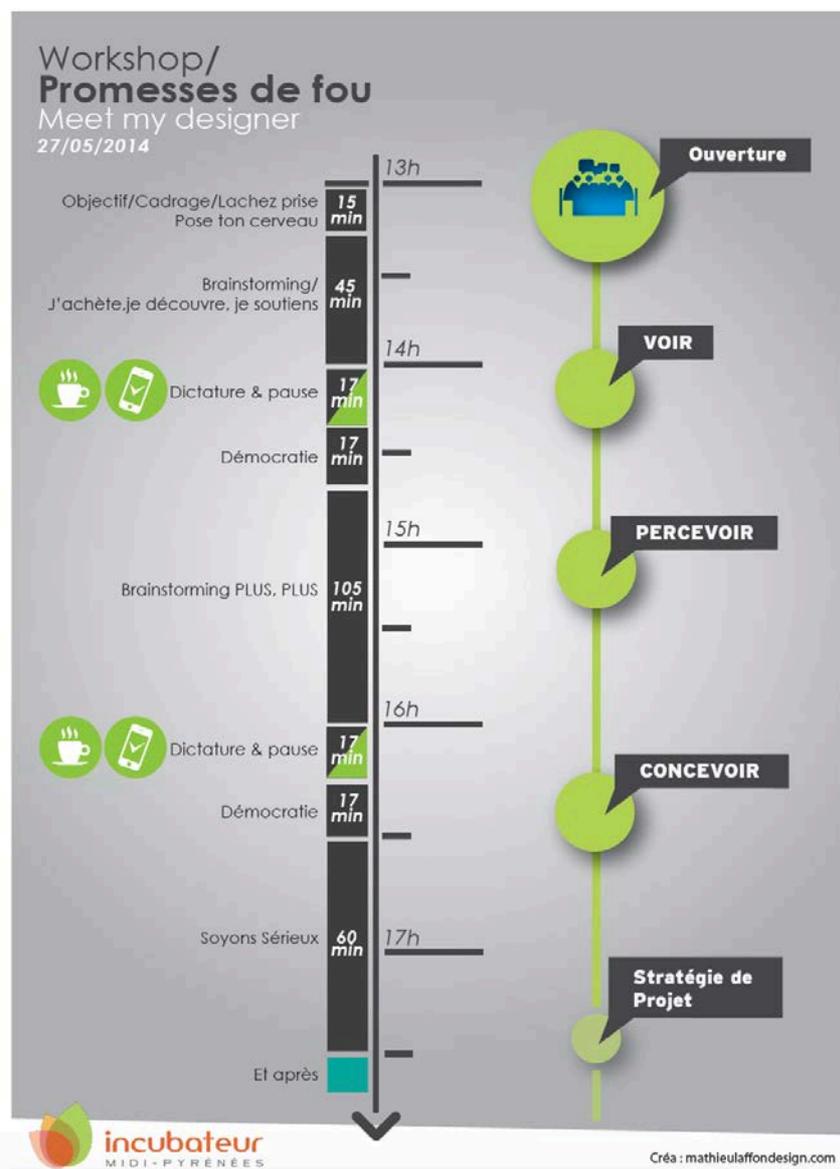


Figure 76. Livrable rétro-planning workshop pour améliorer la promesse d'expérience du projet.

Dans le dernier exemple de préparation d'atelier, l'enjeu consiste à dépasser les idées de communication classique, pour une startup travaillant dans le domaine de la mode pour enfants. Lors de cet atelier le porteur de projet a été laissé hors de l'action, n'étant là que pour présenter, observer et sélectionner les idées. Ce qui obligeait ainsi le porteur de projet d'avoir des itérations constantes entre une idée utopique de communication (par exemple un miroir magique pour choisir sa tenue pour enfant) et la réalité du projet pour passer d'un RIF⁹⁰ à une solution innovante mais réalisable.

⁹⁰ RIF : résultat idéal final ou solution idéale imaginée, par exemple sur un projet de mobilité : la téléportation.

Avec des idées très limitées au départ, l'intelligence collective des participants a fait émerger, au fur et à mesure de la séance, des représentations moins conventionnelles. Nous avons voulu, dans chacune de nos interactions en entreprise, valider l'intégration de notre démarche par une convergence commune pratique pour que nous puissions parler d'intégration d'une pratique de co-design, dans le co-développement des ateliers par l'équipe de la startup, le chargé d'affaire et le designer. Ainsi, nous retrouvons en finalité un livrable qui regroupe l'ensemble des éléments explicités et sélectionnés lors de nos séances de travail.

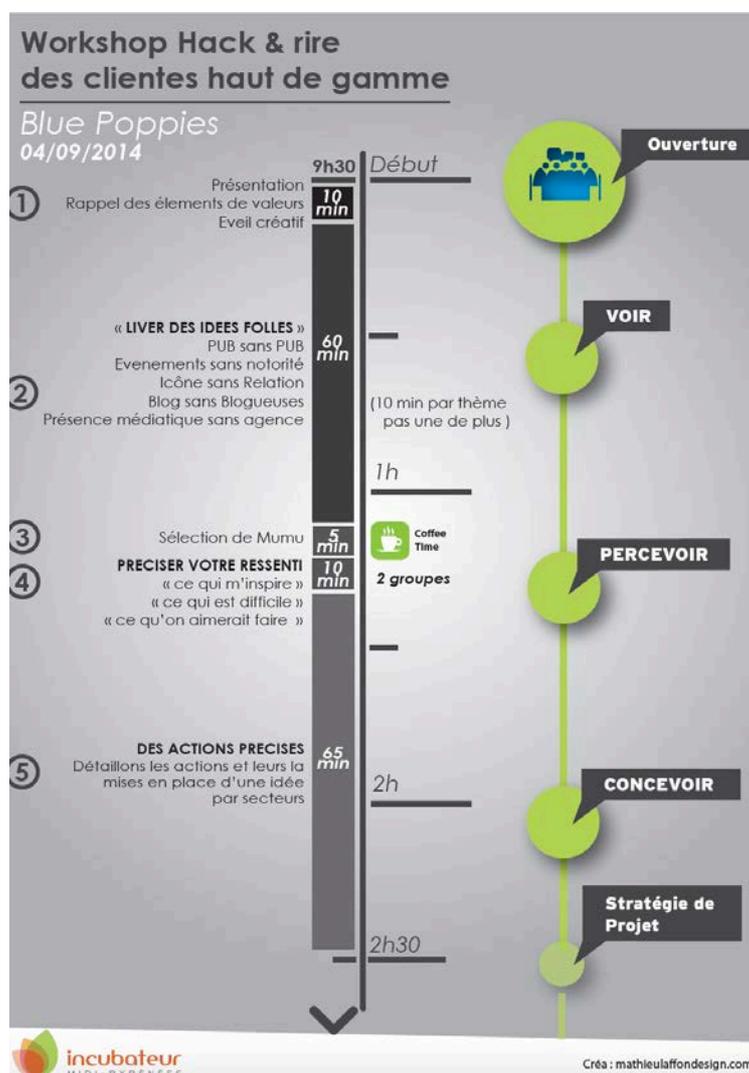


Figure 77. Livrable rétro-planning workshop de recherche d'idées de communication.

Dans une logique de rendre lisible et accessible le design de service aux startups pour améliorer leur construction de projet nous essayons de pousser cette démarche vers d'autres domaines de savoirs dans le quotidien de l'incubation de la startup, que cela

soit les domaines techniques, commerciaux ou sociaux. Lors de nos ateliers et de séances de travail avec les startups, il est ressorti que certains domaines de culture étaient présentés comme plus constructifs et avaient un impact sur l'utilisation d'autres domaines. Le point de vue de la *faisabilité*, cœur du savoir de la startup primant sur la partie *viabilité* (business) ou *désirabilité* (sciences sociales) repoussant en fin de développement ce type d'actions. Dans une autre mesure on a observé une confusion entre le travail sur l'utilisateur et le client avec le marketing⁹¹. Ainsi, les approches de *design centrées utilisateur* ont donc fait l'objet d'ateliers pratiques pour démontrer aux startups la mise en place de processus visant à aller plus loin dans la compréhension de l'utilisateur et des besoins de celui-ci, alimentant ainsi les traductions souvent de surface que le marketing a fait de certains outils du design de service.

Pour revenir au cœur de notre sujet, notre mission, lors de ce type de préparation de séance, a été de sortir du plan esthétique ou technique imaginé par la startup à propos de l'utilisation du design dans son projet pour lui faire toucher du doigt l'importance du design de service et particulièrement du service centré utilisateur afin de valider notre travail d'accompagnement sur le problème utilisateur et ainsi d'établir un parallèle de travail avec celui du chargé d'affaire qui viendra, lui, appuyer sur le problème de marché.

La mise en place d'ateliers de design de service, avec pour finalité des livrables concrets, soit pour valider une idée, une hypothèse ou bien prototyper une partie du projet, montre que cette manière d'intégrer le design par un co-développement, une co-préparation par des actes concrets liés au projet, valide notre intégration en parallèle de l'accompagnement classique des startups. En effet, la formalisation pratique en fin d'atelier, d'échange, d'interrogation dans un projet permet de poser des jalons sur le projet lui-même. Dans la pratique, une expérience renvoie toujours à un médium pour la transférer. Dans l'un de nos exemples, nous pouvons discuter d'une trame de rétro-planning pour le workshop imaginé avec la startup, mais le représenter sous une forme physique, structurée par étapes, dans un temps donné illustre plus facilement ce qui va se passer lors de ce futur workshop.

⁹¹ Cette distinction, comme celle plus vaste d'usager en design a été au centre d'un colloque organisé à Nîmes par l'équipe Projekt. <https://usager2018.hypotheses.org>

2.5.8 Le manque de compréhension des stratégies de signification des usages

Dans nos premiers travaux et ateliers réalisés, la notion de compréhension des usages dans un processus d'innovation et d'accompagnement des startups a présenté des défauts. Par principe, en début d'incubation, la notion d'analyse des usages du projet est encore peu définie car nous sommes davantage sur un proto-projet*. Une préfiguration des usages d'un service imaginé par une startup doit en effet être rapidement confrontée à des usagers types. C'est alors nous pousser à tester, dans un premier temps les propositions imaginées, à voir les premières réactions, à commencer à les analyser pour débiter, dès la hiérarchisation des fonctions principales, des valeurs ajoutées et peut être même d'ajuster le problème observé et intégrer des interactions utilisateurs en amont du projet.

L'importance de comprendre les mécanismes d'observation et d'analyse de la consommation améliore le point de vue global du processus de projet⁹². Dans un processus d'idéation encore flou en début d'accompagnement, l'analyse pratique et tangible du parcours utilisateur, de son écosystème et du problème qu'il rencontre est la source de métriques fiables pour avancer dans le projet. Une recherche de fond sur les variables internes qui le composent sont vitales (besoins, implications, habitudes de vie, personnalités, facteurs sociodémographiques) sur les variables de son écosystème (groupes sociaux, famille, culture, classes sociales, données de situation) sont des marqueurs importants dans la compréhension d'un problème utilisateur voulant être résolu par le projet d'une startup. C'est un point essentiel sur un projet et en particulier celui d'une startup, d'avoir une connaissance précise de l'utilisateur cible dont elle va dépendre.

Les usagers sont au centre de chacune des expériences de nouveaux services imaginés par les startups et chacune de leurs actions pour avancer dans leur projet doit être mise au filtre de cet usager cible. De la création du logo à l'identité de marque en passant par les outils de communication ou les interfaces imaginées l'ensemble doit être lisible par cette cible. Et connaître un utilisateur en perpétuelle évolution implique d'aller chercher des méthodologies, des savoir-faire d'autres disciplines en permanence. C'est une perspective interdisciplinaire qui nous semble être une approche logique et prometteuse et que nous devons étendre au-delà de notre premier noyau de projet entre la startup, le chargé d'affaire et le designer. Il

⁹² Brée, J (2012).

nous faut de ce fait, non pas prévoir les différents usages de demain, mais savoir les orienter avec l'aide de stratégies de signification.

Cycle de résolution d'incidents

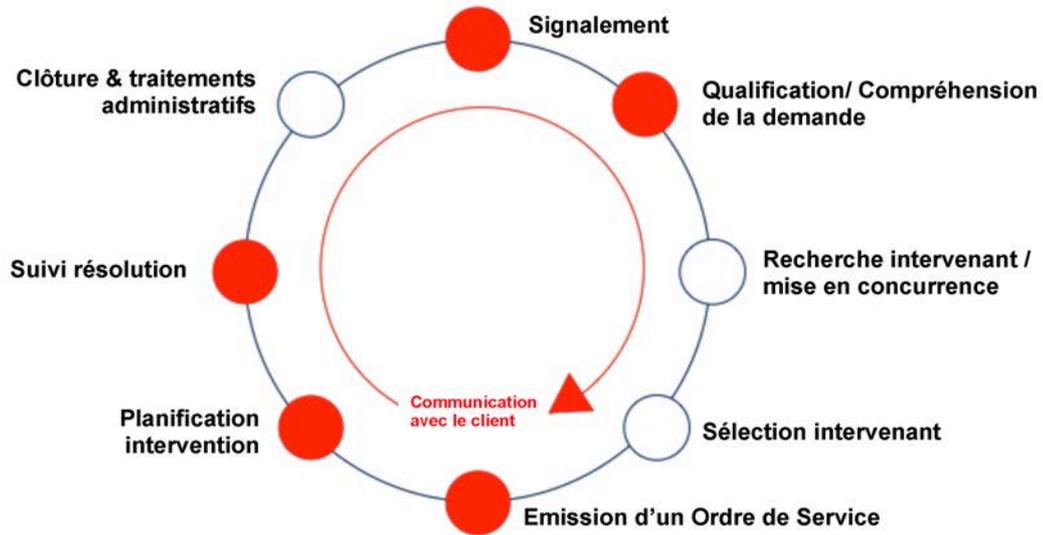


Figure 78. Formalisation graphique 1 des étapes de résolutions d'incidents d'une résidence.

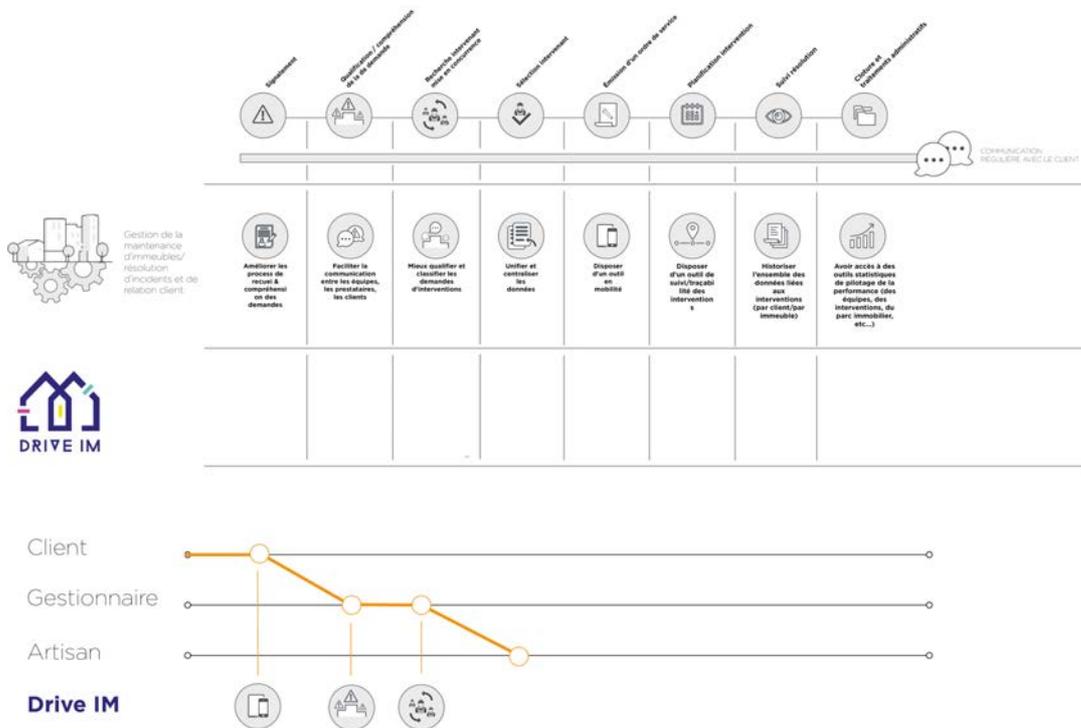


Figure 79. Formalisation graphique 2 des étapes / Actions / Acteurs de résolutions d'incidents d'une résidence.

Dans l'exemple ci-dessus c'est l'illustration de ces étapes importantes de dialogues lors des séances avec la startup qui densifient les informations observées pour le projet passant ainsi du premier schéma (figure 78) réalisé lors de la première séance de travail à celui lors de la seconde séance (figure 79). Mais jusqu'où pouvons-nous comprendre les affordances⁹³ de chacune de ces étapes ? (Darras, Belkhamza, 2009)

Cela implique une réelle interrogation sur les limites du design de service à décrypter en profondeur les stratégies derrière les signes, à comprendre le dialogue itératif entre les différents éléments du projet et particulièrement ceux de l'innovation. Comment décrypter ce dialogue ? Comment le faire dans la temporalité imposée par tel ou tel projet ? Mais aussi dans la temporalité d'une incubation ? Comment le garder dans le processus de design ? Ce questionnement est souvent limité voire, dans certains projets de startups il est absent dans le processus de travail. Nous devons donc organiser ce dialogue, ces échanges entre les différents éléments du projet, et surtout avec l'utilisateur, en l'intégrant directement dans le processus d'accompagnement de la startup pour l'incubateur, mais aussi dans les réalisations et les ateliers en design réalisés avec les startups dans le cadre de leurs projets innovants.

Le degré d'innovation de l'équipe projet (startupper, chargé d'affaire, designer) dans l'accompagnement en incubation rend possible la concrétisation de propositions créatives intéressantes, parfois innovantes ou disruptives face à des problèmes de marchés que nous simplifions ou limitons à des problèmes techniques ou marketing. Par exemple lors de la conception d'un parcours d'usage pour une application smartphone, ici pour les projets Zewatt (Bornes de recharge électrique pour automobiles en entreprises) et EldoTravo (Service d'aide à la communication pour artisans) valider le fait que la voiture est rechargée ou que vous devez créditer votre carte de rechargement véhicule de manière anticipée pour l'utilisateur c'est rendre possible une solution innovante. Derrière cela, c'est un travail de réflexion complexe pour rendre le plus lisible possible un service et anticiper toute forme d'expérience négative. Cependant, dans chacun des exemples utilisés, ces propositions d'usages sont limitées. Il nous faut donc aller plus loin dans nos réflexions et propositions, vers une solution sémiotique où notre innovation devra mettre en place une sémiologie

⁹³ Norman, D. (1988 ;1998).

perceptive⁹⁴ qui ne laissera aucune place à l'incertitude d'action de l'utilisateur final du projet. En voici quelques applications. (Assink, 2006)



Figure 80. Formalisation graphique de l'application de recharge pour borne électrique ZeWatt.



Figure 81. Formalisation graphique de l'application pour la communication de la startup.

⁹⁴ La sémiotique perceptive fonctionne à travers la perception et l'interprétation sensible des éléments qui composent le projet.

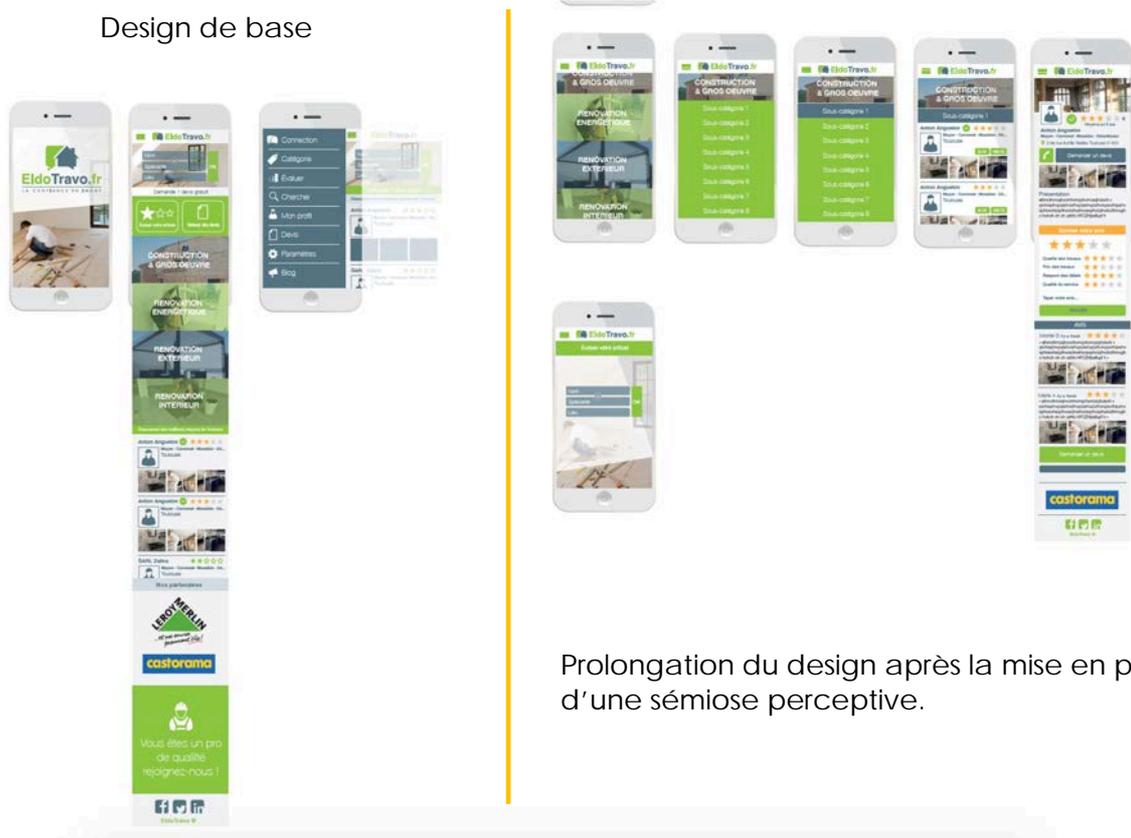


Figure 82. Formalisation graphique de l'application EldoTravo.

2.6 Percevoir

Ce chapitre a pour but de faire découvrir, de manière pratique, l'articulation, dans le cadre d'un accompagnement de projet en incubation, entre le design du projet et la sémiotique du projet pour légitimer l'utilisation d'un autre filtre, celui de la sémiotique avec ses outils et sa méthode, dans le travail en business design et en design du projet. L'idée est ici d'en définir les parties pratiques et d'en comprendre les principes pour, dans le cadre de notre accompagnement en design des projets des startups, pousser plus loin, déplacer, voir modifier l'innovation imaginée, repenser le projet ou l'image de la startup. Ce travail a pour ambition de faire connaître les processus, les différentes méthodes d'une science que nous avons perçues utiles dans un milieu professionnel défini. Nous allons donc nous baser sur des exemples concrets pour expliquer notre travail de designer, nous donnerons également une série de références pratiques afin d'approfondir chacun des aspects observés.

Nous avons voulu respecter, pour cette recherche, le déroulement des étapes d'un projet, chacune étant consacrée à l'une de ces phases de sémiotique pour alimenter notre stratégie de design de projet. Nous abordons donc ici, la stratégie de l'expérience de la sémiotique. Nous présenterons, lors de phases de travail de projet avec les startups, quelques instruments et trames méthodologiques sémiotiques sur lesquels nous nous sommes appuyé lors de nos ateliers et séances pour appréhender leurs impacts du point de vue pratique ainsi que méthodologique en design. L'utilisation de la sémiotique dans le domaine de la conception n'est pas seulement liée à une phase précise du projet, comme nous avons pu l'observer et le pratiquer avec les soixante entreprises accompagnées. Son utilisation dépend aussi du temps et des ressources dont dispose la startup. Dans notre hypothèse de travail, la sémiotique est un auxiliaire qui participe à l'organisation des cycles du projet, assure la cohérence entre le but imaginé et l'utilisation de l'objet désigné, mais aussi propose une interprétation durable pour chaque innovation, pratique sémiotique que nous avons déjà appliquée dans le projet Mountnpass (§1.4.3)

2.6.1 Sémiotique et terrain

La sémiotique propose des analyses de terrain plus sensibles tout particulièrement dans l'analyse des projets d'innovation de service (exemples avec les projets des startups Ibat, Weather Force, Enterosys, Baiya). Au filtre de son usage sur différents projets et sujets, son efficacité réside dans le développement d'une méthodologie analytique et l'exploitation de plusieurs outils conduisant à la compréhension du fonctionnement des processus de communication et de signification.

Notre approche sémiotique nous aide à définir le cadre général et le contexte culturel dans lesquels se placent le projet, son innovation et la problématique qu'il traite. Il nous faut comprendre la multitude de sujets et de domaines abordés dans notre mission de designer de service, les analyser, mais aussi mieux profiler ceux qui portent le projet. Ce profilage se construit au fur et à mesure de nos ateliers et de la co-création mise en place sur chacun des projets. Dans ce travail d'accompagnement en design, au sein d'une structure d'aide à l'innovation et à la création d'entreprises, cette phase de compréhension sensible des éléments de design en amont du projet, puis celle de la sélection pour l'incubation n'étaient pas véritablement structurées sur ce plan. Ce travail de compréhension du sens ou des sens d'un projet se voit, se

perçoit et se conçoit depuis la phase de planification du projet en passant par sa conception, jusqu'au recyclage des éléments d'un service ou du service lui-même : emballage du produit pour le fonctionnement du service, interfaces graphiques, image de marque, logo. Et cela indépendamment du secteur auquel appartient la startup : projet bancaire, réorganisation des transports publics, biotech, santé, éducation.

Dès le début de ce travail de thèse, nous avons rapidement réalisé que tout ce que nous comprenions des projets – du design d'un projet – pouvait être repensé d'une manière complètement différente, théorisée et rendue vérifiable. On peut, dès lors, sortir du seul point de vue esthétique pour rentrer dans celui d'une validation scientifique : en justifiant ainsi notre démarche : nous avons fait tel choix graphique, colorimétrique, ou d'usage car l'analyse du sens et des stratégies de signification réalisées sur un utilisateur X ou Y nous a donné des métriques clés (exemples : une série de couleurs Pantone⁹⁵ qui définissent un univers de projet, le choix d'une typographie pour transmettre l'idée de technologie) pour le projet. Le design, de ce fait, n'est plus un exercice de simple intuition et de créativité ; en effet, nous maîtrisons une stratégie, une méthodologie, pour accéder à la créativité. Cette compréhension systémique du projet et des liens que nous créons apporte une plus grande prise de conscience et une plus grande liberté d'action dans la manière d'accompagner en design un projet. Cette aide pour réorganiser nos idées, pousse à penser différemment tout en prenant en compte l'ensemble des autres points de vue et à remettre au centre celui des utilisateurs. (Vian, Hoffman, 2010).

2.6.2 Intégration sémiotique

Cette intégration est fondamentale – non seulement pour l'interprétation ou l'explication que l'on peut fournir a posteriori, dans l'identité de marque qui en découlera par exemple, mais aussi pour la planification et la compréhension des éléments qui construisent projet et startup. Ainsi, commencer à penser le projet et utiliser la pratique de la sémiotique comme un élément de dialogue entre la startup, le projet et l'utilisateur induisent une réflexion sur différents plans de la communication qu'il nous faut mettre en place : lors de l'un de nos ateliers avec la startup Expemat nous travaillions sur les isotopies de l'univers du matériel agricole. Les différents

⁹⁵ Fabricant de nuancier de couleurs

participants ont été amenés à inventorier le lexique de cet univers et d'en sélectionner les plus pertinents pour avancer dans leur univers de marque à développer (Allen, 2000). Cette granularité d'analyse de projet nous oblige à dialoguer avec l'utilisateur qui doit comprendre le service proposé par la startup parce que le service lui-même est une anticipation ou une perspective que la startup imagine pour l'utilisateur en fonction de sa capacité à comprendre, à assimiler et à utiliser le service. Cette recherche de mots clés porteurs de sens se fait par itérations successives au cours des ateliers. On y oppose les mots, on les associe, on les confronte, on les développe et on les met en situation pour voir si nous pouvons établir des relations de contrariété, de contradiction ou de complémentarité, cela doit aussi nous aider (startups + équipe d'accompagnement) à intégrer des valeurs éthiques et durables que chaque nouvelle startup, à des niveaux différents, devra prendre en compte puisque ces valeurs apparaissent souvent lors des premières observations d'usagers.

Dans le cadre de nos premières séances de workshops nous avons établi un rapprochement entre la recherche de Valérie Brunetière sur le thème du parler par le corps (yoga) (Brunetière, 2008) et le comportement physique de nos startupper. En effet dans certains projets nous utilisons le *bodystorming*⁹⁶ pour résoudre une problématique d'usage d'un service de manière physique en observant les réactions corporelles et en les confrontant.

L'hypothèse est la suivante : étant donné la spécialité en jeu, le yoga, on cherchera des façons récurrentes et technoclectales de parler le corps, de le figurer oralement et peut-être d'induire un certain nombre d'interprétations relevant d'un imaginaire culturel à propos du corps parlé par la langue française via les sujets, interprétations à partir desquelles il s'agira de repérer tant les stéréotypes que les images plus novatrices. (Brunetière, 2008)

Ce travail d'observations et d'interprétations des réactions d'usages des startupper lors de ces séances entre dans le cadre de cette science des stratégies de signification de la vie sociale. Cette prise en compte de l'autre « physique » dans le projet nous donne des éléments d'actions et d'interactions dans la manière

⁹⁶ Bodystorming : technique utilisée dans la conception d'interactions pour la résolution ou la compréhension physique d'un problème dans un projet. (sous forme de jeux de rôles)

d'aborder une séance, de la comprendre, de la modéliser et de programmer les suivantes. (Archer, 1995)

Précisons le rôle principal en design de projet : l'apport n'est pas sur la réaction d'un usager après stimuli provoqué par le service testé mais sur la manière dont le message est construit, développé et architecturé ainsi que sur la façon dont l'usager va comprendre le message et la fonction imaginés par la suite. Ce choix d'une pratique sémiotique est aussi, dans notre travail de thèse, dans notre travail de terrain, dans notre approche de designer tout comme dans celui de l'équipe qui accompagne les projets de startups, un garde-fou. Expliquons cette notion de garde-fou : en nivelant l'analyse et la création d'informations d'un projet, nous devons penser à son utilisation, à ses fonctions, à sa forme, à la communication pour l'utilisateur mais aussi aux valeurs du service, à la représentation implicite de son utilisateur, à celle du startupper et également à celle de la structure d'accompagnement. En énumérant les principaux éléments qui structurent le processus, il nous semble donc logique de penser que limiter la simple création d'un service ou d'une entreprise à un objet ne peut en aucun cas proposer des perspectives sensibles et durables pour la création d'un service, de son usage et plus largement de l'entreprise qui le porte.

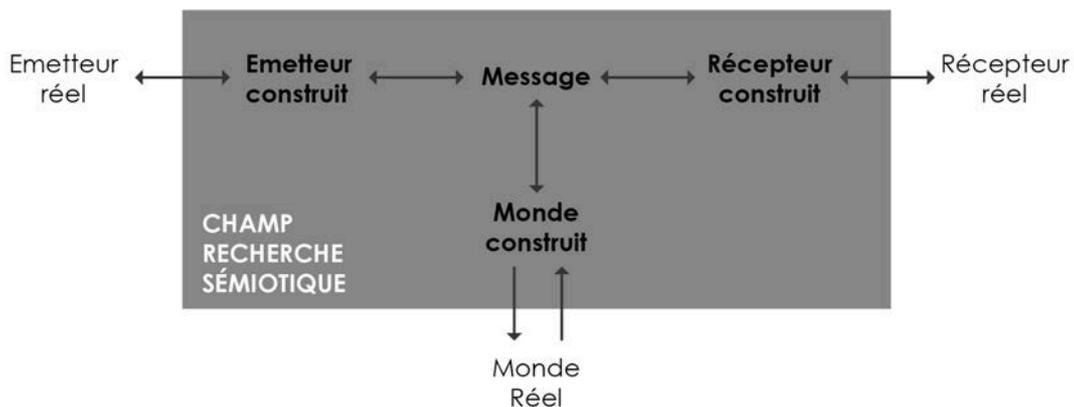


Figure 83. Visualisation graphique de l'espace de description sémiotique (Fouquier, 1984 :138).

Combien d'objets et de services anonymes trouvons-nous sur le web ou dans des espaces de ventes classiques ? Est-il possible d'imaginer seulement un site web de parcours vélo, de vente de matériels agricoles d'occasion ou encore de service

météo ? S'il est difficile de gérer l'ensemble du sens et de la communication d'un service, croire que l'utilisateur va simplement utiliser un site web pour trouver son prochain parcours VTT sans y penser explicitement, serait illusoire. Ne pas prendre en compte l'aspiration à vivre des expériences, à être conscient de choisir un service ou une marque non seulement pour ses fonctions, mais aussi pour son univers (par exemple la marque Apple) ou pour une éthique et des valeurs (par exemple la marque Veja) nous incite à penser le contraire.

Dans une démarche design pour une startup sur des plats cuisinés destinés à des sportifs amateurs, nous avons essayé de comprendre les éléments déclencheurs d'usages. Un travail de recherches nous a intéressé, celui de R. Salesse⁹⁷ :

Les neurones olfactifs (il y en a des millions dans notre nez) possèdent également une propriété presque unique pour des neurones : ils sont capables de se régénérer à partir de cellules-souches. Or, on sait que les cellules-souches suscitent de nombreux espoirs pour la thérapie cellulaire et, dans notre cas, pour la régénération nerveuse. Mais, s'il existe tant de recherches passionnantes, nous sommes aussi contraints par le temps et les moyens de choisir quelques sujets de recherches précis. Avec mes collègues, nous avons donc travaillé sur deux aspects : 1) comment les récepteurs olfactifs distinguent-ils des centaines de milliers de molécules odorantes les unes des autres ? et 2) comment l'état nutritionnel de l'animal module-t-il le message olfactif ? Parmi les débouchés les plus prometteurs du premier thème figurent les nez bioélectroniques. En effet, l'odorat des mammifères est un analyseur chimique fantastique qui permet de détecter toutes les odeurs possibles et de les distinguer les unes des autres. Une des applications que nous visons est le diagnostic médical à distance. Grâce à des nez bioélectroniques ultra-miniaturisés, on pourrait déceler de façon très précoce, rien qu'en « sentant » l'haleine d'une personne, les signes avant-coureurs d'une maladie ou au contraire suivre la convalescence. De nombreux résultats très récents montrent que beaucoup de maladies (y compris cancers) ont des profils olfactifs spécifiques. De plus, comparés aux dispositifs actuels de diagnostic, ces nez bioélectroniques seraient d'un

⁹⁷ Salesse, R : ingénieur Agronome, Docteur ès Sciences. Chargé de mission à la Culture Scientifique Centre INRA de Jouy-en-Josas, Unité de Neurobiologie de l'Olfaction. Salesse, R., Gervais, R. (2012 : 3)

coût unitaire très faible, de quoi renflouer le trou de la sécurité sociale.
(Salesse, 2012 : 3)

Au-delà des applications multiples pour différents secteurs, qui ont éveillé davantage notre curiosité de designer, c'est ce rapport à l'olfaction et à l'émotion qui nous a séduit. Sans l'odorat, il n'y a pas de saveurs « mémoires ». Quand on sent une odeur, les premières étapes du message nerveux sont non conscientes. Et on aborde deux structures, l'émotion (avec l'amygdale) et la mémoire (l'hippocampe), qui s'activent avant même d'être conscient de ce que nous avons senti. En design, nous parlons souvent de design « madeleine de Proust », pour une ligne, une forme, une action, une fonction ancrée dans la mémoire collective. Nous retrouvons cela, dans l'olfaction, ce pouvoir est plus fort que n'importe quel sens, car il y a stimulation du cerveau avant conscience. Dans ce travail, il nous est expliqué que l'ensemble de ces zones sont aussi actives lorsque nous observons, nous entendons. Et la simple évocation d'un souvenir ou d'une image par exemple autour d'un plat d'enfance, va activer ces zones et réveiller les émotions associées. La question dans ce projet est la suivante : Quel sens donner aux éléments que la startup va créer pour offrir une expérience durable sur ce service ? Le chercheur nous propose ainsi d'étudier cette granularité d'informations.

Pourquoi, avant d'avoir mangé, les odeurs alimentaires me paraissent-elles appétissantes, attractives et pourquoi, après manger, ne m'intéressent-elles plus, voire m'indisposent ? Nous avons montré que, parmi les hormones qui contrôlent la prise alimentaire (tout le monde connaît l'insuline, c'est une de ces hormones), celles qui « ouvrent l'appétit » augmentent le signal olfactif et celles qui « coupent l'appétit » (comme l'insuline), diminuent au contraire l'intensité du message. Mais nous souhaitons aller plus loin en posant la question inverse : est-ce que certains odorants peuvent « ouvrir » ou « couper » l'appétit ? En effet, les troubles métaboliques qui font trop manger (obésité) et qui conduisent à des pathologies graves (diabète, maladies cardio-vasculaires) et ceux qui empêchent de manger (anorexie) coûtent cher en termes de santé publique. Si l'on pouvait intervenir par « olfactothérapie », on disposerait d'un moyen thérapeutique simple, indolore, non invasif et peu coûteux. (Salesse, 2012)

Au-delà de cet exemple, sur la compréhension majeure de la mémoire olfactive pour une startup travaillant sur la confection de plats culinaires pour sportif, nous observons des éléments communs à l'ensemble des projets : l'association communication et sens est inévitable. Même lorsque nous nous limitons à l'utilisation d'un service, nous le percevons toujours et en tirons des informations, des observations et des conclusions (son aspect esthétique, émotionnel, fonctionnel, symbolique). Au moment de l'utilisation, l'utilisateur peut même ne pas être en mesure d'exprimer une opinion explicite ou consciente de l'objet, mais cela ne l'empêchera pas de se faire une idée de plaisir ou de désagrément dans un premier temps, puis de rapport à l'usage et d'amélioration de son cadre de vie dans un second temps. Notre rôle est donc, de manière obligatoire, de créer des « signifiés » en mettant en place une stratégie pour les optimiser. Cette gestion ou optimisation lors de la création de signifiés nous permet de faire passer un message précis, au bon récepteur. Ce qui évite une perte de temps, d'argent sur un projet. Prenons un exemple :

Voici le projet d'une startup qui travaille sur la gestion et l'optimisation des données d'informations sur les patients des hôpitaux. Une première approche, à court terme, nous impose dans un cadre de communication, de réfléchir en surface. En effet, comment expliquer un projet en quelques lignes ? Ce besoin de communication, pour obtenir une certaine légitimité, n'induit qu'une information basique. Ici nous passons, du premier nom du logiciel Botdesign créé lors de la mise en place d'un service médical de pré-consultation numérique à un nouveau nom d'application « Max » qui, lui, facilite la compréhension pratique de ce service d'aide pour retrouver un temps médical MAXimal.

Max de BOTdesign

**La Pré-consultation numérique
pour retrouver le Temps Médical Maximal**

Nous aurions pu nous arrêter là, c'est une communication honnête, cependant nous avons continué la réflexion. En reprenant à la source le but du projet, nous avons mis à plat la partie fonctionnelle, une intelligence artificielle capable d'intégrer de l'information médicale, de faire une pré-consultation qui est la partie pertinente du projet : c'est dans cet univers que nous allons innover, créer et comprendre les métriques et les informations qui interagissent dans cet écosystème. En intégrant ces axiologies et les valeurs présentes dans l'univers de projet et le projet lui-même nous avons alors imaginé une autre démarche de compréhension.

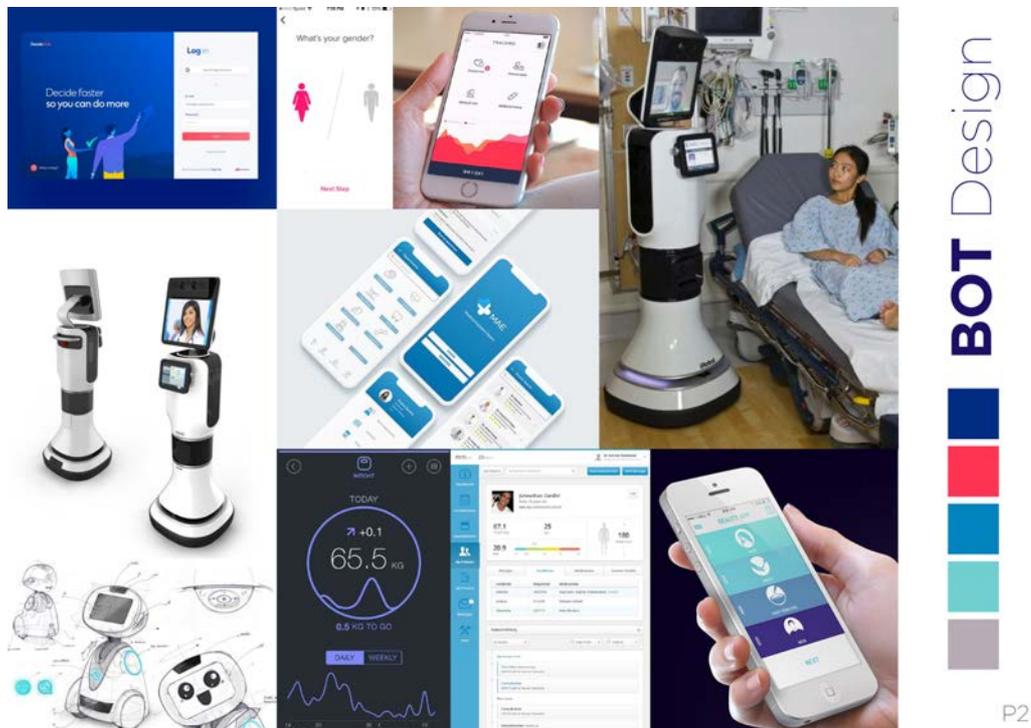


Figure 84. Réalisation de planche tendance techno-médicale Bot Design.

Par la création de planches d'univers ou planches tendances nous avons mis en place une codification graphique et linguistique pour le projet.



Figure 85. Réalisation de planche tendance Humaine-médicale Bot Design.

Cette identification précise de l'image de l'équipe et de la startup sur le projet nous amène à faire une synthèse des éléments de fonds et de formes qui structurent la base du projet. Les éléments qui doivent normalement souligner les valeurs ajoutées du projet sont mis en perspective pour souligner et alimenter ces différences stratégiques. Ce travail nous conduit aussi à poser un « corpus de projet » avec lequel nous commençons à visualiser les produits concurrents directs ou indirects, à établir des hiérarchies (fonctions/valeurs ajoutées). Derrière ces mots qui symbolisent des éléments constituant du projet nous pouvons parler de recherche d'isotopies pour formaliser un corpus de projet pertinent sur un sujet donné.

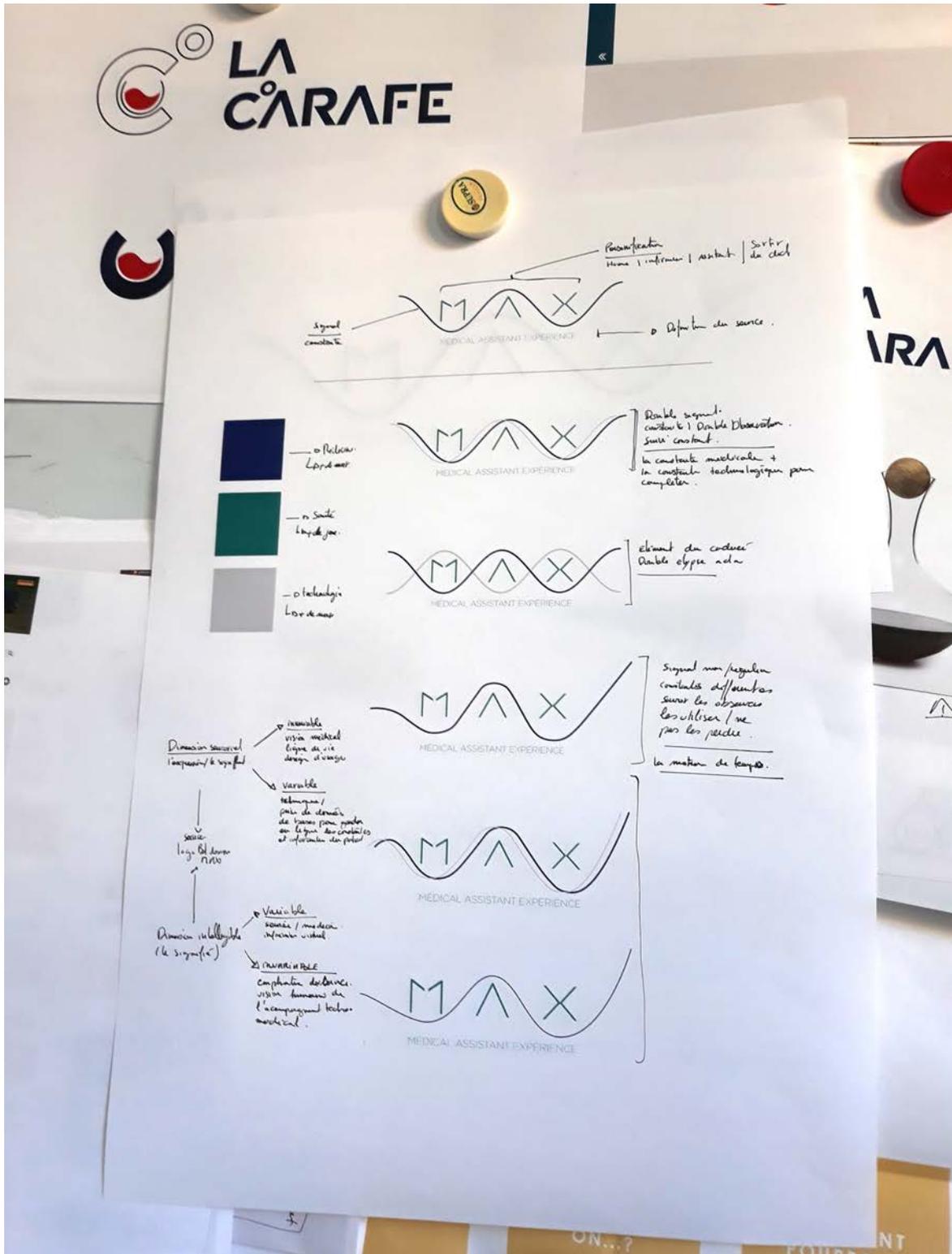


Figure 86. Fiche synthèse de séance pour le projet de pré-consultation médicale Bot design. Premier travail sur la dimension sensorielle et la dimension intelligente.

Ce premier travail rend possible alors l'obtention d'une identité cohérente entre le projet, la marque et l'image et la proposition d'une identité plus forte avec une logique issue d'éléments ou d'isotopies en lien direct avec l'écosystème de projet, les patients, les médecins, les infirmières mais aussi la concurrence directe ou indirecte. Nous avons donc imaginé MAX, pour Medical Assistant Expérience. (Cardoso, 2016)



Figure 87. Premières synthèses visuelles pour le projet MAX de la startup Bot design.

Nous avons imaginé chaque étape et élément de communication avec la même méthode pour créer un univers plus précis et une communication ciblée.

BOT Design

30% de vos ressources médicales font de la paperasse alors qu'elles sont fatiguées et infiniment plus précieuses.

Avec ZOÉ
Robot de conversation médicale autonome
& comprenant

Gagnez 30% de temps médical.

Allégez le chargement de votre établissement.
Donnez le meilleur à vos patients.

ZOÉ

TIME FOR MED

PREMIÈRE CONSULTATION

DES BÉNÉFICES **DES BÉNÉFICES** **DES BÉNÉFICES**

DES BÉNÉFICES **DES BÉNÉFICES** **DES BÉNÉFICES**

ZOÉ assiste le personnel médical surchargé. Elle ne prend pas tout son temps. Ça s'occupe d'elle, elle se fait bien.

TARIFS

	1000 patients	10000 patients	100000 patients
Abonnement annuel	1000€	10000€	100000€

DIAG FOR MED

LA TECHNOLOGIE CACHÉE

NOS REALISATIONS

XX PATIENTS EN TESTS

13700 ÉTABLISSEMENTS - 420 000 ENFANTS

LOGOS PARTENAIRES

Logo/feedback/COU... nous contacter / qui sommes nous / ...

BOT Design

30% de vos ressources médicales font de la paperasse alors qu'elles sont fatiguées et infiniment plus précieuses.

Gagnez 30% de temps médical.

Avec ZOÉ
Robot de conversation médicale autonome et comprenant

TIME FOR MED

POUR PRÉPARER LA PREMIÈRE CONSULTATION

DES BÉNÉFICES **DES BÉNÉFICES** **DES BÉNÉFICES**

DES BÉNÉFICES **DES BÉNÉFICES** **DES BÉNÉFICES**

UNE BILLE RÉCÉLÉE

TARIFS

DIAG FOR MED

LA TECHNOLOGIE CACHÉE

NOS REALISATIONS

XX PATIENTS EN TESTS

13700 ÉTABLISSEMENTS - 420 000 ENFANTS

LOGOS PARTENAIRES

Logo/feedback/COU... nous contacter / qui sommes nous / ...

Figure 88. Structurations pour le projet MAX de la startup Bot design.

Ce travail que nous avons organisé est mis en parallèle avec l'approche de Maslow⁹⁸ pour interface, développée par Aaron Walter⁹⁹, en validant les besoins humains présents dans ce projet et le design de service qui l'accompagne. Nous utilisons le modèle de Maslow pour comprendre les usages des utilisateurs et les besoins dans un projet en établissant un parallèle avec nos étapes de sémio-design pour observer trois niveaux représentés par ces trois adjectifs : Fiable / Utilisable / Agréable. Un service doit être fonctionnel. Si un utilisateur ne comprend pas ce que fait votre service il ne perd pas de temps avec celui-ci. Ainsi, lorsque nous imaginons MAX, si nous ne prenons pas en compte l'importance de la vulgarisation d'un discours pré-consultation pensé pour le patient, il sera probablement trop technique et rapidement évacué des usages possibles des patients. Ou alors si nous ne prenons pas en compte le partage d'un dossier médical avec les autres corps médicaux, il ne sera pas utilisé. La compréhension des usages de base pour répondre à un problème de marché doit être intégrée en début de démarche. De plus, l'ensemble des éléments observés et spécifiés doit nous mener à la proposition d'un logo, d'une interface, d'un service fiable. Si des usagers utilisent un service, ils doivent être sûrs de ne pas perdre plus de temps qu'en faisant appel à leurs anciennes méthodes. Nous devons ainsi arriver à mettre en place un service utilisable où les tâches essentielles doivent être accomplies en un temps « record », différent de la concurrence, ce qui est la valeur ajoutée même de l'innovation du projet que porte la startup, en proposant un parcours d'usage intuitif, « madeleine de Proust » d'une réponse possible à un problème utilisateur. Dans notre exemple, l'objectif est de rendre lisible le sujet et l'objet du service, par un logo, une image et un vocabulaire précis. Pour prendre un contre-exemple, lorsque nous réalisons ce type de séance de travail avec les startups afin de leur faire comprendre le principe de notre atelier, nous leur posons souvent la question suivante : « avez-vous déjà acheté un billet de train ou d'avion en ligne ? Dans quel état étiez-vous à la fin de l'usage de ce service ? » L'objectif derrière la compréhension des éléments qui composent un projet, est d'aller plus loin en imaginant une réponse positive d'un service à la résolution d'un problème critique. Si

⁹⁸ Abraham Harold Maslow : psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste. En psychothérapie, il base sa recherche « sur une volonté, une tentative, de formuler une théorie positive satisfaisant des demandes théoriques, tout en restant conforme aux faits cliniques, connus et observables. Il est également connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, souvent représentée par la suite sous la forme d'une pyramide.

⁹⁹ Vice-Président de Design Education de InVision. Fondateur de UX practice de MailChimp. Walter, A. (2012).

l'utilisateur accomplit avec satisfaction, il recommandera l'expérience avec cette startup, c'est une réponse pratique qui vaudra le coup d'être partagée.

2.6.3 Les processus sémiotiques de référence

Nous avons travaillé à partir de deux processus méthodologiques d'analyse sémiotique à intégrer aux processus de business design et de design de service lors de nos phases d'accompagnement de projet. A partir du travail de M. Pasquier et de M. Deni nous avons pu avoir accès à une description détaillée, didactique et pratique des processus et outils sémiotiques en projetant ces deux propositions de recherche de processus en parallèle des processus classiques d'accompagnement dans le projet. Pour M. Pasquier, ce processus se décompose ainsi pour son analyse sémiotique transposé au projet :

1. Définition, collection et structure du corpus d'étude
 - Définir les critères de constitution du corpus d'étude (ici, corpus de projet) ;
 - Collecter les différents éléments du corpus d'étude ;
 - Donner une structure de base à ce corpus (en fonction par exemple du type de support de la communication ou du type d'usage de documents).

2. Analyse des messages et du contexte de leur émission
 - Description du contenu général des messages, du contexte de leur création et leur émission (potentielle) ;
 - Construction du schéma de la communication.

3. Analyse de la forme des messages (composante syntaxique). Étude des relations entre les signes et les énoncés
 - Étude des codes utilisés ;
 - Description et analyse des figures de rhétorique (et des modalités stylistiques et graphiques en général) ;
 - Étude des modalités d'argumentation (structure de l'argumentation textuelle et visuelle) ;
 - Étude des structures du récit et de la narration.

4. Analyse du contenu du message (composante sémantique). Étude de significations véhiculées

- Recherche et identification des unités pertinentes (unités signifiantes) ; application des grilles d'analyse et/ou matrice de signification ;
 - Détermination des dénotations et des connotations (niveau des structures de surface) ;
 - Délimitation des thèmes traités et de leur agencement (niveau des structures discursives) ;
 - Détermination des structures de la signification (système des valeurs, relations entre les valeurs).
5. Analyse de l'énonciation (niveau de la pragmatique)
- Définition et analyse de l'image de l'émetteur dans la communication ;
 - Définition et analyse du récepteur dans la communication ;
 - Type et lieu de l'acte de communication (importance du rôle du support de la communication).

Figure 89. Le processus d'analyse sémiotique appliqué au marketing. Pasquier, M. 2005.

Les multiples outils portés dans ces processus par les sémioticiens doivent donc, dans la pratique du design, être définis par la situation d'ateliers ou d'impératifs à résoudre dans l'accompagnement de projet de startup. C'est avec la recherche de M. Deni sur le schéma général d'intervention sémiotique dans le projet que nous avons pu mettre en place un triptyque méthodologique que nous nommerons ici la pensée sémiotique, la pensée business et la pensée design. Dans ce processus, nous observons dix points clés d'intervention pour structurer un projet sous l'angle sémiopratique pour le designer ou ici pour l'équipe de projet de la startup. Lors de nos échanges sur le sujet et son application, une fois la stratégie mise en place en fonction de la temporalité, des besoins nous sélectionnons les étapes sémiotiques les plus pertinentes pour répondre aux problèmes rencontrés sur le projet, mais aussi sur le plan de l'analyse du problème de marché à résoudre. La sélection de ce schéma pour travailler avec les startups se retrouve dans la similitude de l'approche en design et co-design développée avec elles. En effet, ce schéma montre comme notre processus est réparti en trois étapes clés :

- Le métaprojet

Étape qui développe l'ensemble des éléments de recherche en amont du projet et permet la mise en place d'un corpus de projet. Elle correspond à la partie VOIR de notre approche développée pour notre entreprise.

- Le projet

Étape dynamique et changeante de la conception, c'est une étape préparatoire au projet, un temps de réglage, de réorientation, de validation. Elle correspond à la partie PERCEVOIR de notre approche développée pour l'accompagnement des startups.

- Le produit

Étape de formalisation du projet, autant sur le plan de la réalisation d'un service de conception de la solution choisie pour répondre au problème marché posé. Elle correspond à la partie CONCEVOIR mise en place dans notre approche terrain.

SCHÉMA GÉNÉRAL

Métaprojet

1- But du projet

But opératoire (fonctionnel) et communicatif, axiologies et valeurs inscrites dans le projet.

2- Stylème

Identifier l'identité et l'image du concepteur et de l'entreprise et faire une synthèse qui puisse respecter les raisons du projet en choisissant si l'on doit souligner les différences et le cas échéant comment.

3- Corpus d'analyse

Identifier les produits en concurrence directe ou indirecte ; établir le placement (fonctions/valeurs ; média/projet de communication) à travers la recherche d'isotopies qui permettent de construire un corpus pertinent.

4- Usager Modèle

Structurer concrètement des formes de vie pour identifier et pour préfigurer l'Usager Modèle et son monde possible en se posant des questions spécifiques sur son identité, son style et ses habitudes de consommation (culturelles, commerciales, etc.).

5- Valeurs et usages à communiquer

Ce point est la synthèse des points 1, 2, 4, en particulier c'est le moment où l'on construit un simulacre de l'Usager Modèle, du concepteur, de l'entreprise et du produit. Pendant cette étape un « mappage » dynamique des tendances et des valeurs peut être efficace en les plaçant dans des carrés sémiotiques, dans des schémas tensifs¹⁰⁰ ou dans tous les instruments sémiotiques qui peuvent simplifier l'interprétation de l'articulation sémantique.

6- Parcours narratif possible

Établir des thématiques à partir de l'expansion des valeurs identifiées, des programmes narratifs (programmes d'usage et d'actions), des scénarios, des rôles actantiels, des acteurs, des actions et des pratiques d'usage.

Projet

7- Stratégies énonciatives

Dans le projet, choisir les éléments adéquats aux points précédents pour arriver à la construction d'un prototype. Selon le projet, il s'agit de formes, de couleurs, de matériaux, de textures, etc.

¹⁰⁰ Fontanille, Zilberberg (1998).

8- Épreuves de commutation

Il est nécessaire d'évaluer l'efficacité des stratégies énonciatives en identifiant les traits pertinents sur le plan de l'expression (morphologie, texture, dimension, chromatisme, etc.) et sur le plan du contenu (confrontation entre but et projet). Comparaison de prototypes différents pour arriver au produit.

Produit

9. Présentation du projet

Faire le choix des stratégies communicatives adaptées à la présentation du projet à l'entreprise commanditaire.

10. Communication et distribution

Si cela est possible, il faut préparer les lignes directrices pour suggérer au client les stratégies de communication et les canaux de distribution les plus adaptés au marché.

Figure 90. Schéma général d'intervention sémiotique dans le projet, Deni, M. 2010.

2.6.4 Exemples pratiques d'intégration dans le projet.

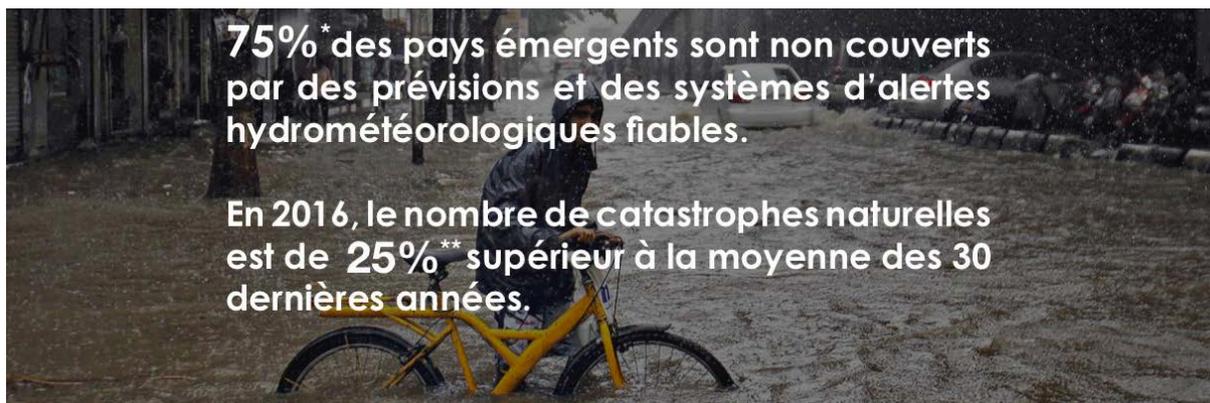
Nous utilisons donc ces travaux en les intégrant à des projets distincts pour structurer les différentes phases par une approche sémiotique du design utilisée dans nos séances d'atelier. La volonté de deviser en trois temps notre accompagnement en design et co-design, mais aussi en business design ainsi que dans notre approche sémiotique, a pour but d'organiser, de structurer et d'architecturer les stratégies de signification proposées dans le projet, et d'aboutir au développement d'une solution innovante. Lors de la première étape de travail d'un projet, l'équipe doit poser un système de valeurs partant du projet, de la startup et de celui de l'utilisateur. C'est ce que nous avons dénommé, dans notre processus, la partie VOIR. Prenons comme exemple un premier projet, celui de la startup Weather Force qui travaille sur des applications issues des recherches météo. (Bowman, Ambrosini, 2000)

Dans un premier temps, nous établissons, à partir du projet et de la problématique de marché ciblée, un travail de veille stratégique ou état de l'art.



Figure 91. Réalisation de planches tendances de l'univers du projet Weather Force.

C'est une phase importante dans notre accompagnement, mais l'action sémiotique aura pour but ici d'aider le designer et l'équipe projet à clarifier les éléments de base. En ne considérant rien comme acquis et en précisant pour chaque élément du « corpus de projet » le but de chacun, les résultats de tel ou tel choix de communication ou d'action par rapport au problème marché et au projet de réponse sont donc validés avec une stratégie pensée. C'est une étape sous l'action de la sémiotique qui devient plus particulière et importante. Elle nous impose donc de choisir avec soin les éléments du projet qui composeront « les discours » à travailler comme piste, discours qui devront intégrer l'ensemble des éléments stratégiques du projet pour en récupérer les significations et les stratégies les plus pertinentes. Dans notre exemple la réalisation d'une série de planches tendances (figure 90) ainsi qu'une série de visualisations graphiques des données sélectionnées par l'équipe projet est mise en forme pour alimenter nos séances de travail sur la problématique projet.



75%* des pays émergents sont non couverts par des prévisions et des systèmes d'alertes hydrométéorologiques fiables.

En 2016, le nombre de catastrophes naturelles est de **25%**** supérieur à la moyenne des 30 dernières années.

Figure 92. Modélisation des données du projet Weather Force¹⁰¹.

Ainsi, la compréhension des éléments potentiels conduit à une transformation profonde du projet, celui-ci se basant sur le corpus du projet existant, modélisé et visualisable, corpus que le designer devra mettre sous forme graphique et visuelle pour permettre une transmission rapide et lisible dans les phases suivantes du projet. Pour M. Pasquier comme pour M. Deni c'est une phase dans laquelle nous devons aborder avec clarté la définition et la structure de notre corpus de projet de manière ciblée, car il ne faut pas perdre de vue la temporalité pratique de notre accompagnement

¹⁰¹ Source UNISDR / Munich Ré.

de projet. Nous travaillons alors sur la définition de ces éléments de projet, la collecte d'informations sur ceux-ci et leur modélisation.



Figure 93. Modélisation graphique des secteurs du projet Weather Force.

Nous avons ainsi, dans le projet Weather Force, défini une série de secteurs comme l'énergie, l'agriculture, l'habitation, la pêche ou la sécurité pour alors exploiter, dans chacun des secteurs, les éléments potentiels prioritaires (ce qui représente le ou les problèmes existants pour ces marchés et ces usagers) et arriver, à ce que M. Deni nomme le virtuel ou l'hypothèse de projet que nous avons dans le cadre de notre travail défini comme le proto-projet.



Figure 94. Modélisation des IHM par secteur du projet Weather Force. Ici le secteur Habitation.

Ce travail permet une première mise en forme des messages pour communiquer sur notre projet et poser, de manière lisible, le but du service imaginé, sa communication et les valeurs intégrées comme socle au projet de la startup, en interne, afin d'avancer avec l'équipe projet sur les mêmes plans (startupper / chargé d'affaire/ designer) en externe, pour commencer à proposer une communication. Motiver ces premiers filtres sémiotiques avec une première logique contextuelle, nous pousse à travailler de manière plus précise par la suite la logique d'énonciation du problème lui-même. Ainsi des informations de l'écosystème du projet nous apportent des éléments majeurs pour la compréhension des stratégies de signification. Cela nous conduit à prototyper « l'actuel »¹⁰² ou le service imaginé dans le projet en prenant en compte l'ensemble des contraintes et des priorités pour atteindre rapidement le marché et les usagers pour des premiers tests. Notre approche consistera alors dans la description des contenus des éléments à créer, des systèmes par lesquels ils seront créés et transmis. La mise en place d'un processus de communication sera aussi imaginée.

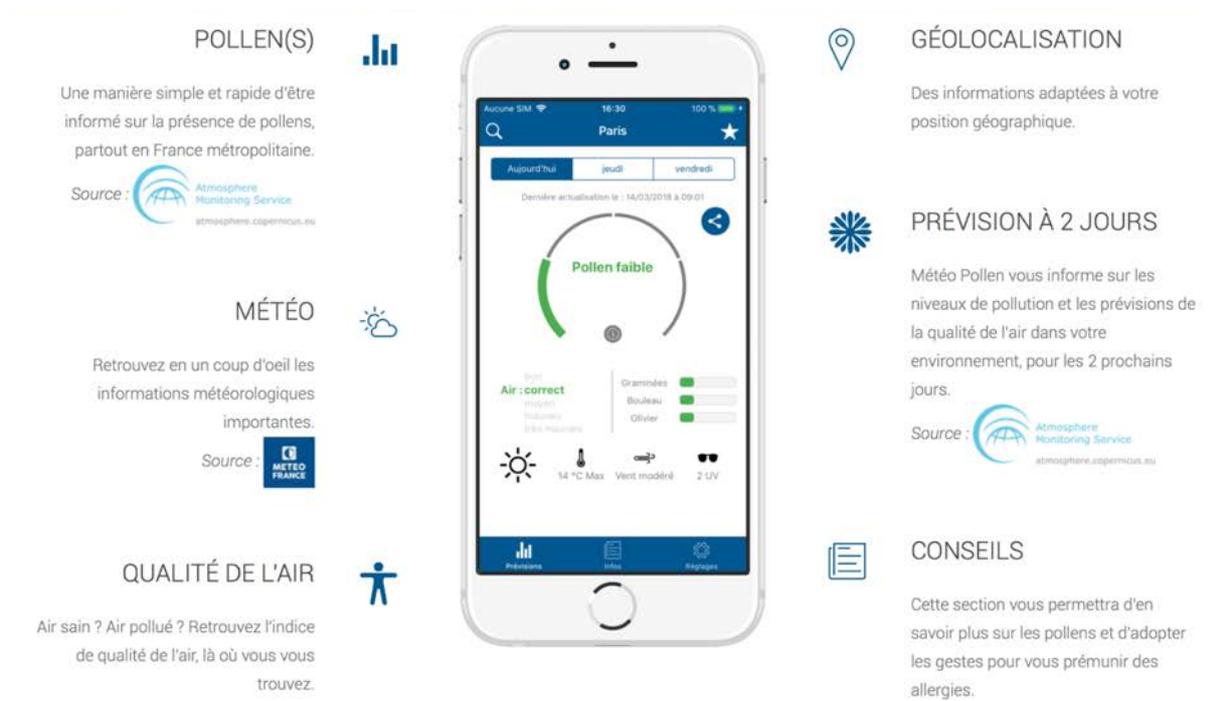


Figure 95. Modélisation des éléments de composition du service.

¹⁰² Deni, M. (2002).

Ce travail donne lieu à une veille sur les codes utilisés dans le domaine de la météo dans les différents domaines de marché, mais aussi sur des sujets comme l'alerte météo dans les milieux composés d'informations ou de non-informations, dans des domaines de sécurité. Le corpus d'analyse permet un travail sur la concurrence pour commencer à placer en même temps le service imaginé dans son écosystème en lien immédiat avec la concurrence directe ou indirecte qui répond au problème marché à traiter.

L'ensemble de ce travail nous mène à une première grille de lecture hiérarchique entre les valeurs ajoutées et les fonctions, les pistes d'utilisateurs, les pistes de services possibles à développer, les communications, les codes utilisés.



Figure 96. Modélisation des éléments codes de pictogrammes dans l'univers de la météo. Développement d'une graphie propre à la startup Weather Force.

L'idée est, par ces exercices pratiques, de découvrir ce que la sémiotique nomme isotopie, ces répétitions dans un système sémantique ou expressif qui rendent possible la compréhension d'un sujet¹⁰³. En parallèle de cela, un travail sur l'utilisateur cible doit être mené.

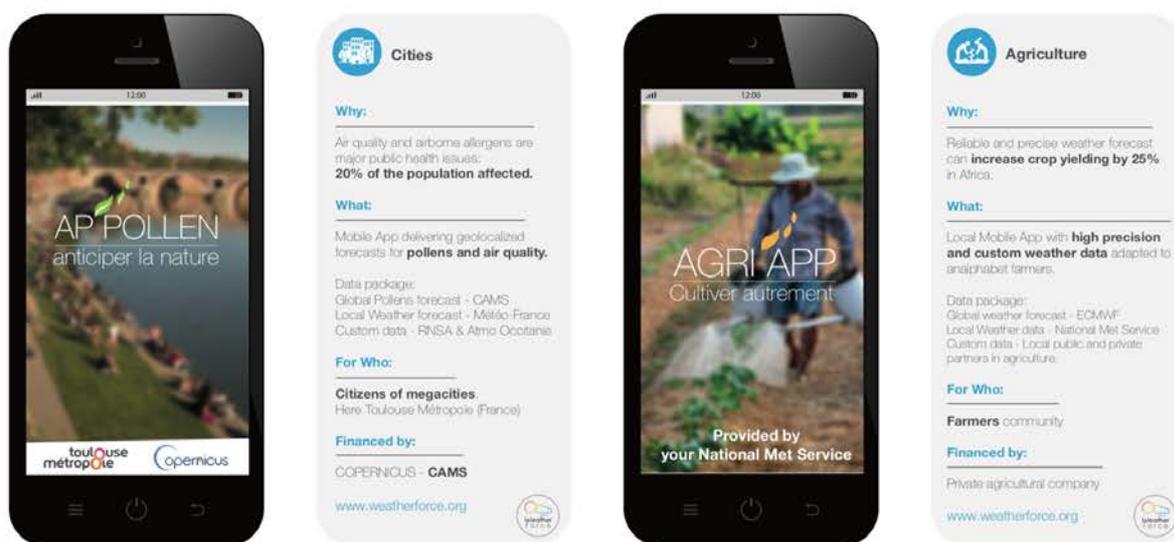


Figure 97. Réalisation de flyers pour Salon international à destination de clients potentiels dans chaque domaine cible.

À ce stade, les processus sémiotiques rendent possible une analyse de la notion d'identité et d'image¹⁰⁴ du projet à travers celles que donnent le startupper, la startup, l'équipe projet de l'incubateur pour la synthétiser afin qu'elle nous serve de base dans chaque développement du projet. Pour certaines startups nous avons développé un manifeste, pour définir, d'une manière durable, les valeurs à transmettre. Cela nous oblige à prendre un parti pris celui, dans un projet, de la disruption ou plus simplement celui de la différence et de travailler à la mise en valeur de ces différences sur le

¹⁰³ Greimas et Courtés (1979).

¹⁰⁴ L'identité corporate concerne les valeurs établies et communiquées par l'entreprise dans notre cas la startup. L'image corporate fait référence à ce qui est ressenti par le consommateur à propos d'une entreprise, de sa communication mais aussi des discours sur l'entreprise même : internet, presse, télé. Le but de l'entreprise comme de la startup c'est d'obtenir une cohérence entre identité et image.

marché pour voir la startup émerger rapidement. Le fait d’agir, par exemple, lors de ces phases, sur la dimension intelligible et la dimension sensible facilite avec les startups, l’approche de ce que Floch nomme l’éthique et l’esthétique de la marque qui est une notion durable pour le projet de la startup dans notre culture d’entreprise actuelle.

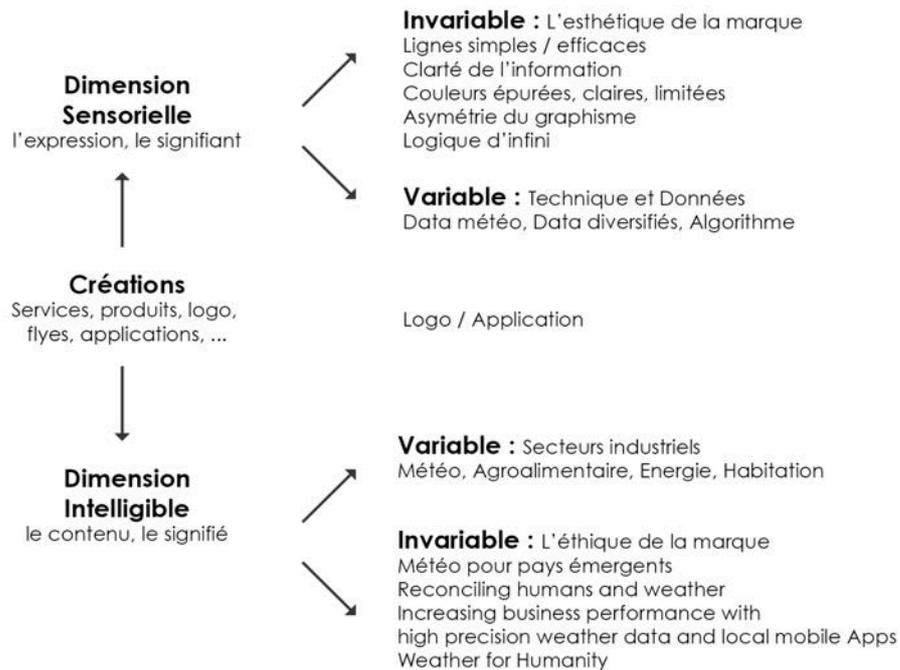


Figure 98. Schéma de travail sur l'identité de marque avec la startup Weather Force 2017.

Ce travail sur deux axes est aussi à mettre en parallèle avec nos activités en business design, réalisées par le chargé d’affaire de chaque startup et l’intervenant en début de chaque promotion. On y retrouve cette « dualité » entre deux grands axes que doit représenter la promesse que porte le projet de la startup. Pour prendre un exemple commun, la marque Nespresso nous proposait il y a quelques années l’idée « d’un grand cru en quelques secondes ». « Un grand cru » représentant la dimension intelligible, l’éthique de la marque et « en quelques secondes » la partie sensorielle, l’esthétique de la marque. Cette parenthèse se justifie pour faire aussi comprendre la complexité du travail sur un projet et les interactions sensibles à regrouper lorsque nous avançons dans le projet. A partir de ces éléments nous devons formaliser des livrables de travail de nos échanges et valider les éléments et les étapes du projet. Pour notre exemple nous avons conçu, par un travail photographique, une symbolisation des différentes isotopies retrouvées lors de nos séances d’identité de marque et de

communication sur le projet. Ce type d'exercices rend possible la sélection et le choix à différents niveaux granulaires du projet. C'est un travail sur le plan graphique avec la réalisation de planches tendances, ce qui propose des premières pistes colorimétriques et graphiques de la marque, mais cela va nous permettre aussi de présenter les premières images à intégrer dans notre communication (flyer, roll-up), et cela alimentera le travail en matière de design global et marquage de l'identité de la startup dans son écosystème de projet et aussi sur le marché ciblé.



Figure 99. Réalisation des éléments de marque validés.

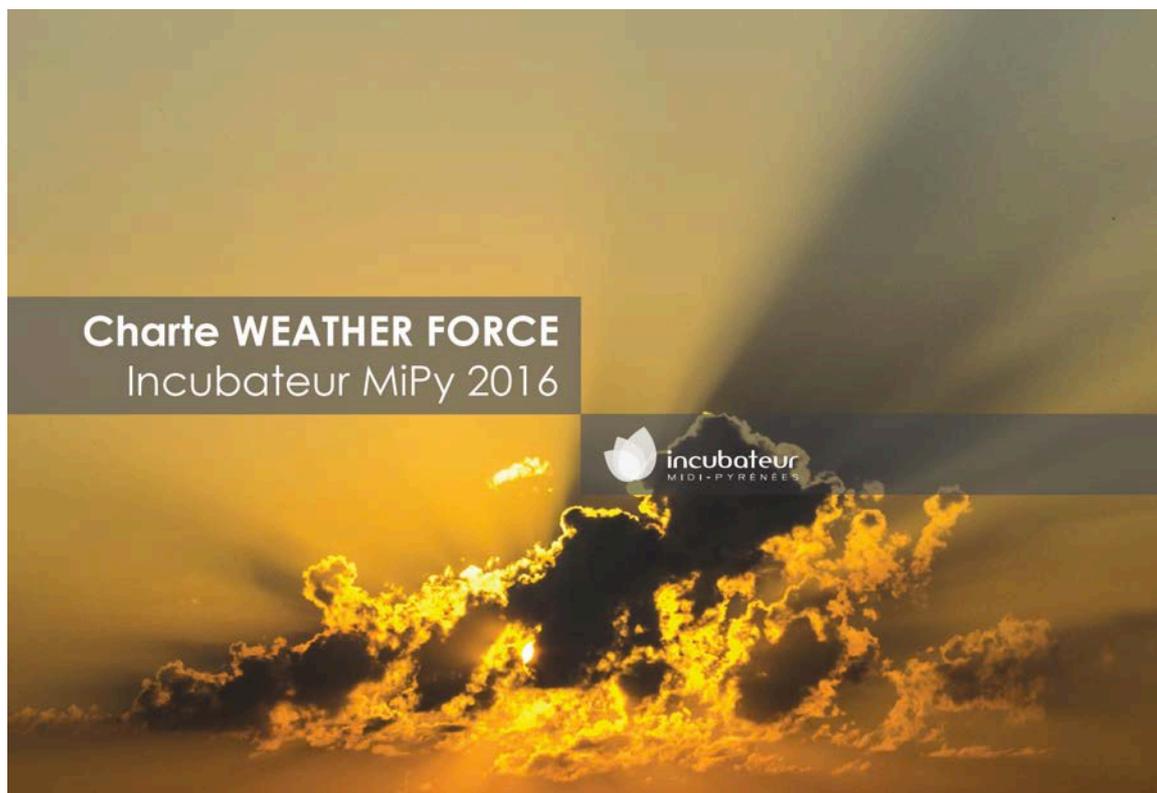


Figure 100. Réalisation de la charte graphique Weather Force.

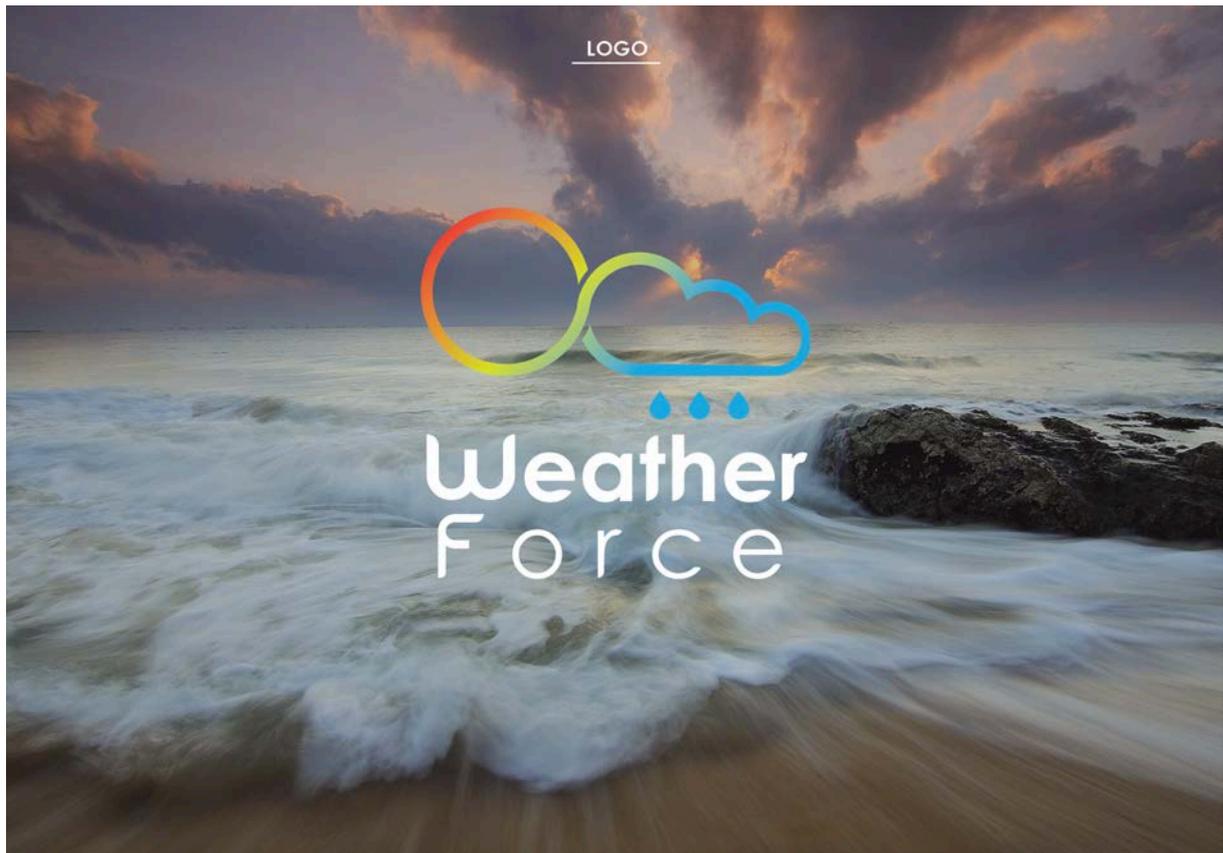


Figure 101. Mise en situation de la marque.

TYPOGRAPHIE

Century Gothic Regular
Century Gothic Bold

Beatem dessimus vente cum volendici conserit occuptibus est,
 secusam libus asitae. Itaspit assent acepel ma qui tet.

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0



Figure 102. Modélisation et sélection de la typographie

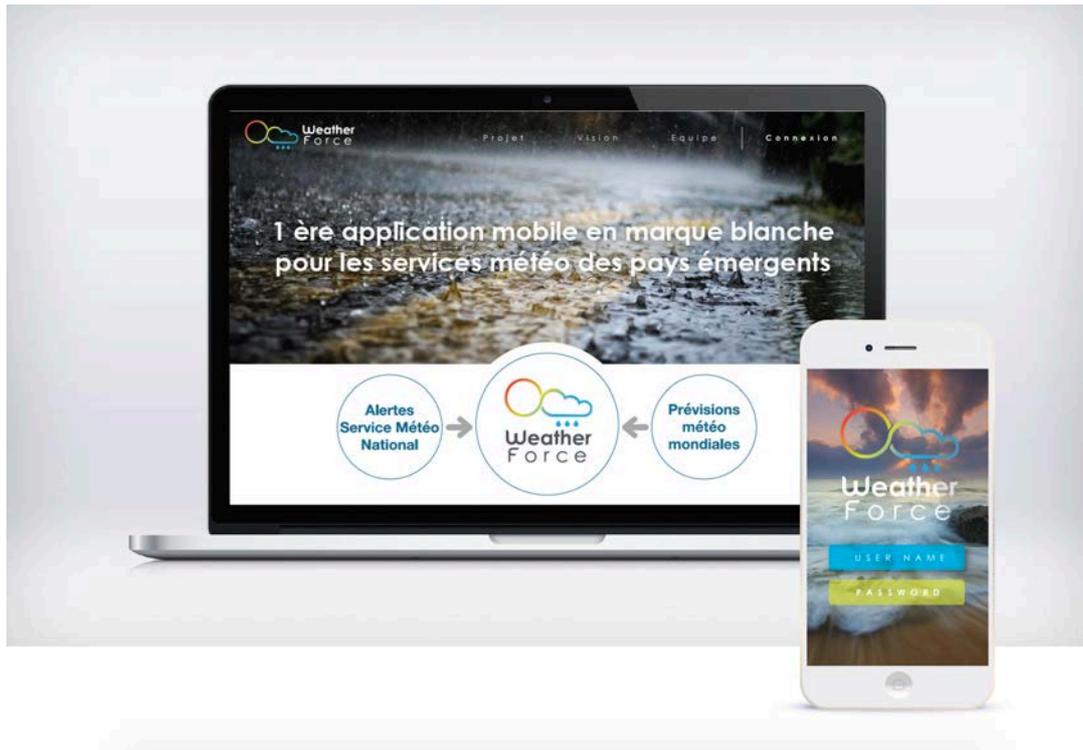


Figure 103. Réalisation de mockup ¹⁰⁵ de la marque.

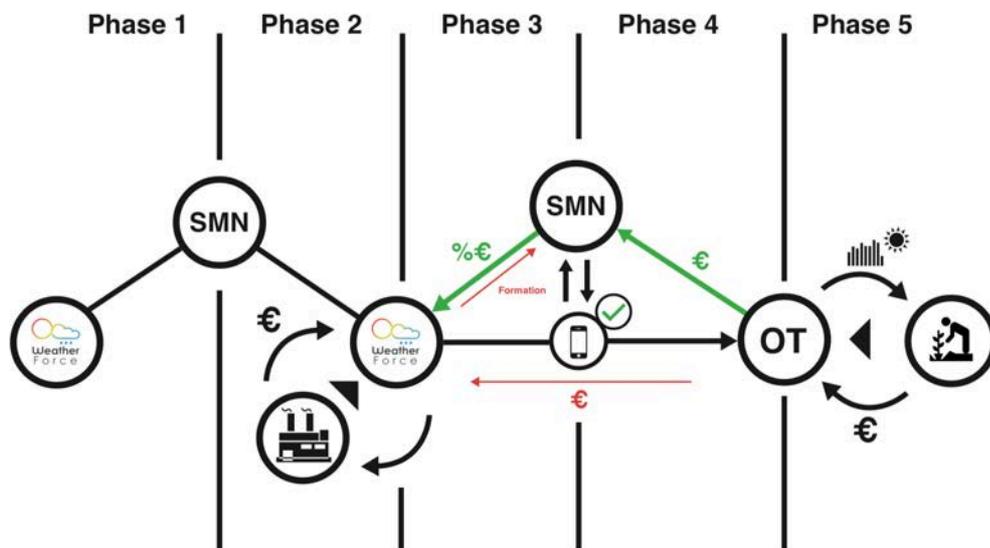


Figure 104. Réalisation du processus d'interactions de l'univers du projet Weather Force.

¹⁰⁵ Création d'une interface graphique pour modéliser et rendre visuel rapidement une interface à coder

A partir de cela nous pouvons construire un ensemble global de proto-projets, où persona cible, identité de marque, modélisation du service, choix d'un parti pris dans le projet sont alors coordonnés. La mise en place de ces éléments dans un « schéma narratif » de projet en est l'une des formalisations. Dans notre exemple, cela aide à l'identification des étapes, des interactions, des usages ou des actions.

La modélisation des valeurs validées du projet avec certains instruments sémiotiques comme par exemple l'usage des carrés sémiotiques laisse place à une simplification de la lecture du sens entre les articulations des éléments qui composent le projet, autant du point de vue de l'équipe de projet que de l'utilisateur final. Ce travail de sémiotique est fondé sur l'idée qu'il n'y a de signification que s'il y a une différence entre deux éléments¹⁰⁶. De cet axe sémantique contraire se démultiplient les opposés de ces deux éléments qui font notre base. Cette analyse, nous la retrouvons aussi dans celle du business design de chaque projet pour trouver une force d'innovation ou un « magic point » dans l'émergence d'un projet et proposer une réponse au problème de marché ou au marché lui-même. Si nous reprenons notre exemple Nespresso, « un grand cru en quelques secondes » nous le comparons à notre exemple terrain « une météo précise en tout point du globe ».

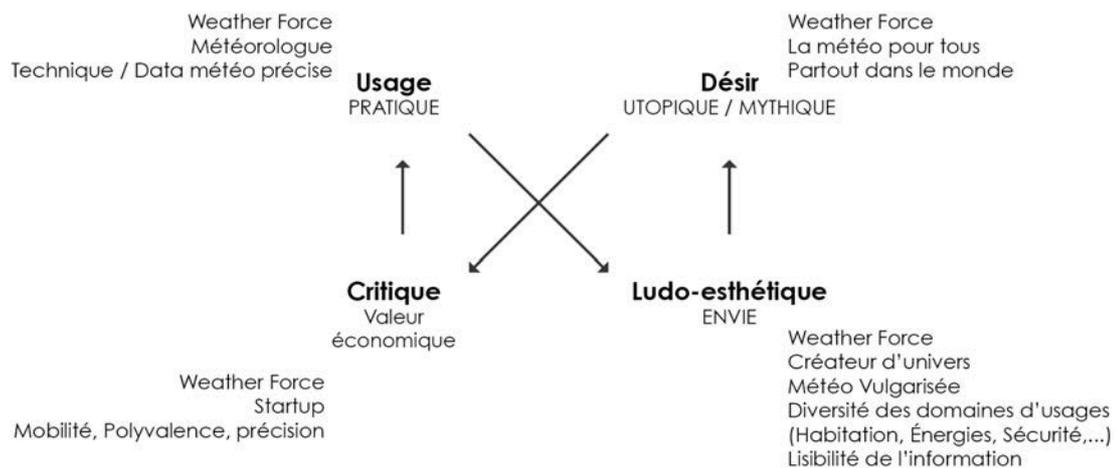


Figure 105. Carré sémiotique des usages du service Weather Force.

¹⁰⁶ Saussure, F. (1916).

Dans la continuité de notre exemple, les éléments modélisés et validés sont réunis pour la fabrication d'une série de prototypes, avec un médium défini. Dans notre projet, cela correspond au développement d'applications d'anticipation contre les pollens et la gestion des allergies qui en découlent et celui d'une application pour la gestion agroalimentaire en Afrique.

Ce type de prototypage entraîne une première validation d'usage auprès d'un client cible et d'un usager cible, ce que la sémiotique nomme « épreuve de commutation » qui représente dans notre accompagnement en design une étape d'évaluation intermédiaire, une étape d'acceptation des premières interfaces. La sémiotique nous aidera donc ici à identifier en parallèle les pistes graphiques (couleur/forme/photo) et les stratégies de formalisation les plus pertinentes autant sur le plan de l'expression du projet que sur le plan du contenu. C'est un temps de confrontation entre différentes possibilités prototypées, l'une avec certains éléments, l'autre avec d'autres valeurs. Cela nous amène à prendre toujours un parti pris pour avancer le plus sûrement et logiquement dans l'univers complexe et parfois flou de l'innovation de startup et aboutir ainsi à un service où les stratégies d'usage comme celles de communication sont pensées de manière presque complète. (Berthoz, 2013)



Figure 106. Prototypage d'interfaces d'application Pollen pour Weather Force.



Figure 107. Réajustement de l'interface finale pour l'application Pollen pour Weather Force.



Figure 108. Modélisation de la Communication et mise en test BETA de l'application Pollen pour Weather Force.



Figure 109. Réalisation d'interfaces pour l'application App'Limas pour Weather Force.

L'ensemble de ces prototypes réalisés, pour illustrer cette notion de commutation en pratique, contient des changements graphiques de différents éléments (par exemple une couleur ou un pictogramme remplacé par un autre) dont l'objectif est orienté vers la proposition qui engendre le moins de changements de sens. Cependant, si changement de sens il y a et en nombre, cela rend possible la détection d'erreurs ou bien celle d'un élément apportant une lecture plus rapide de l'information à transmettre dans nos applications. L'ensemble de ces observations est amené à être observé dans le contexte d'usage, avec un travail ethnosociologique d'observation des gestuelles lors de l'usage sur le terrain de notre application et vérifié ainsi que le parcours d'usage imaginé pour notre application afin d'être validé ; il en est de même pour la pertinence de signification de chaque étape en amont de l'usage, pendant l'usage et après l'usage. Pour d'autres projets, nous nous intéresserons à l'outil « parcours d'usage » à ce travail d'usage avant, pendant, après. La sémiotique parle, elle, de structure du récit, car sur nos projets cette succession d'étapes, de phases, d'interactions ou de fonction suggère une structure, une histoire. Même si sa présentation, pour nous la réalisation d'un site internet, d'une application ou d'un flyer en design de service, ne se projette pas dans l'ordre, nous pouvons expliciter d'abord le problème de marché que veut résoudre la startup (pour identifier le programme à

exécuter) avec son projet ou bien mettre en avant la valeur ajoutée de l'innovation du service développé (la sanction).

Ainsi, prenons en exemple le projet EldoTravo, qui travaille sur la confiance des artisans par l'image. Dans ce projet, nous nous sommes penché avec la startup sur les problèmes de communication des artisans (qualité réelle de travail versus commentaires et notations sur internet) existant entre les artisans et les usagers. Les différences observées entre les observations et les remarques des artisans et celles des usagers débouchaient souvent sur d'observations contraires. Avec une parole finalement laissée à l'utilisateur sans pouvoir donner à l'artisan les moyens de se défendre par exemple ou simplement d'exposer son travail de qualité même si celui-ci n'était pas exactement celui imaginé par l'utilisateur. Notre approche a donc été, en début de projet, d'identifier, dans les parcours d'usages de nos deux acteurs, les points de douleurs dans l'usage du service et des récits de celui-ci (par exemple : la réparation d'une fuite sur une canalisation ou bien la peinture d'une pièce). En analysant les étapes, les interactions et les discours de ces actions, le problème de l'identification du rôle a été relevé : celui de la réparation, celui de l'artisan et celui de l'utilisateur/client. Sans développer en détail toutes les phases de nos ateliers, le rôle de l'artisan dans la réparation du problème de fuite de l'utilisateur est important pour comprendre ce problème de rôle. Lors d'une intervention pour une fuite, l'artisan peut soit résoudre rapidement le problème de l'utilisateur soit repérer un problème plus grand et, de ce fait, ajouter des étapes de réparations en plus. La lecture de l'utilisateur sera-t-elle la même ? Pour celui-ci le bon artisan est celui qui lui dira que la fuite n'est pas complexe et que cela ne prendra que trente minutes. Même s'il semble, dans le discours des artisans, qu'ils préfèrent une intervention rapide, le discours des usagers prône le contraire le plus souvent et propose une image dégradée de l'artisan. Notre travail de communication ou d'interface devait donc s'appuyer sur l'objectivité la plus grande quant à la tâche de l'artisan. Ainsi, au même titre que les photos du photographe nous permettent de juger de son talent, les photos des travaux des artisans devaient nous permettre de juger le travail de l'artisan au-delà des simples notations ou commentaires sur internet. L'objectif de ce travail a eu aussi pour but de montrer que la communication des artisans était souvent commune, puisque différentes analyses de sites d'artisans présentaient les mêmes images de banques de données photos. Nous avons donc essayé de travailler sur des illustrations issues du

terrain dans une logique de rencontre entre l'artisan et l'utilisateur proche de celle d'univers comme Airbnb ou BlaBlaCar.

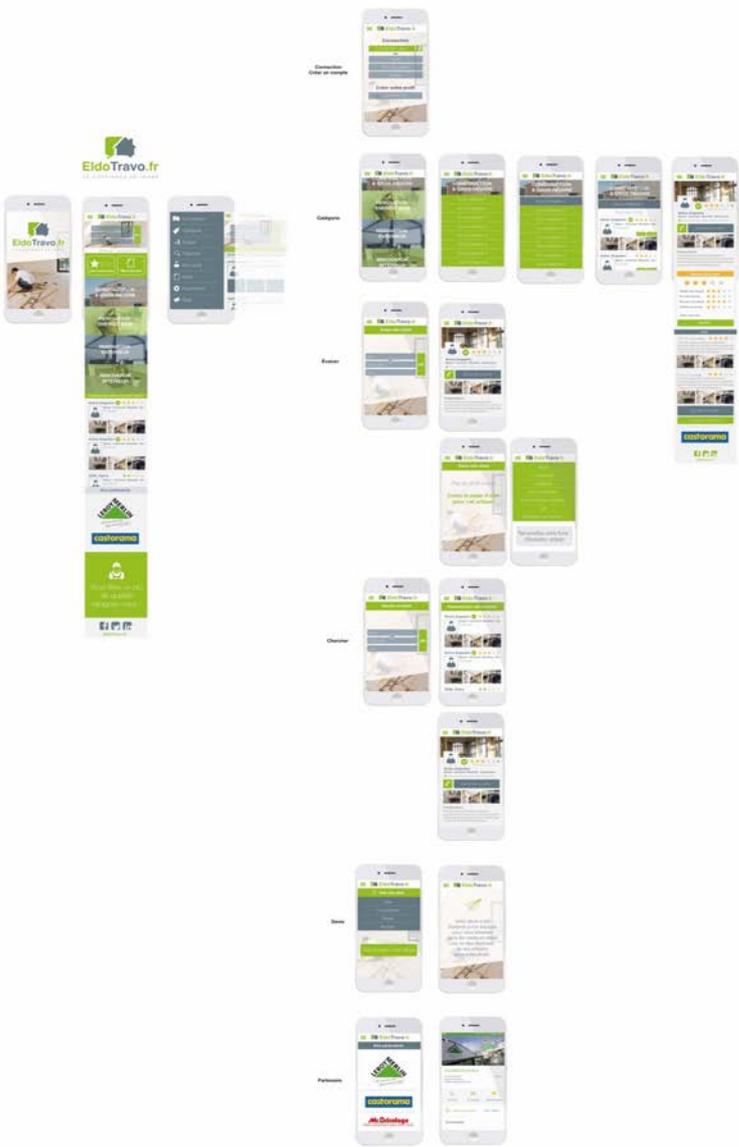


Figure 110. Confrontation des parcours d'usages de l'application et du terrain.

COMMENT ÇA MARCHE ?



J'envoie mes infos
(Logo, activité, liens web)



J'envoie mes contacts clients



Eldotravo déploie votre image sur le web et les réseaux sociaux



Eldotravo crée votre profil



Eldotravo recueille vos avis clients et les photos pour mettre en valeur votre profil



Vous réceptionnez des devis de chantiers





www.eldotravo.fr
06.0000000000

EldoTravo
COMMUNICATION COMMERCIALE DIGITALE

NOUS AIDONS LES PROS DU BÂTIMENTS À PROFITER DU BOUCHE À OREILLE DIGITAL.




★★★★★

Figure 111. Réalisation à partir des observations d'une plaquette pro.

LES PROS DE CONFIANCE RECOMMANDÉS PAR VOS VOISINS.









VOTRE SUIVI PERSONNALISÉ
VOTRE ÉQUIPE LOCALE ET EXPÉRIMENTÉE
100% GRATUIT

www.eldotravo.fr
06 95 25 92 07

Figure 112. Réalisation à partir des observations d'une plaquette usager/client/prospect.

Le dernier exemple pratique et plus précis de l'usage de la sémiotique dans notre exercice du design du projet est celui de la création d'un logo et d'une identité de marque forte. Bien que nous ayons réalisé de nombreux logos, chartes graphiques et identités de marque pour de nombreuses startups au cours de ces quatre années d'accompagnement, il y en a un pour lequel nous avons poussé chaque séance de travail sous l'angle sémio-pratique pour faire toucher du doigt l'intérêt d'adapter ce processus de façon plus systématique.

À chacune de ces étapes de projet nous avons développé et alimenté cet angle de travail dans l'objectif d'affiner le projet grâce à la porteuse de projet de la startup qui a joué le jeu ainsi que l'équipe de projet de manière générale sur le point même de la terminologie d'isotopie découverte lors de nos séances et réutilisée par elle dans les échanges suivants. L'ensemble des éléments pour composer le service et l'image de marque, au filtre des concepts sémiotiques tels que l'identité de marque, le carré sémiotique, la structure du récit du projet, a facilité un travail d'articulation et la systématisation des contenus imaginés pour formaliser le service créé pour ce projet en design global. Nous vous présenterons donc ici le travail sur le logo et la charte graphique ainsi que la structure du site internet.

Le sujet la startup EXPEMAT est celui du marché du véhicule agricole d'occasion. Dans un contexte de parcours d'usage compliqué, celui du monde agricole et de la crise qu'il traverse, le projet de cette startup a pour but de trouver rapidement ou de vendre rapidement son matériel agricole d'occasion au lieu de le voir oublier dans l'entrepôt.

Si nous devons prendre un repère dans notre exemple, nous sommes entre l'étape 5 et 7 du Schéma Général d'intervention de la sémiotique dans le projet (Deni 2010). Ainsi, après un travail détaillé de notre corpus de projet, nous avons synthétisé une identité pour notre startup. Pour bien comprendre d'où nous partions voici le premier logo de la startup (fig.112) lors de son incubation ; l'ensemble des éléments évoqués valeurs / fonction / pratique d'usage ne reflétait en rien l'identité et l'image de la porteuse de projet et de sa startup.



Figure 113. Logo d'entrée en incubation de la startup EXPEMAT.

Quelle éthique et esthétique de marque voulait définir ce logo ? Après plusieurs séances sur l'analyse l'écosystème du projet nous sommes arrivés à définir une ligne directrice pratique :

« Votre matériel agricole d'occasion expertisé, acheté ou vendu en 30 jours »



Figure 114. Séance de travail avec la startup EXPEMAT Startup/Chargé d'affaire/designer.

Nous avons abouti à une carte mentale¹⁰⁷ pour synthétiser ces séances d'identification d'isotopies de l'écosystème de marché du projet à la fois sur les services en concurrence directe ou indirecte, sur les valeurs ajoutées et les fonctions du service, mais aussi sur celles de la porteuse de projet, pour commencer à visualiser les grands univers pertinents pour la création de nos éléments de projet. Les retours de rencontres de terrains des premières utilisations d'un prototype par des agriculteurs sont venus alimenter nos projections. Nous sommes alors parvenus à cette représentation.

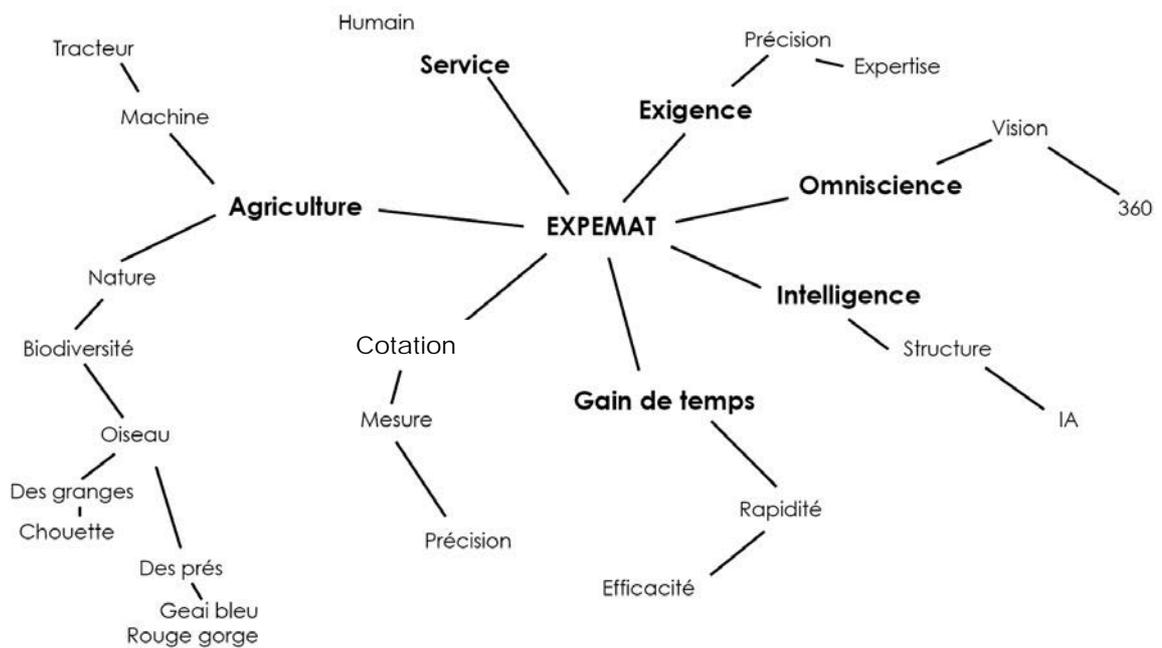


Figure 115. Synthèse de la carte mentale de la startup EXPEMAT.

¹⁰⁷ Carte mentale : outil de visualisation d'un contenu d'informations non plus de manière linéaire mais sous forme de diagramme autour d'un sujet central)

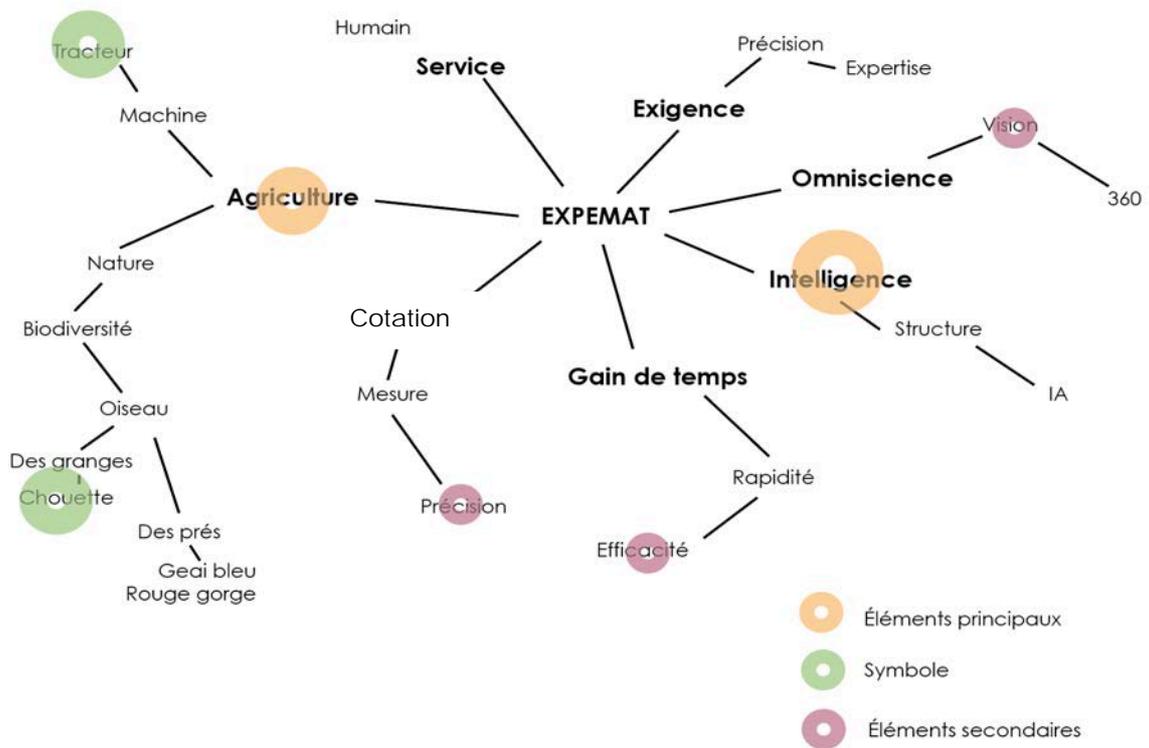


Figure 116. Pistes sélectionnées pour la startup EXPEMAT.

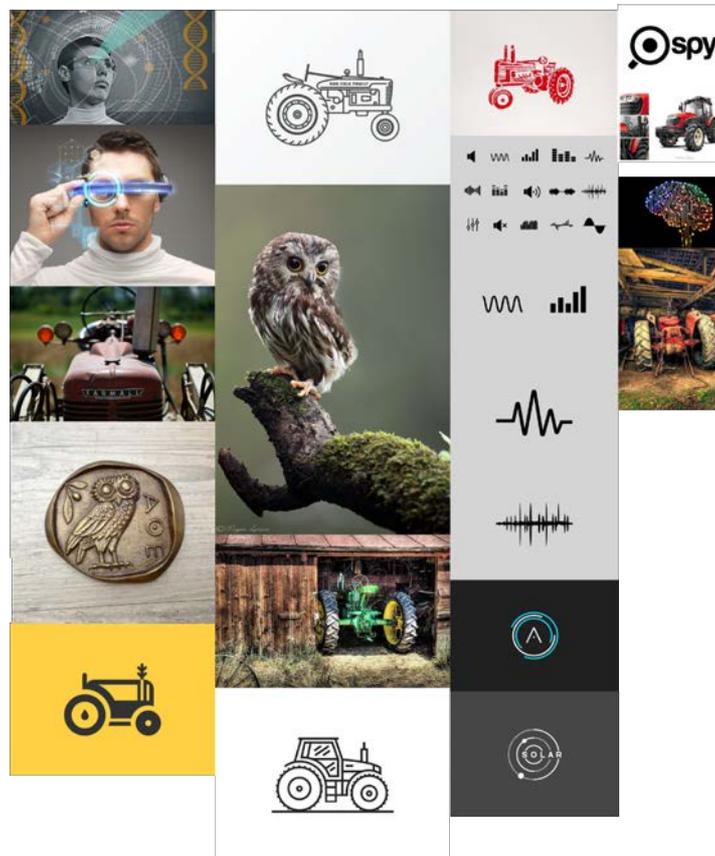


Figure 117. Formalisation de planches tendances pour la startup EXPEMAT.

La réalisation de planches tendances pour commencer à orienter l'univers pour la startup rend possible une première visualisation de l'identité de marque tant au niveau graphique que formel. Alimenté par un schéma de travail sur l'identité de marque cela optimise notre proposition graphique pour la réalisation du logo et de la charte graphique ainsi que le design des éléments du projet. (Darras, 1998)

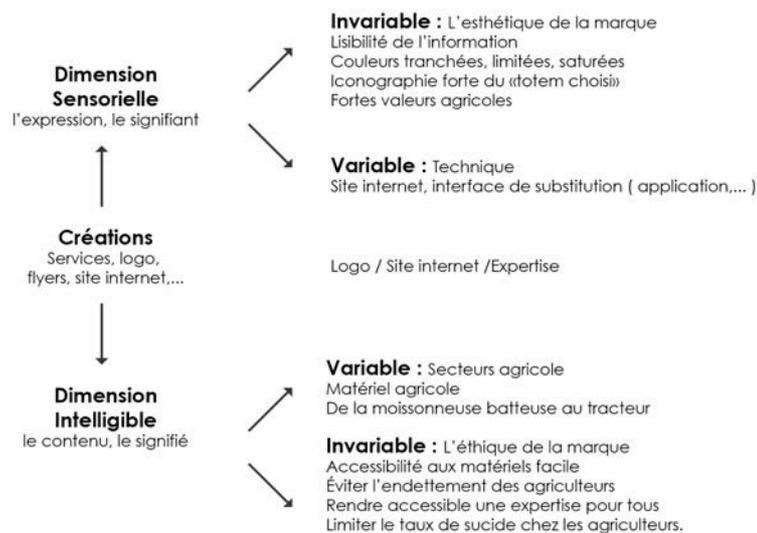


Figure 118. Formalisation du schéma de travail sur l'identité de marque avec la startup Expemat.

L'ensemble des éléments définis aide ainsi à baliser le travail de design graphique du logo et de la charte graphique à réaliser pour le projet.



Vision
Intelligence
Précision

+



Agriculture
Matériel
Culture

= EXPEMAT



EXPEMAT



TYPOGRAPHIE

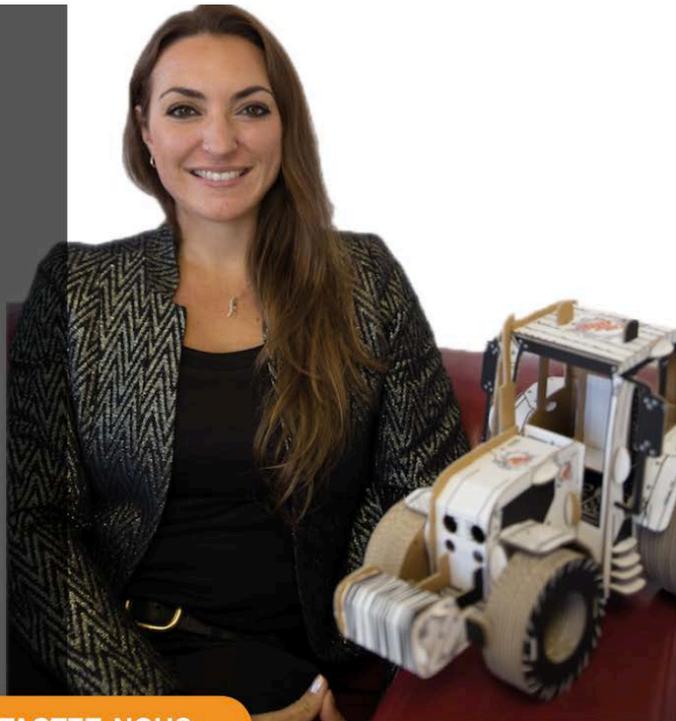
Montserrat

Ultra Light
Hairline
Light
Régulat
Semi Bold
Bold
Extra Bold
Black



Figure 119. Propositions pour le logo et la charte graphique de la startup Expemat.

« J'ai décidé de créer EXPEMAT pour apporter sur le marché un service complet d'aide à la vente aux professionnels du monde agricole différent de ceux existants. Pour bien faire, il nous faut aller plus loin qu'établir un simple prix. Expemat se charge de réaliser une vente active du matériel : on n'attend pas que quelqu'un réponde à l'offre mais on prend les devants. Nous contactons notre réseau pour prospecter aussi bien en France qu'à l'étranger. Il est essentiel de connaître le marché français c'est certain, mais aussi le marché international puisque beaucoup d'étrangers viennent acheter des machines en France. Notre première motivation est de permettre à nos clients de tirer le meilleur prix marché de leur matériel et de le vendre rapidement sous 30 jours en moyenne. Nos services sont simples et honnêtes. »



CONTACTEZ-NOUS

Pourquoi le hibou ?

« Si nous avons choisi le hibou ce n'est pas parce que nous sommes huhulophile. Non. C'est juste parce que le hibou dans la mythologie grecque est signe de sagesse et de clairvoyance. On dit même qu'il avait la capacité de voir dans les ténèbres. EXPEMAT c'est un peu ça. Trouver le bon prix et le bon acheteur dans l'obscurité du marché de l'occasion agricole. Vous y gagnerez en toute confiance»



Figure 120. Intégration de la genèse de création sur le site d'Expemat.

L'utilisation de l'ensemble du processus de réflexion et de création pour arriver au logo est utilisée dans la communication même de la startup sur sa plateforme.

Pour venir alimenter la partie sur le développement du site internet d'expertise, de vente et d'achat de la startup nous avons proposé, lors de nos premières séances un « proto-carré-sémiotique ». En effet, nous avons basé notre travail sur les retours terrain recueillis par l'équipe de la startup sur le marché de l'occasion agricole et les premiers tests du prototype. Au cours de nos séances nous avons pu identifier deux axes de signification.



Figure 121. Séance pratique avec la startup Expemat sur les axes à développer pour le site internet.

On retrouve sur notre carré sémiotique (fig. 122) un premier axe qui représente une relation d'opposition entre un usage subsidiaire et un usage substituant¹⁰⁸ de l'utilisation d'un espace d'expertise, de vente et d'achat de matériel agricole sur internet par rapport à ce même procédé que l'on retrouve en concession agricole.

¹⁰⁸ Subsidiaire : destiné à être utilisé en second lieu. On lui attribuera l'idée d'usage secondaire, ou d'accessoire.

Substituant : définit le fait de remplacer une chose, ou utiliser une chose à la place d'une autre. C'est une notion de complémentarité d'usage d'un service pour réaliser une action qui peut être réalisée différemment par un autre service.

L'usage subsidiaire nous poussera vers un travail graphique mettant en avant le service comme une possibilité complémentaire. Comme sur la plateforme Leboncoin, où vous pouvez vendre votre maison bien que vous la proposiez aussi dans une agence immobilière classique. C'est un complément d'offre. Nous sommes vers une orientation plus privée de la plateforme internet à développer et prototyper. En opposition à cela nous avons l'usage substituant qui aura pour but de prototyper une plateforme de service à usage principal comme espace de vente/achat pour les agriculteurs. Il sera lié à l'idée de gestion presque professionnelle de cet espace, comme un outil d'aide à la gestion de son parc de matériels agricoles. C'est un axe de signification qui donne, au projet, une ligne forte entre l'usager et la plateforme imaginée par la startup.

Le deuxième axe est un travail davantage ciblé sur l'utilisateur, on y oppose la possibilité et la nécessité d'utilisation d'une telle plateforme de service. On retrouve dans possibilité (pouvoir) des notions d'indépendance, de choix d'action, de retour possible qu'il nous faudra transcrire de manière pratique par un espace personnel pour gérer les ventes et les achats ainsi que la possibilité de sélection de futurs matériels. La nécessité (devoir) représente une certaine contrainte, matérialisée par la création d'un compte, l'intégration de données personnelles ou encore l'utilisation d'une monnaie propre à la plateforme.

La visualisation des oppositions sur une première tentative d'élaboration d'un carré sémiotique permet de modéliser une organisation d'éléments sémantiques propres au projet Expemat ou de la rejeter. On retrouve ainsi dans ce schéma l'ensemble des éléments développés lors de nos ateliers, nous menant à l'observation et à l'intégration des formalisations d'usages de manière pratique ou du moins avec des points de références. Si ce carré sémiotique est discutable dans une première lecture il conduit, cependant, la startup vers des pistes possibles pour le développement des interfaces de son site web.

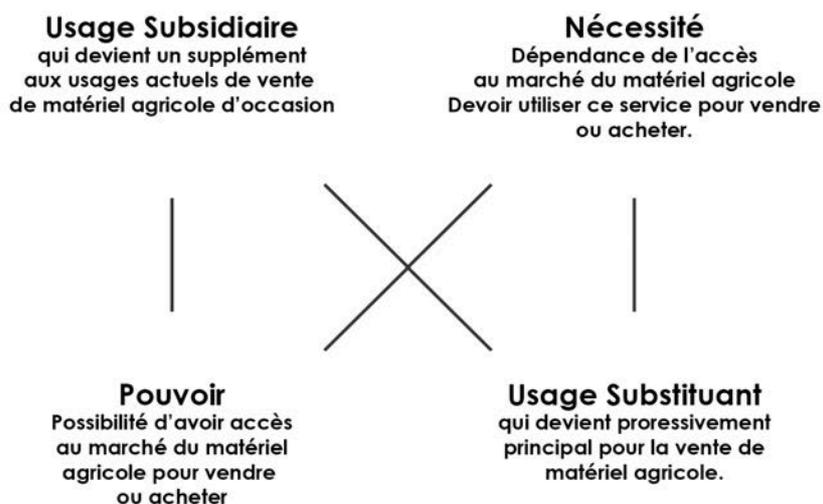


Figure 122. Exercice de mise en application avec la startup Expemat d'un carré sémiotique.

Il nous faut par la suite pousser notre réflexion sur la stratégie derrière chacun de ces éléments du carré en les confrontant les uns aux autres. En suivant la logique de contraire, la logique de contradiction ou la logique de complémentarité.

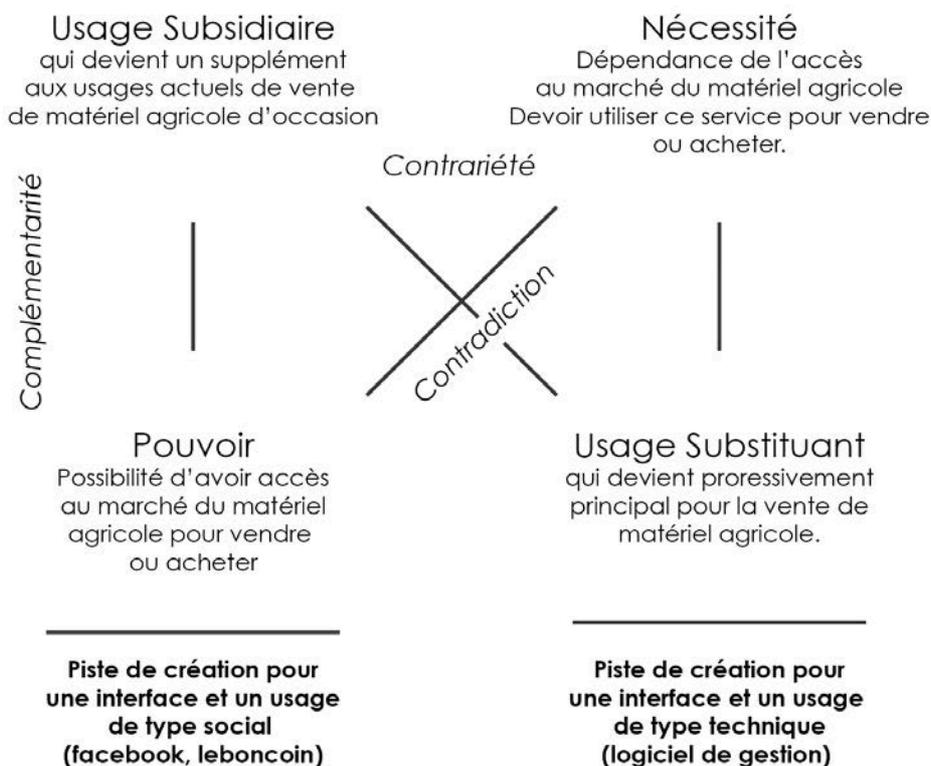


Figure 123. Piste de création des interfaces du service de vente de la startup Expemat.

Ce travail nous donne là aussi une certaine logique d'approche car il nous fait observer deux approches dans la logique de contradiction, celle d'un usage de type privé ou de type professionnel que nous retrouverons, par exemple, dans notre travail d'architecture du site.

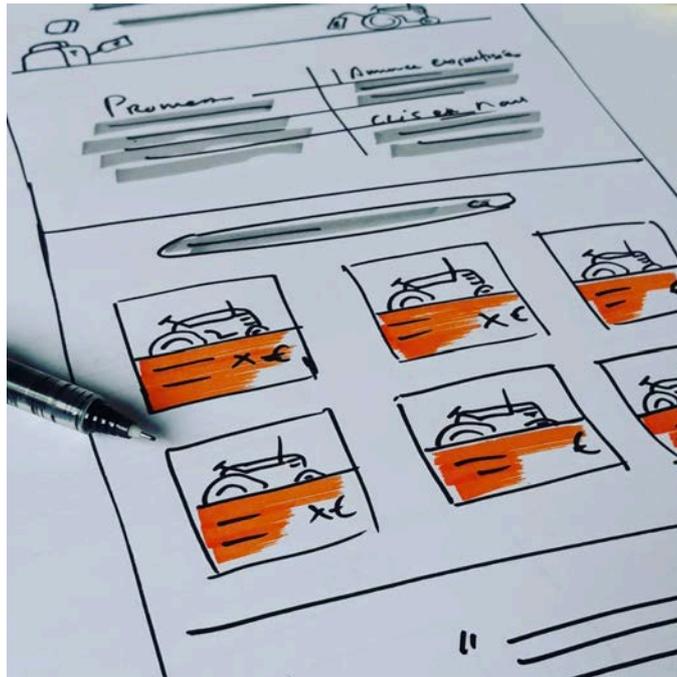


Figure 124. Mockups pour le développement de la plateforme Expemat.

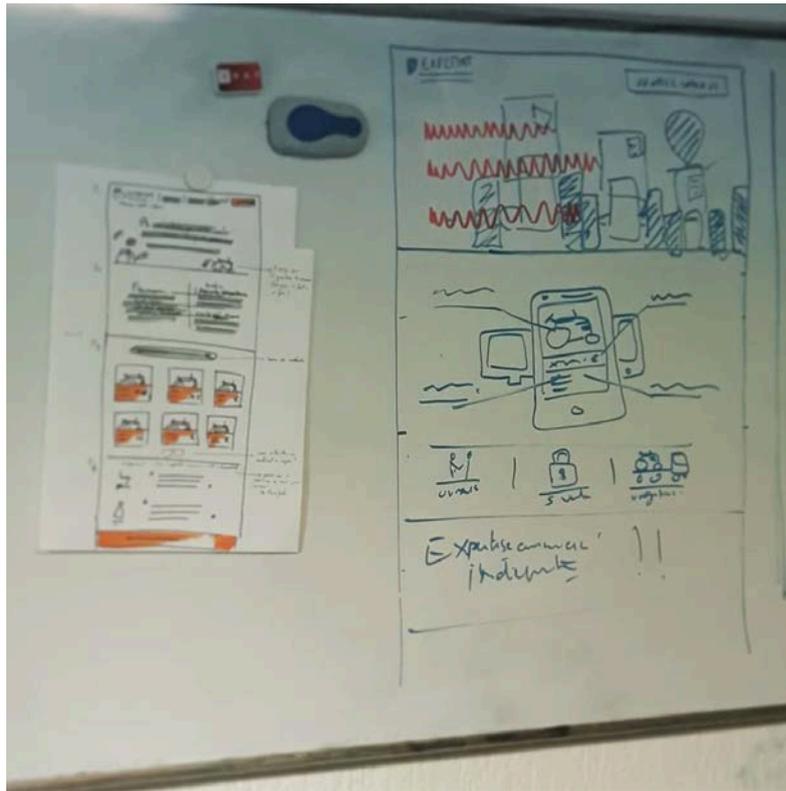


Figure 125. Séance d'ajustements pour le développement de la plateforme Expemat.



Figure 126. Développement de la plateforme Expemat.



Figure 127. Visualisation globale du développement de la plateforme Expemat.



Figure 128. Visualisation du choix de promesse de la startup sur de la plateforme Expemat.

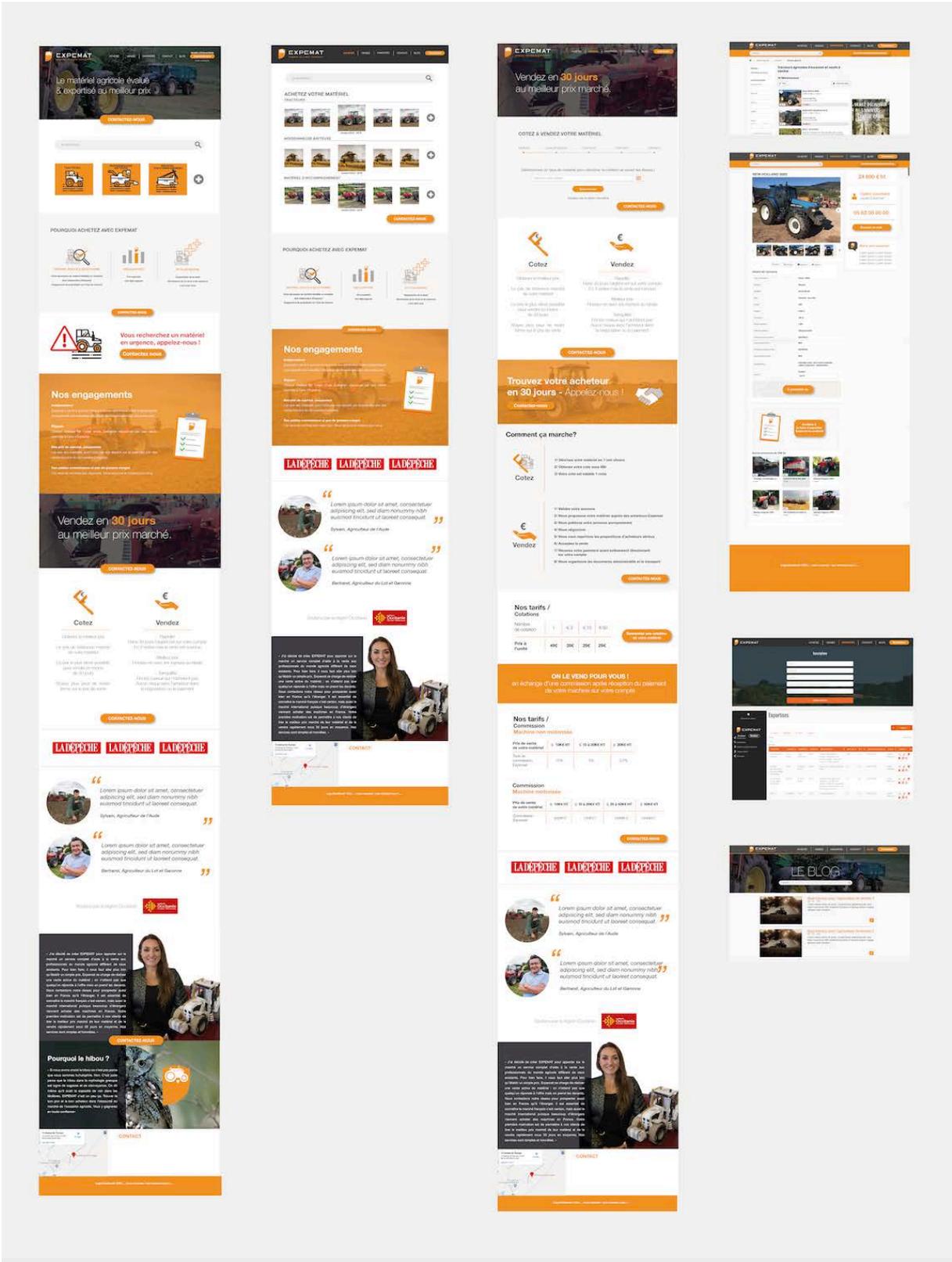


Figure 129. Visualisation du développement complet de la plateforme Expemat.

2.6.5 Schéma Business, Design, Sémiotique Thinking dans le projet.

C'est une stratégie pour le projet que d'utiliser ce filtre sémiotique sur nos actions de designer ; en effet, nous proposons, pour chacun des projets accompagnés, la création de nouveaux usages ou d'amélioration d'anciens et ils sont par leur essence même des supports de communication. Architecturée dans une logique agile de projet et de co-design, elle permet d'appréhender la complexité des données que l'on retrouve dans chaque projet de startups. L'idée est ici non pas de comprendre la création d'un élément de communication précis mais de pouvoir agir et intégrer les valeurs spécifiques sur l'ensemble des éléments du projet à l'aide d'éléments connexes à la stratégie de signification pensée.

De manière générale, le travail que nous devons réaliser dans l'approche des problèmes complexes de marché et dans l'optimisation des réponses innovantes ne peut que bénéficier de l'apport d'une sémio-pratique. Dans notre cas les startups travaillent sur des marchés en développement ou fermés et la sémiotique nous aidera à identifier les différences dans ces espaces complexes et à définir une offre innovante pour des usagers cibles et plus largement les marchés cibles. La prise de place de plus en plus importante du discours de marque sur la place numérique, LinkedIn, Facebook, Twitter, et de fait, sa diversité de relais possible amène une déformation autant de contenu que de forme de plus en plus rapide. Il nous faut donc avoir la possibilité de corriger en amont cela par la lecture de l'ensemble des stratégies de signification et modifier, ainsi, les possibles interactions entre elles pour rendre lisible le message d'innovation d'une startup dans le bruit du marché qu'elle veut transformer.

La mise en place d'un processus d'accompagnement qui intègre la sémiotique dote le designer de service d'une démarche transitoire impliquant une certaine rupture organisationnelle dans l'approche projet de l'entreprise (fig.130). Le tableau à deux entrées (*Business Thinking, Design Thinking*)* s'est enrichi d'une troisième entrée *Sémiotique Thinking**. Une telle rupture a pour but de développer, sous un autre angle, celui des stratégies de signification, l'identification des besoins du marché ainsi que ceux des usagers. L'enjeu de ce travail sémiotique précise le but d'un projet, définit un corpus spécifique pour en modéliser les valeurs ainsi que les usages. Cela participe à l'élaboration commune du travail de différenciation voulu dans l'accompagnement des startups autant sur leur projet que dans leur communication.

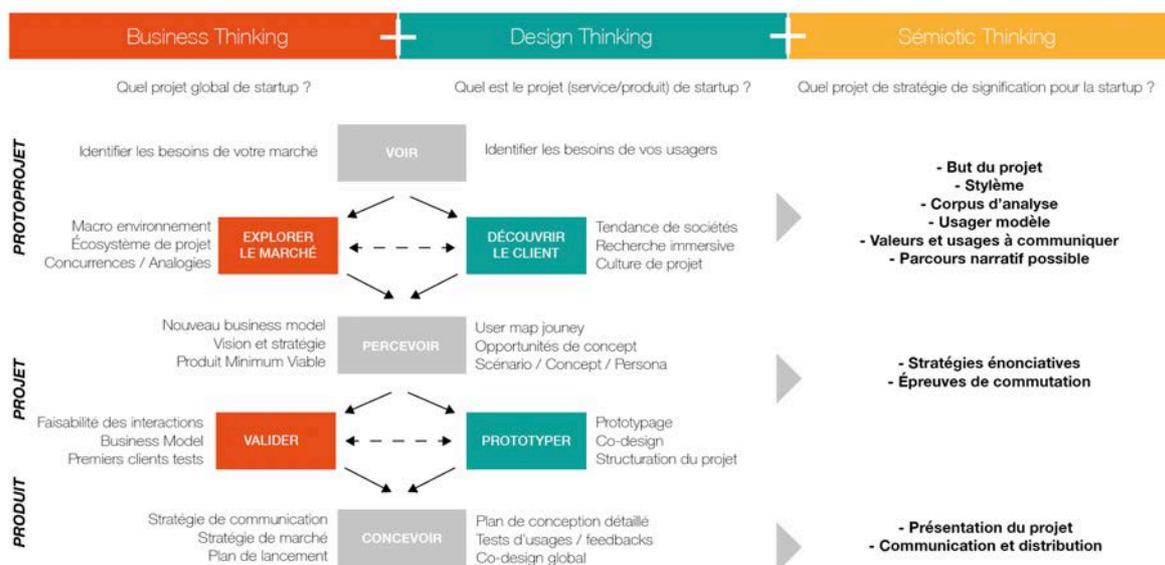


Figure 130. Processus mis en place dans l'accompagnement en sémio-pratique des projets startups.

Les entrées de droite de notre tableau (fig.130) – Usager modèle, Parcours narratif, Épreuves de commutation – sont les facilitateurs de la mise en marche du processus d'intégration de l'outil sémiotique. Ils entrent dans un protocole d'animation de chaque séance et en forment le véritable fil conducteur avec lequel se construit l'intelligence collective des différents acteurs. De manière générale cela consiste en une suite logique d'exercices ou de méthodes d'exploration où l'empathie joue un rôle majeur au départ pour impulser la mise en marche de la séquence. Il s'ensuit des exercices d'idéation, de « bissociation », combinaison de deux mots, deux idées, deux solutions et en créer un ou une autre. Enfin des moments créatifs de convergence (prototypage, test, épreuve de commutation), rythmés par le design de service ont menés susceptibles de faire progresser le projet sur le plan de l'expression (morphologie, dimension, médium) et sur le plan du contenu (confrontation entre le l'objectif et le projet) (Deni, 2010). C'est ainsi que nous avons travaillé avec les dernières promotions de l'incubateur (Expemat, Staffman, Enterosys).

2.7 Concevoir

La troisième étape est celle de la conception, de la formalisation d'outils, de processus pour venir tester la possibilité de faire évoluer l'approche d'innovation d'un projet par le filtre du design de service et de la sémiotique. C'est aussi le cœur du travail de cette thèse CIFRE : développer une nouvelle approche pratique par le design dans l'accompagnement des startups au sein d'un incubateur. Ce travail de co-design des projets de startups, pour une période donnée (l'incubation) trouve écho dans de nombreux travaux tant sur l'approche du design centré sur l'utilisateur, que sur celle du design participatif ou que sur les théories de la conception¹⁰⁹. Ces recherches alimentent la compréhension de l'idée de co-articuler un projet innovant avec les trois entités présentes lors de la phase d'incubation d'un projet. Comme expliqué dans les chapitres précédents ces entités sont : le startupper (qui représente la faisabilité), le chargé d'affaires (qui représente la viabilité) et le designer (qui représente la désirabilité). La méthodologie de co-design proposée ici se base donc, dans un premier temps, sur le rôle même du designer, à savoir visualiser, formaliser et rendre lisible les étapes articulées d'un projet pour aboutir à un service innovant. Aptitude intégrée dans la définition même du Design Council¹¹⁰ sur le co-design: « Used by designers to engage non-designers by asking, listening, learning, communicating and creating solutions collaboratively »¹¹¹. Puis, dans un second temps, sur le rôle de médiateur de la créativité, nous l'aborderons sous la terminologie d'un design de médiation, ayant pour objectif de proposer de manière collective, didactique et organisée l'émergence de l'innovation dans différents projets. Cet axe nous est indiqué par H. Simon¹¹², qui observe que « everyone designs who devices courses of actions aimed at changing an existing situations into preferred ones » qui donne ainsi un sens plus précis à l'acte de design et la manière de l'aborder dans l'accompagnement d'une startup. L'enjeu n'est donc pas le résultat de tel ou tel outil ou processus, mais la manière de les organiser et de les intégrer, de manière fine, à une intelligence collective dans les projets. L'objectif est de nous permettre de nous concentrer en amont sur le « comment » et le « pourquoi » d'un projet plutôt que sur le « quoi ». L'intégration du design thinking et du codesign doit donc se poser en

¹⁰⁹ Hatchuel et Weil (2008).

¹¹⁰ Le Design Council, anciennement appelé Council of Industrial Design, est une organisation caritative britannique. Sa mission déclarée est de « promouvoir un design de qualité qui améliore la vie et améliore les choses ». Il a contribué à la promotion du concept de conception inclusive.

¹¹¹ <https://www.designcouncil.org.uk>

¹¹² Simon H., A. (1969)

termes simples et didactiques pour des non-designers, ici les startupper (Beverland, Wilner, Micheli, 2015). Nous définissons donc ici un mode d'organisation dans une problématique de projet de startups afin de rationaliser l'intelligence collective à activer dans ces entreprises. Pour bien comprendre la mise en place de ce parcours de co-design, il faut garder en mémoire que l'écosystème des startups est dépendant d'une complexité de plus en plus croissante. (Auger, 2012). Un des points essentiels est celui qu'un individu seul, ne peut plus contrôler la multitude de paramètres présents dans un projet. La convergence des métiers d'origines vers des métiers liés aux N.T.I.C¹¹³ que nous retrouvons dans l'ensemble des projets de startups implique d'en comprendre les interactions qui en découlent mais aussi de prendre en compte les enjeux marchés, économiques et sociétaux qui composent la complexité d'un projet de startup aujourd'hui. Il faut donc sortir de l'optique d'une vision simplement matérielle du projet pour rentrer dans celle des interactions des savoirs et alimenter leurs dynamiques développées au fil du projet, de son imagination à son utilisation jusqu'à son recyclage. Nous pensons donc que la compréhension de ces phases de savoirs, dans tout projet, oriente l'évolution du travail sur des domaines connexes à long terme et permet, à court terme, des pivots rapides sur les projets. Dans le management de projet de startups que l'on a pu observer, le co-design facilite l'échange et la mise en commun des savoirs sur un projet et la startup qui le porte. (Bettis, Hitt, 1995)

Deux approches sont donc moteurs dans la mise en place du processus dans l'accompagnement en co-design des startups. Celles-ci ont conditionné le développement de ce processus. La première approche est celle de l'usage, que nous avons voulu placer au centre de ce travail d'innovation. L'innovation est l'élément central de l'accompagnement de startup au sein de notre entreprise, elle définit par-là la manière de développer les projets de startups que nous intégrons. En effet, dès le début de l'incubation, un projet sera confronté à son marché potentiel ce qui suppose donc d'interagir à court terme avec un client potentiel et à long terme d'en vérifier les usages potentiels. Cependant, même s'il est « facile » de déclencher une réaction sur un projet, il devient compliqué de valider un usage et de l'observer. Et malgré toutes les études de marché sur le sujet qu'une startup traite, on ne peut réellement avoir un feedback qu'à partir du « terrain » et d'un usage clairement

¹¹³ N.T.I.C : Les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elles posent des questions nouvelles quant à leur intégration sociétale et à leurs besoins en ressources (matériaux, énergie).

représenté et pratiqué. Le travail d'intégration du design et de la pensée design dans l'accompagnement des startups de l'incubateur Nubbo, a fait naître cette heuristique de travail.

2.7.1 Les trois phases : Voir, Percevoir, Concevoir

La mise en place de cette méthode développée pour le plan « design stratégique » de Nubbo a aussi été utilisée sur les autres plans de notre travail en design (p.175) au sein de notre entreprise. En effet le développement de cette méthode a rendu possible une diversité intéressante de résultats sur chacun de ces plans. De ce fait nous la présentons le plus souvent comme une ligne stratégique, un « état d'esprit » à utiliser lors de l'approche de différentes réalisations : de la création d'un logo au développement d'une boîte à outils.

- Voir est une phase de constatation
- Percevoir est une phase de conception
- Concevoir est une phase d'adaptation

Chacune de ces phases est divisée en trois moments :

- Phase de constatation : Écouter / Observer / Définir
- Phase de conception : Imaginer / Scénariser / Tester
- Phase d'adaptation : Préciser / Implémenter / Suivre

Dans chacune de ces sous-parties nous découvrons des outils types pour répondre à toute phase de projet et alimenter son business model. On observe aussi que certains outils sont polyvalents et récurrents : *empathy map**, *persona**, *mind map**, *customer journey map**, *scénario**, *storytelling**. Pour nous aider dans la compréhension et la finalité de ces différents outils nous utilisons un système de tableaux de lecture pour visualiser la capacité d'un outil dans le fait de concevoir ou d'améliorer un service, de structurer la démarche du projet, de s'appuyer sur l'utilisateur, de synthétiser ses besoins, ses envies, ses problèmes, de définir son style de vie, le moment d'usage, l'environnement humain ou le lieu de vie. (Benoit-Cervantes, 2012).

Nous devons donc mettre en place une interaction avec la startup, pour nous intégrer dans la conception de leur projet et pouvoir définir quel outil sera le plus impactant pour chaque phase ou chaque moment d'échanges et de conceptions. C'est la

notion clé : « interaction » pour observer, comprendre les comportements et, c'est à partir de là, que le designer passe d'une phase de design à une phase de co-design pour travailler avec le bon outil et le transmettre – *storytelling**, *data vision**, *brainstorming**, *maquettes**.

Cette recherche de la bonne interaction nous oblige à exploiter le lien empathique (lien sensible usager/client/designer), transversal (interdisciplinarité/collaboration, Spécialistes/Designer) ou systémique (écosystème de projet, mutualisation des capacités) dans cette maïeutique du projet par le design thinking. (Bériot, 2006)

La sémio-pratique vient enrichir le travail du designer au sein des différents projets qu'il accompagne dans la conception de ces outils nécessaires dans chacune des trois phases. Elle est l'occasion de faire discerner et évaluer des informations sur le projet que la startup partage avec le designer, le chargé d'affaires et de mieux percevoir les qualités techniques intrinsèques à l'équipe de la startup (ingénieur, informaticien, développeur, stagiaire) afin de mettre en place des projets non plus imaginés sur des intuitions humaines mais construits sur des éléments précis.

La première phase de cette méthode est la phase que nous nommons : VOIR.

Elle est interdisciplinaire et implique un métissage des univers d'approche sur le projet de la startup. Dans un idéal, nous la développons avec des sémioticiens, des anthropologues, des sociologues, mais la difficulté principale d'un accompagnement en design thinking pour les startups est le temps et dans la configuration actuelle seulement trois mois sont réellement poussés dans ce sens. Dans le créneau temporel qui nous est imparti, nous laissons le rôle d'imagination et de création du designer en marge du projet pour lui donner un rôle de formalisateur d'idées et de données. Ces données issues du marché et des usagers doivent être formalisées pour rendre lisible le problème que la startup et l'équipe d'accompagnement de l'incubateur doivent aborder.

Dans les deux phases suivantes : PERCEVOIR et CONCEVOIR, c'est l'inverse qui se passe : en effet, nous passons à des étapes de prototypage et de conception qui commencent à formaliser des éléments sur les métriques définies durant la première phase. Si dans la première phase nous devons devenir « expert » pour bien comprendre et examiner un problème et le projet associé pour le résoudre en oubliant

parfois de formaliser certains éléments, dans les phases suivantes, nous devons commencer à créer et à prototyper continuellement.

Notre approche pour les phases deux et trois est alors de déceler les « courts-circuits » communicatifs qui nuisent à la bonne réussite du projet. Ce travail entre design et sémiotique facilite la sélection des processus ou des protocoles pour tester et valider des étapes de travail différentes, susceptibles de rendre le projet plus efficace au niveau de sa communication, plus pertinent par rapport aux objectifs du projet et donc augmente la compréhension de la valeur ajoutée par rapport à l'utilisateur potentiel. L'objectif de l'accompagnement en design d'une startup au filtre de la sémiotique est donc, d'un côté, d'utiliser la systématisation d'analyses de la sémiotique et sa capacité de modéliser des scénarios stratégiques et de structurer les logiques de sens fonctionnelles et communicatives ; d'un autre côté, il est d'utiliser la synthétisation visuelle du design, la diversité des méthodes de projet et la créativité pour aller plus loin dans un parti pris de projet. Ce métissage d'outils et d'états d'esprits nous amène par exemple, durant la phase d'incubation, à rectifier le ciblage d'un persona (fig.162) ou d'une communication qui montre les points faibles et qui suggère des pistes destinées à améliorer les solutions proposées entre les différentes phases du projet. Pour la startup Staffman, cela a permis de faire évoluer la cible clientèle en fonction de l'avancée du projet.



Figure 131. Évolution du persona cible de Staffman.

Pour M. Deni, cette interdisciplinarité de processus entre design et sémiotique apporte une réponse sensible et plus précise sur les différents éléments de composition du projet :

L'apport sémiotique ne consiste pas à indiquer une couleur, un matériau, ou un caractère typographique, en revanche, il est utile pour montrer au concepteur que, par rapport à l'ensemble du projet, il est préférable d'utiliser une couleur saturée, une texture discontinue ou un caractère typographique plus simple. En d'autres termes, à ce point du travail, la compétence de la sémiotique, consiste à donner des indications sur la forme du contenu, laquelle sera concrètement identifiée par le designer au niveau communicatif et très précisément sur le plan de l'expression. (Deni, 2010)

C'est, au-delà d'une méthodologie de projet une vision de nature stratégique du projet. Nous pouvons donc mettre en place un travail certes sur le court terme mais surtout sur le moyen et long terme. Les travaux de J.-M. Floch., au-delà du marketing, nous permettent de retenir et de promouvoir cette stratégie et vont dans ce sens. Dans le travail de G. Mazzalovo¹¹⁴ sur les différents exemples d'applications de la sémiotique de Jean Marie Floch à la gestion des marques¹¹⁵ est mis ici en lumière un des éléments qui favorise ce durable dans un projet.

- Les instruments analytiques qu'il développe permettent d'affronter des décisions qui n'affectent pas seulement les fonctions créatives et de communication, mais bien des engagements de moyens termes comme par exemple des politiques d'extension de marque.
- Les outils de la sémiotique ont un impact organisationnel fort dans la mesure où ils permettent d'instaurer des rapports interdépartementaux et hiérarchiques nouveaux. Les modèles de J.M Floch introduisent un vocabulaire et un discours innovant sur la notion de marque et sa gestion, qui permettent de structurer des rapports rationalisés et plus ouverts au sein des entreprises (en ce qui nous concerne ici des startups)

¹¹⁴ Mazzalovo, G. (2008).

¹¹⁵ Relazione presentata al convegno « Bricolage e significazione. Jean Marie Floch : pratiche descrittive e riflessione teorica, a cura di Guilia Ceriani e GianFranco Marrone, 21^e 22 luglio 2007, Università degli Studi di Urbino.

- C'est aussi un outil d'anticipation des tendances actuelles d'esthétisation et de sémantisation de la consommation. Il met ainsi en évidence les gains de compétitivité que peut générer une gestion active de l'esthétique des marques. (Mazzalovo, 2008)

Utiliser des outils à des moments définis du projet développe « la forma mentis » ou l'observation sémiotique et ainsi, permet de passer « d'un choix intuitif à un choix réfléchi »¹¹⁶ et durable afin de structurer les différentes étapes dans la construction de la startup et de son projet. Nous pouvons alors interpréter le projet tout en parvenant à travailler avec un effet macroscopique et microscopique constant dans l'accompagnement. Cet effet de zoom et de dé-zoom induit une vision heuristique globale constante sur le projet. Nous pouvons alors distinguer les intentions du projet, ses modalités de communication afin de mieux faire saisir aux différents acteurs comment le projet final sera utilisé et appréhendé. Si nous comprenons les stratégies de significations qui composent l'intersection des systèmes structurant les usages du projet, nous pouvons alors équilibrer les univers qui font un projet : l'univers de la faisabilité, l'univers de la viabilité et l'univers de la désirabilité sans omettre celui que l'utilisateur développe à propos du projet et de son expérience propre.

2.7.2 Méthodologie pour la sélection des outils

En parallèle du développement de notre processus voir, percevoir concevoir, nous avons développé, pour l'accompagnement des startups par Nubbo une « boîte » à outils pour travailler le business model, dans le but, non pas d'acquérir une expertise X ou Y par outil ou une de méthode spécifique mais de structurer des phases d'échanges internes (startup/Nubbo) ou externes (Startup/utilisateur ou équipe projet) pour pousser les solutions les plus pertinentes sur chacun des blocs qui compose le business model d'une startup. Notre travail a donc pour objectif de repérer l'outil adéquate pour aider la startup à essayer, tester et pratiquer son business model de manière tangible, en fonction des objectifs du projet et de la nature des problèmes à résoudre.

Pour nous aider dans la sélection d'outils, lors de nos séances nous avons utilisé une méthodologie pour discuter en interne de nos choix d'outils. Il faut imaginer que chacun des outils sélectionnés et présentés doit structurer des échanges, des

¹¹⁶ Semprini, A. (2005).

discussions, des interactions pour mieux alimenter le projet de la startup et, par conséquent pousser le développement de service avec d'avantage de sens.

Notre démarche est basée sur cinq critères d'analyse et cinq phases d'approche pour identifier l'outil performant que nous pouvons utiliser à chaque phase de travail sur le projet. (Martin, Hanington 2012)

- Critère de posture :

Il va nous permettre d'évoquer, le comportement, l'attitude du macrocosme contenu dans un projet (écosystème de la ou les problématiques).

- Critère de renseignement :

Il nous conduit à une série de données quantitatives ou qualitatives, définissant un outil qui propose une visualisation physique/virtuelle du contenu, qui sera récoltée et communiquée sur le projet.

- Critère de changement :

Il nous permet de savoir si l'outil nous propose une innovation, un ajustement, une normalisation, pour un projet ou s'il s'adapte à d'autres types de recherches.

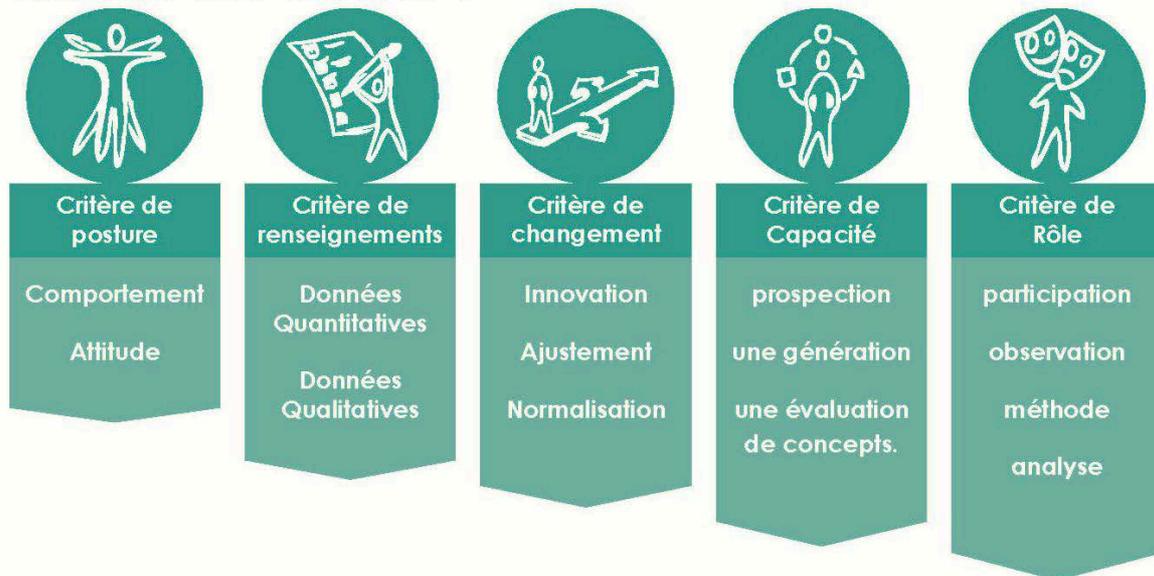
- Critère de capacité :

Il nous propose une catégorisation des outils en fonction de leur capacité première, si c'est une prospection, une génération ou une évaluation de concepts.

- Critère de rôle :

Il nous donne les rôles type des acteurs lors de l'utilisation de tel ou tel outil – participation, observation, méthode, analyse – et le ou les processus de design proposé(s) dans le cadre d'un projet.

Tableau des Critères



On nommera ici les cinq phases d'approche :

- Approche 1 : Organisation, définition et spécification afin de décomposer et spécifier les différents éléments du projet.
- Approche 2 : Investigation, combinaison et implication : consiste à mettre en place une démarche de recherche en profondeur (ethnologique) qui va modifier, de manière significative, le processus de projet.
- Approche 3 : Naissance du concept et récurrence du modèle : cette phase-là engage des outils de type participatifs et/ou génératifs.
- Approche 4 : Vérification, Clarification, réalisation : les outils de ce type d'approche nous proposent sur la base de tests, de feedback et récurrence, une visualisation concrète du projet de service.
- Approche 5 : Publication et contrôles. Identifie les outils permettant de proposer des séries de tests pour valider le projet (utilisation et commercialisation publique) et de suivre le projet pour apporter des « up grade » de manière continue pour rendre le projet agile.

Pour mettre en pratique l'analyse d'outils proposée plus haut, nous allons sélectionner quelques outils classiques de l'accompagnement de startups et les définir sous l'angle des deux tableaux. Puis sur la même grille d'analyse nous étudierons les outils développés pour l'accompagnement design sur le business Model utilisés dans la méthodologie de l'incubateur.

PHASES DU PROJET.

VOIR	Approche 1	Organisation	Définition	Spécification
PERCEVOIR	Approche 2	Investigation	Combinaison	Implication
	Approche 3	Naissance du concept	Récurrence du modèle	
CONCEVOIR	Approche 4	Vérification	Clarification	Réalisation
	Approche 5	Publication	Contrôles	

Nous commençons par un outil récurrent pour travailler avec les startups. Dans tout projet de startup, il y a un parcours d'usage, que cela soit pour un service d'emplois d'ingénieurs informatiques ou la mise en place d'un processus de sélection et de création de molécules viables pour soigner le diabète de type 2. Dans chacun de ces cas nous avons des usagers types, des clients types que nous devons identifier, comprendre et profiler. Ce travail de profilage nous oriente vers une stratégie autre dans un projet de startup en lien direct avec un utilisateur et son problème. Chaque utilisateur est le moteur du service que veut mettre en place la startup pour résoudre ce problème marché. Il est construit par un ensemble d'actions, de signes qu'il nous faut identifier et définir au filtre de la sémiotique.

Outil Persona :

Issu du domaine de l'informatique, il a pour origine les masques de théâtre antique pour symboliser des images (peurs et joies) « tragédie et comédie ».

A quoi ça sert ?

Ils sont développés à partir de personnages réels, issus d'analyses, d'enquêtes, ou d'amies et amis, à leur insu, mais peuvent être aussi créés lors de séances de

créativité. C'est du profilage qui rend parlant le projet et valide ses éléments au filtre de l'utilisateur ou du client cible. On peut lister les informations sur le persona comme cela : les comportements et les attitudes, les compétences, les objectifs, le temps, les lieux, la personnalité, le comportement des acheteurs. Cette description d'anecdotes vivantes humanise et rend le projet plus sensible. (Bornet, Brangier, 2013)

Comment l'utiliser ?

Un persona est simplement l'image d'une personne obtenue en donnant des informations sur son style de vie, son comportement et son attitude. Nous commençons par travailler sur un proto-persona puis nous procédons à l'organisation d'ateliers avec des usagers cibles afin de profiler un persona qui s'en approche le plus possible. Il nous faut donc lui donner suffisamment d'anecdotes vivantes pour l'humaniser de manière à ce que les startups le fassent intervenir dans le projet comme une personne qu'elles connaîtraient. En constituant une série d'observations de type récits de vie, ou d'observations journalistiques (*outils complémentaires*) on les fait intervenir au cours du projet pour, soit valider des propositions, soit remettre en question une possibilité d'utilisation du service.

PERSONA ?

OBJECTIF/

Synthétiser les idées qui émergent des observations et des entretiens avec les usagers :

Générer de l'affect et de l'empathie pour les usagers.

Communiquer et partager une vision commune des usager au sein de l'équipe :

Aider à la prise de décision dans la conception d'un projet.

ηlubbō

Figure 132. Fiche synthèse Workshop sur la construction d'un persona, Ateliers 2018, Incubateur Nubbo.

Prénom / Nom

Âge / métier / lieu

Citation représentative du persona

Aisance numérique ○○○○○○
Fréquence d'usage ○○○○○○
Expertise domaine ○○○○○○

Photo
Elle doit être représentative du persona : dans sa vie, son espace de travail, son entourage, ses valeurs, son style, sa culture,...

Raconter un récit :
- Qui est cette personne ?
- Que fait-elle dans sa vie ?
- Quelles sont ses habitudes ?
- Quelles sont ses préférences ?

Contextualiser son problème :
- Quelles sont ses connaissances et ses attentes sur le sujet que vous traité ?
- Qu'est ce qui la bloque aujourd'hui ?
- Quels sont ses buts dans la vie ?

Buts clés :
- Pour quel(s) objectif(s) cette personne utilise votre service ?
- Grader les priorités des buts identifiés

Personnalité :
- Quels sont ses traits de personnalité ?
- Quels sont ses comportements ?

ηlubbō

Figure 133. Type Persona pour le Workshop sur la construction d'un persona, Ateliers 2018, Incubateur Nubbo.

Nous pouvons utiliser l'outil du Persona dans différents domaines. Le persona handicapé, par exemple, pour la construction d'une gare SNCF ou pour profiler le business manager chargé du recrutement d'ingénieurs qui utilisera le projet d'une de nos startups. C'est cet exemple que nous allons prendre ici. Nous avons pour objectif avec cette startup de cibler les potentiels utilisateurs de la plateforme de recrutement Staffman. Après différentes sessions de travail sur les acteurs nous sélectionnons 3 types de persona :

Valider le GO du décideur



Didier, BORCHES

43 ans en couple, divorcé, 2 enfants, Directeur de l'Agence Tertiaire chez ASoftware

Bougez-vous, les clients nous attendent !

Aisance numérique ● ● ○ ○ ○

Expertise domaine ● ● ● ● ●

Fréquence d'usage ●

Diplômé de PSB Paris School of Business en 1998, il a débuté comme ingénieur d'affaires Chez SoftTech pour le développement du pôle Industrie, il est resté 5 ans pour ou il a finit responsable du pôle indus (3 commerciaux, 90 consultants) Il a été chassé par Bsoftware comme directeur du pôle indus, il évolue en 6 ans au poste de Directeur Commercial du Group. Il se fait licencier par son board (non atteinte des obj., pour lui, il est une victime de la crise. Il rebondit rapidement dans une société de services familiales ou il prend le poste de Direction Co. en mettant un peu d'argent au capital. Très rapidement, il n'est pas à l'aise face à une direction soudé et au bout d'un an, il répond au appel du pied de ASoftware. Cela fait 4 ans qu'il est en poste porté par de bons résultats. Il est secoué par son board car il sous-performe par rapport au marché

Il a compte Facebook privé. Il est sur Strava. Il est sur Boursorama. Il a des petits invest (immeuble, boîte de pot). Elle utilise professionnellement LinkedIn et il est premium. Il utilise pour chasser les commerciaux et il cherche pour lui. Il lit le Figaro

- Avoir de bons chiffres !
- Exploiter au mieux ces équipes !
- Etre reconnu comme un leader
- Renforcer son ego

- Compétiteur
- Bien habillé
- Sportif (marathon, sky, de la plongé, un peu de golf)
- Il voyage
- Freud
- Il a un iPhone
- Il cherche à se prouver quelque chose
- (C'est lui qui vire,

Qu'il s'inscrive sur Staffman !



Louis, VIAGES

20, Etudiant EPITECH. Celibataire

Ca va passer !



Il vit en couple dans un T2 (fibre) depuis 2 ans. Il finit sa formation dans 2 mois. Il est parti 3 mois en Chine. N'a pas du tout de plan de carrière! Si sa copine bouge, il suit! Il est en stage chez Air-France. Il est un peu stressé de l'après stage parce que pas de possibilité de recrutement (il a des camarades de promos déjà recrutés, il pense en suivre un).

Il met son CV sur Monsters un dimanche soir. La semaine qui suit il a 12 sollicitations. LinkedIn? Il utilise Facebook, SnapChat, Instagram. Il joue un peu (Fifa).

Cinéma, Lecture et voyages

- Cherche l'indépendance
- Il veut privilégier le projet mais préférera le salaire
- Il veut vivre à l'étranger ?
- Il est sportif (rugby, course)
- PC / Android Chinois
- cultivé,
- Brillant, Sympathique
- Discret

Valider notre communication et valider les interfaces.



Sarah Leclerc

27 ans / Toulouse / Business Manager

Ca va être compliqué !



5 d'expériences métier du commerce, Ingénieur IAE avant, 2 sociétés et depuis 3 ans dans la société Soft technologie 1100 employés. Elle est en charge du compte CONTINENTAL (Valéo, Airbus) sud ouest et elle travaille avec un Account Manager groupe. Elle a 10 besoins chez CONTI et pas un CV à envoyer au client. Un besoin rapide de trouver des solutions car sinon elle va perdre son marché au profit de la concurrence. Son projet de voyage va être compliqué.

Elle a un compte Facebook privé, commence à utiliser Instagram et Pinterest. Elle utilise professionnellement LinkedIn : elle voudrait un compte premium mais son patron ne veut pas le payer, Elle utilise LinkedIn pour chasser les profils, et va faire des plans de comptes.

Usage vacance (booking, trivago...), venteprivée. Site de vêtements. (Spotify) Netflix, cuisine le week-end marmiton...

- | Buts clés : | Personnalité: |
|----------------------------------|--------------------------|
| - Recruter | - Compétitrice |
| - Trouver l'ingénieur dispo | - Bien habillée |
| - Staffer son interco | - Sympathique |
| - Améliorer son réseau | - Souriante |
| - Rencontrer son futur employeur | - Elle a un Iphone |
| | - Elle recherche du sens |

Figure 134. Fiches types Persona pour la startup Staffman, Ateliers 2018, Incubateur Nubbo.

Ces trois personas sont associés à des actions différentes à réaliser sur la plateforme. Le premier est la principale cible pour le projet. Elle va nous servir à valider des éléments de communication (flyer, affiches, slogan) mais aussi à faire évoluer la structure-même des Interfaces Homme Machine et de l'architecture de la plateforme. Le deuxième persona nous sert à alimenter les éléments de ventes à mettre en place pour le décideur. C'est celui qui validera ou pas l'utilisation pour son entreprise de la plateforme. Puis vient la troisième cible, une cible un peu « extrême » dans les usagers du service mais qui est importante pour alimenter le flux d'ingénieurs sur la plateforme. Ces trois personas vont nous servir de filtre au fur et à mesure de l'avancée du projet mais aussi de garde-fou ou de fil d'Ariane pour éviter de se perdre dans le brouillard de la création de startups et de l'innovation du projet.

Mais que nous révèle cet outil pour mener à bien un projet comme celui-ci ?

Il nous aide à travailler sur de la donnée pour alimenter le projet, il nous permet de valider des étapes, il nous pousse à prendre des décisions non pas avec notre propre point de vue mais avec celui de l'utilisateur que nous avons « standardisé » au cours de nos rencontres avec les usagers sur le terrain, ou pendant nos sessions d'ateliers avec des usagers sur les IHM du service ou nos sessions d'ateliers sur les thèmes importants qui parlent de la problématique de recrutement.

C'est ce que l'analyse de l'outil persona met en évidence

CRITÈRES D'ANALYSE DES OUTILS DE PROJET.

CRITÈRE DE POSTURE	Comportement	Attitude		
CRITÈRE DE RENSEIGNEMENTS	Données Quantitatives	Données Qualitatives		
CRITÈRE DE CHANGEMENT	Innovation	Ajustement	Normalisation	
CRITÈRE DE CAPACITÉ	prospection	génération	évaluation de concepts.	
CRITÈRE DE RÔLE	participation	observation	méthode	analyse

PHASES DU PROJET.

VOIR	Approche 1	Organisation	Définition	Spécification
PERCEVOIR	Approche 2	Investigation	Combinaison	Implication
	Approche 3	Naissance du concept	Récurrence du modèle	
CONCEVOIR	Approche 4	Vérification	Clarification	Réalisation
	Approche 5	Publication	Contrôles	

L'outil Parcours client (customer journey map) Issu du Marketing, du Management

A quoi ça sert ?

La cartographie du parcours client est une méthode visuelle de l'expérience réelle et quotidienne d'un service. Cartographier un parcours client est une des approches les plus simples et les plus performantes pour comprendre un problème dans un service, en découvrir les lacunes et identifier les opportunités d'amélioration ou d'innovation.

Cette analyse d'un parcours dans le temps et sa représentation dans l'espace peuvent être appliquées à la conception et à l'innovation de services à différentes étapes du projet.

Comment l'utiliser ?

La cartographie du parcours client va décrire les points de contact, les interactions avec le service, les gestes des utilisateurs qui ont expérimenté le service. Cette méthode nous aide à visualiser les aspects intentionnels et non intentionnels du parcours client. La carte est humanisée par des observations personnelles, des actions, des anecdotes et des photos, utilisant un langage vulgarisé pour permettre une didactique du projet.

Exemples de parcours client :

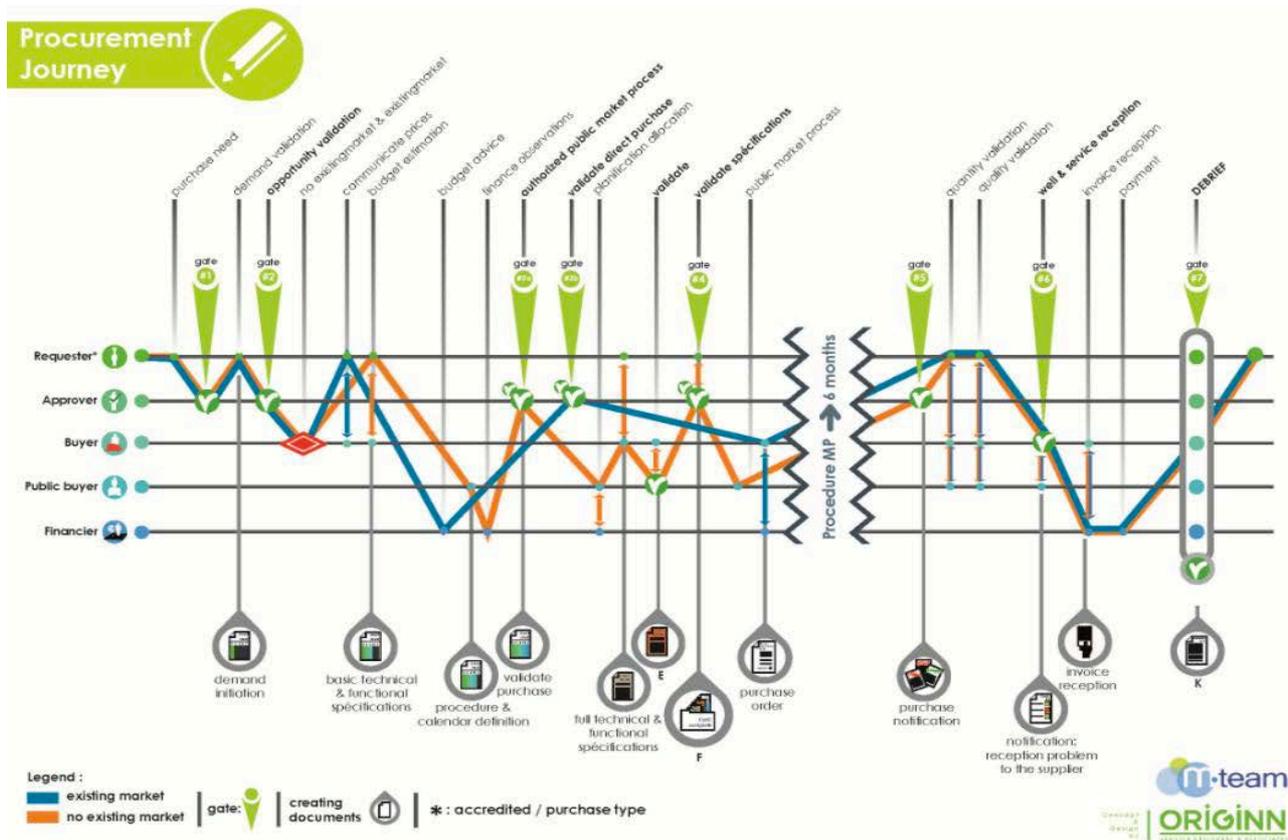


Figure 135. Parcours réalisé avec l'agence de design de services Originn en Belgique, pour repenser le service achat d'une banque.

C'EST L'HISTOIRE D'UNE STARTUP...

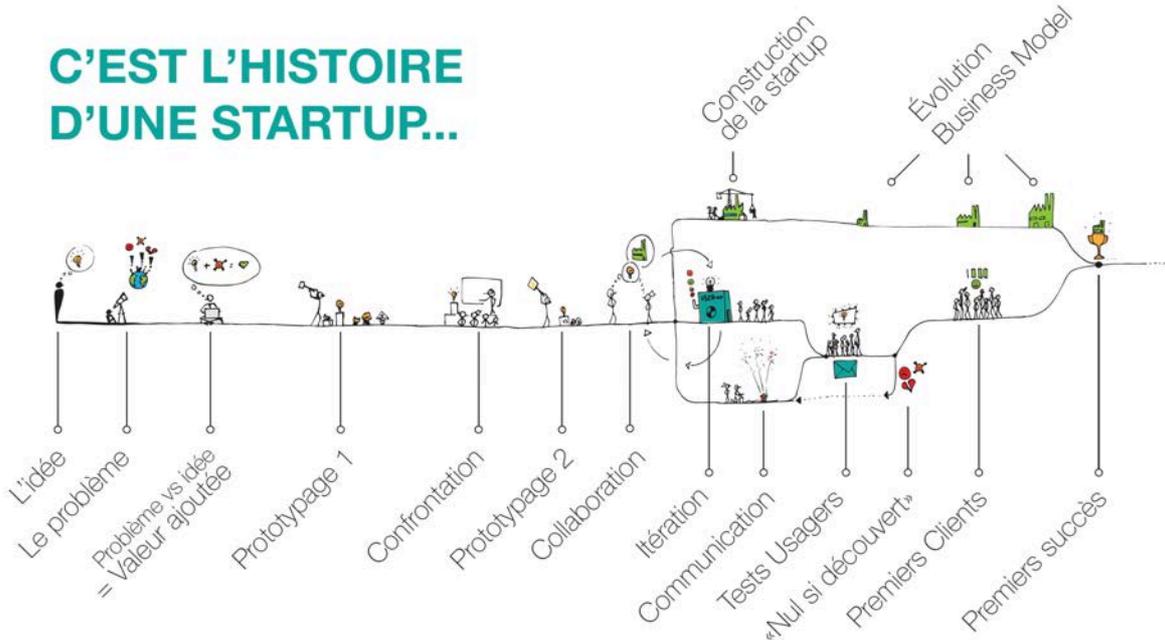


Figure 136. Parcours d'usage sur la vie d'une startup, Nubbo 2016.

Schéma Parcours d'usage Sans BAIYA

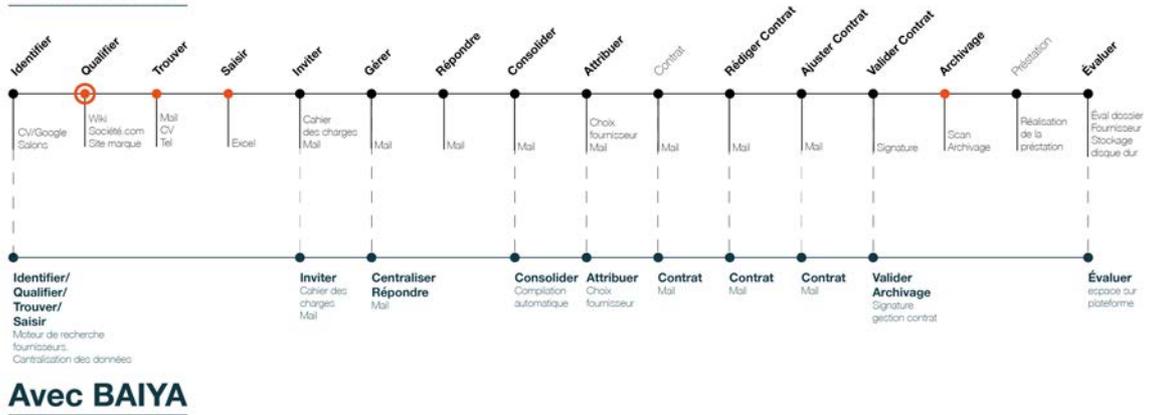


Figure 137. Parcours d'usage pour la startup Baiya, Nubbo 2018. Avec ici un parcours d'achat de matériel pour une entreprise X sans la solution Baiya et avec la solution Baiya.

Cet outil nous permet donc de travailler sur ces différents points.

CRITÈRES D'ANALYSE DES OUTILS DE PROJET.

CRITÈRE DE POSTURE	Comportement	Attitude		
CRITÈRE DE RENSEIGNEMENTS	Données Quantitatives	Données Qualitatives		
CRITÈRE DE CHANGEMENT	Innovation	Ajustement	Normalisation	
CRITÈRE DE CAPACITÉ	prospection	génération	évaluation de concepts.	
CRITÈRE DE RÔLE	participation	observation	méthode	analyse

PHASES DU PROJET.

VOIR	Approche 1	Organisation	Définition	Spécification
PERCEVOIR	Approche 2	Investigation	Combinaison	Implication
	Approche 3	Naissance du concept	Récurrence du modèle	
CONCEVOIR	Approche 4	Vérification	Clarification	Réalisation
	Approche 5	Publication	Contrôles	

Voici le troisième outil important que nous avons enrichi et qui a donné lieu à une boîte à outils pour travailler de manière plus sensible. Nous allons, de fait, l'explicitier et le développer.

L'outil Business Model Canvas, issu de la Recherche, du Marketing, du Management et du Design a été construit par le chercheur Alexander Osterwalder¹¹⁷ comme outil de visualisation et d'innovation dans les business models.

A quoi ça sert ?

¹¹⁷Alexander Osterwalder, Phd HEC, Author, Speaker and Advisor on Business Model Innovation/2010, consultant et un « business model innovator ». Avec le professeur Yves Pigneur, il a co-écrit le livre *Business Model Generation*, qui donne un nouveau regard sur l'innovation dans les modèles d'affaire (business models).

Cet outil conceptuel facilite la visualisation d'une série de paramètres qui structurent toutes les entreprises. En effet, il nous est impossible en design de service, lors d'une mission pour le milieu industriel ou public, d'être créatif sans une bonne visualisation du modèle économique et de l'écosystème d'un projet. Il nous faut l'ensemble des éléments de l'équation pour parvenir sa résolution ; ainsi, au même titre que la composante humaine, la structure économique d'une entreprise a bien évidemment son importance.

Le business model canvas présente une description de la valeur qu'une entreprise offre à un ou plusieurs segments de clients/usagers. C'est aussi ainsi que l'architecture de l'entreprise et de son réseau de partenaires devient visible, lisible. Cet outil méthodologique pour l'entrepreneur, basé sur les travaux du Dr. Osterwalder propose une culture vulgarisée et des outils pour générer des idées par le business model.

Comment l'utiliser ?

Nous devons reproduire le canevas en grand format et le compléter en remplissant les cases grâce aux Post-it sur lesquels on va écrire les différents paramètres correspondant à sa structure.

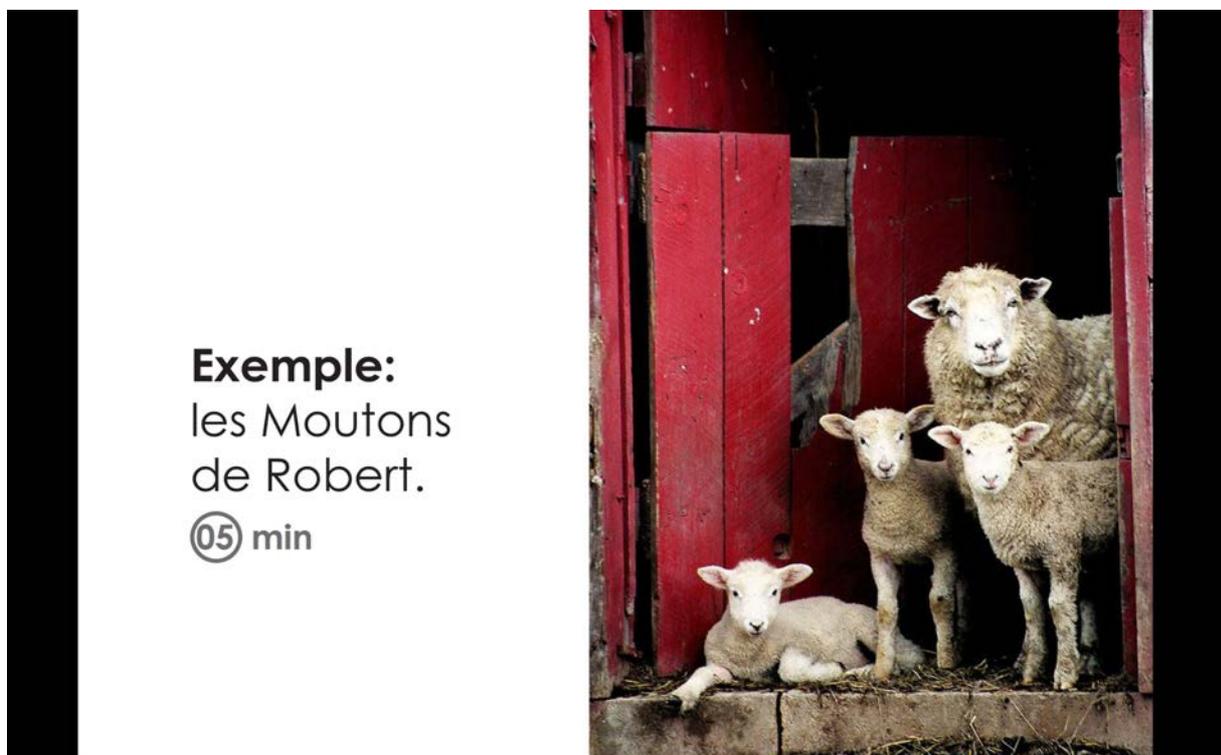


Figure 138. Workshop Atelier sur l'innovation du Business Model Canva, Ateliers 2017, Incubateur Nubbo.

Voici un exemple que nous utilisons lors de workshops pour appréhender l’outil plus simplement. Nous donnons 5 minutes pour expliquer le travail et le projet de Robert, éleveur du Quercy qui veut changer et faire évoluer sa manière de vendre et promouvoir son produit. Nous faisons donc parler Robert, au travers d’une interview ou d’un documentaire, ou simplement enregistrer tout ce que les personnes présentes lors de l’atelier imaginent à propos de l’entreprise de Robert. Une fois les éléments posés, nous les organisons dans le business model canvas.

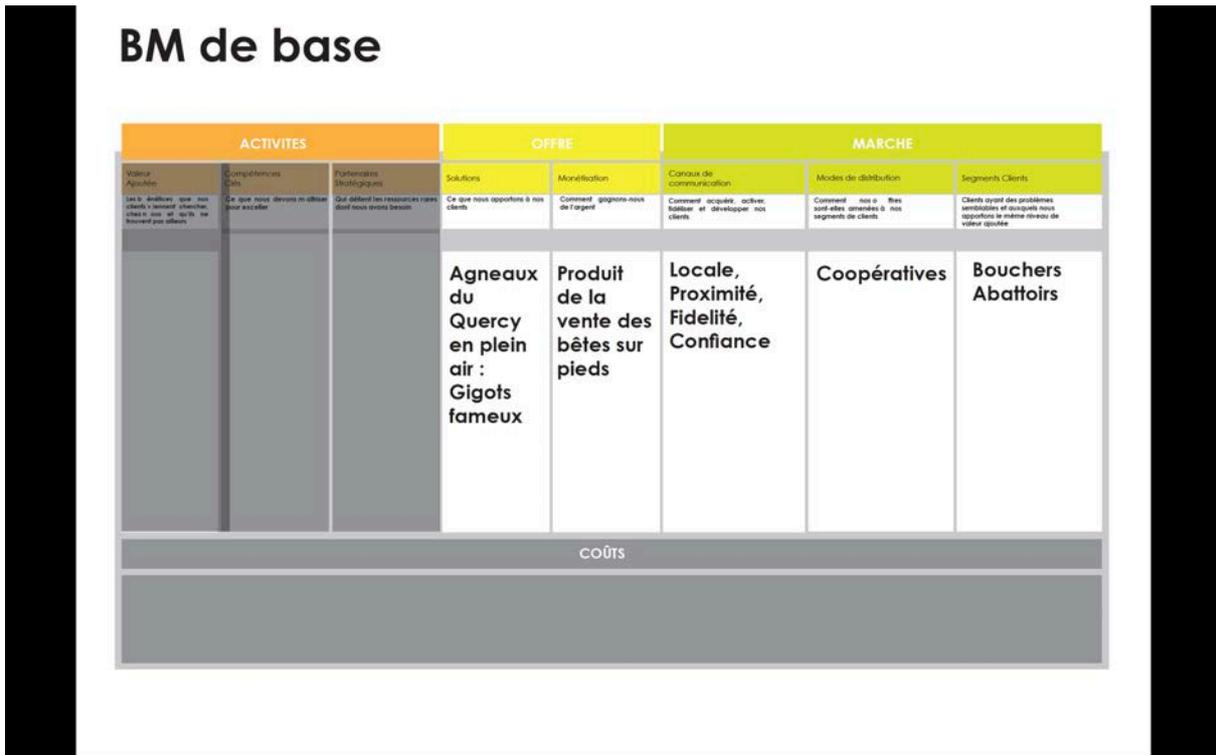


Figure 139. Workshop Atelier 2 sur l’innovation du Business Model Canva, Ateliers 2017, Incubateur Nubbo.

Puis, les éléments de base du projet étant posés, nous reprenons chacune des cases et nous essayons de voir si nous pouvons imaginer, proposer d’autres manières d’appréhender les choses. Ainsi changer par exemple le mode de distribution, ou bien le segment clients : passer de la distribution par Coopérative à un distribution type réunion Tupperware ou bien passer des clients types bouchers au client type cantine scolaire. L’objectif est de poser les éléments que nous observons sur un projet et son écosystème et de le faire évoluer en diversifiant les pistes possibles pour chacun des blocs qui le compose.

Imaginons d'autres possibles

Solutions	GIGOTS	PLATS CUISINES	ANIMAL DE COMPAGNIE	TONTE PELOUSES	LAINE
Monétisation	LOCATION	ABONNEMENT	VENTE DE PRODUIT	VENTES DE SERVICES	ROYALTIES
Canaux de communication	DEMATERIAISER	CARTE CLUB	FIDELITE	PROXIMITE	1 SHOT
Modes de distribution	AMAZON	SUPERMARCHES	FOOD TRUCK	EVENEMENTS	REUNIONS TUPPERWARE
Segments Clients	RESTAURATEURS	CANTINES SCOLAIRES	TRAITEURS DE LUXE	AMAP OU RUCHES	PARTICULIERS

Figure 140. Workshop Atelier 3 sur l'innovation du Business Model Canva, Ateliers 2017, Incubateur Nubbo.

Voilà, par exemple, ce que nous pourrions tester : l'équipe de projet avec Robert veut mettre en place une « éthique de marque » plus en relation avec le travail de Robert et son respect de la nature et de l'élevage. Nous imaginons que l'éleveur propose la location d'une partie de son troupeau pour la tonte des pelouses appartenant à des structures de proximité publiques ou privées sous forme de réunions Tupperware pour promouvoir son élevage et sa viande. L'objectif est ici de faire comprendre aux startups, par le biais de cet outil, qu'il n'y a pas une solution, celle qu'ils ont imaginé mais des propositions possibles dont certaines peuvent être plus intéressantes d'un point de vue économique, éthique ou innovant. Dès lors, si nous analysons cet outil au filtre de nos deux tableaux, nous obtenons les données suivantes :

PHASES DU PROJET.

VOIR	Approche 1	Organisation	Définition	Spécification
PERCEVOIR	Approche 2	Investigation	Combinaison	Implication
	Approche 3	Naissance du concept	Récurrence du modèle	
CONCEVOIR	Approche 4	Vérification	Clarification	Réalisation
	Approche 5	Publication	Contrôles	

CRITÈRES D'ANALYSE DES OUTILS DE PROJET.

CRITÈRE DE POSTURE	Comportement	Attitude		
CRITÈRE DE RENSEIGNEMENTS	Données Quantitatives	Données Qualitatives		
CRITÈRE DE CHANGEMENT	Innovation	Ajustement	Normalisation	
CRITÈRE DE CAPACITÉ	prospection	génération	évaluation de concepts.	
CRITÈRE DE RÔLE	participation	observation	méthode	analyse

Pour poursuivre ce travail d'amélioration de la lecture des processus de signification qui émergent dans les différents projets des startups, nous avons, dans le cadre de ce travail de recherche, développé une série d'outils pour explorer et exploiter un projet de startup en *design thinking* et en *sémiotique* avec un outil commun : le Business Model Canvas. Cet outil/méthode est la base de l'accompagnement de l'incubateur Nubbo depuis le début de notre mission et de cette recherche. C'est pourquoi il nous a paru intéressant de l'implémenter avec différents outils. Pour alimenter chacune des différentes étapes de travail de notre processus, nous les avons développées en parallèle d'un autre outil que nous utilisons dans l'accompagnement des startups : le Business Model Canvas comme cela a été expliqué précédemment, outil qui nous aide à structurer l'architecture du projet d'entreprise de la startup et du service qu'elle veut développer durant sa phase d'incubation. Nous avons, dans un premier temps, exploité une série d'outils sur chacun des blocs du business model pour donner une « ligne de vie » d'outils et formaliser ainsi les différentes données qui structurent le développement d'un projet de startup. Chacune de ces métriques de projet est visualisée par bloc.

2.7.3 La boîte à outils

A partir de différentes recherches sur les outils d'aide au projet via le design, nous avons utilisé pour calibrer ces outils, une structure de visualisation et une stratégie de mise en place pour intégrer la pensée design dans les projets de startups. L'ensemble des outils réalisés pour cette boîte mis à disposition des startups et de l'incubateur sont consultables (annexe 1). Ce travail était l'un des objectifs principaux dans le cadre de cette thèse CIFRE.

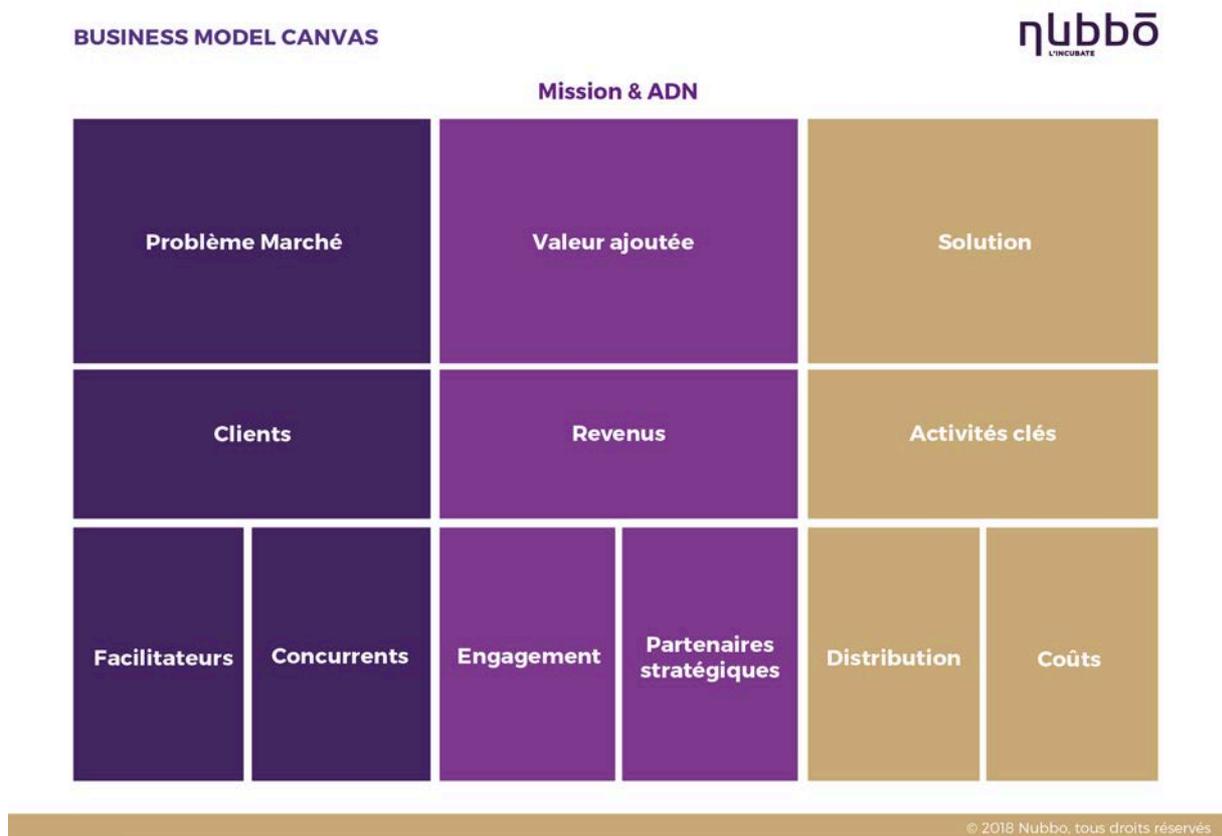


Figure 141. Modélisation graphique du Business Model de travail de l'Incubateur Nubbo 2018

Voici le dernier Business model 2018, celui de notre changement d'accompagnement que nous avons développé et que nous allons alimenter avec les outils de l'ancienne version. C'est donc cette version que nous avons développée jusqu'à fin 2017 que nous présentons. La version 2018 est actuellement en cours de modification et d'évolution graphique dues à la nouvelle charte graphique de l'incubateur Nubbo.

Voici donc notre base de travail pour développer notre boîte à outils afin de conseiller et d'aider les startups.



Figure 142. Modélisation graphique du Business Model de travail de l'Incubateur Nubbo 2015-2017.

Notre objectif dans la création de cette boîte co-designée avec les startups et l'équipe Nubbo, plus particulièrement avec David Duveau, l'un des deux chargés d'affaires de l'incubateur, a été de rendre le plus didactique et le plus vulgarisable possible l'usage de cette boîte à outils. Nous nous sommes alors basés sur le principe de la recette de cuisine. Elle est composée de verbes d'actions simples, directes avec, comme idée directrice, de faire réaliser, modéliser, prototyper, synthétiser les données ou les éléments du projet à l'image de ce que l'on retrouve dans une recette, où étape par étape nous formalisons et progressons pour arriver au plat final. En effet, nous sommes partis de cette idée de Marshall Mac Luhan, « Nous formons nos outils et nos outils nous forment ». Il nous a donc fallu proposer des outils précis sur chaque bloc du business model mais aussi « malléables » pour être utilisables sur l'ensemble des projets et à des niveaux de projet différents. Concevoir ou améliorer un projet demande de structurer chaque démarche, en nous appuyant sur une série d'éléments qui vont aider à comprendre le problème de l'utilisateur du projet, ses besoins, ses envies qui évoluent en fonction du style de vie, du moment, de l'environnement humain, ou du lieu de vie mais aussi de l'écosystème du projet lui-même. C'est cette notion de métaprojet qui nous a également servi de trame, ce « Métaprojet qui concerne le moment de recherche qui précède chaque projet, il est littéralement le projet du projet et sur le projet. » (Deni, 2010 : 91). Pour chacun des outils nous avons donc conçu une notice avec pour objectif principal, la simplicité de

lecture et ainsi l'autonomie rapide de la startup. Chaque outil et sa notice ont suivi le même parcours que les projets de startup : VOIR/ PERCEVOIR / CONCEVOIR. C'est ce que nous voyons de l'outil actuel pour répondre et formaliser telle ou telle réponse. Ensuite c'est ce que nous percevons d'important dans l'outil et enfin la conception pour rendre l'outil accessible (Berthelot, Coissard, Maher, 2012). Voici un exemple de notice type pour notre boîte à outils :

Bénéfices

Objectif de l'outil :
Caractériser les principaux bénéfices que vous apportez au marché.

Partie 1)
Précisez
le problème marché que vous souhaitez résoudre.

Listez
les points de douleurs associés.

Trouvez
les bénéfices associés à la résolution de tout ou partie des points de douleur.
Pour vous aider, répondez à la question suivante :
Que gagnera l'utilisateur une fois ces points de douleur résolus ?

Sélectionnez.
parmi la liste des bénéfices ceux que vous êtes en mesure de pouvoir apporter, à court terme et à long terme.

Partie 2)
Reportez
chacun des bénéfices sur les 2 axes de la matrice « important/urgent ».

Sélectionnez
les bénéfices qui vous semblent les plus pertinents.

Regroupez
les bénéfices autour d'idées fortes jusqu'à obtenir 2 groupes bien distincts, recomposez les groupes autant de fois que nécessaire jusqu'à ce qu'ils expriment clairement ce que vous voulez apporter à vos clients.

Nommez
chacun des 2 groupes de bénéfices;
ils représentent vos axes de valeur ajoutée.



Figure 143. Exemple de fiche notice réalisée pour l'accompagnement sur les bénéfices.

Elle se décompose ainsi : l'appartenance à une partie du business model par une couleur, ici la partie activité en orange, puis un pictogramme pour représenter un des blocs de cette partie, ici l'ampoule avec un plus à l'intérieur pour la valeur ajoutée et

enfin le titre sur lequel l'outil travaille, ici les bénéfiques. Après cela vient l'objectif de chaque outil sous forme d'une phrase que nous utilisons régulièrement dans nos ateliers ou nos échanges avec les startups sur leurs projets. En dernier lieu, c'est la partie « recette » de l'outil qui apparaît et organise l'usage de l'outil en une ou plusieurs séquences. Chaque phase a pour objectif de faire émerger et structurer des stratégies de significations à partir des éléments qui composent le business model de l'innovation d'une startup. Nous avons développé cette boîte à outils dans l'objectif de permettre une action de pensée design sur le projet des startups, à commencer par le design des données sur un projet. « Tout est affaire de design » (Flusser, 2002) et particulièrement le design des métriques des éléments qui composent un projet d'innovation. Ce travail d'archéologie et d'architecture du design des données rend possible, par la sémiotique, une visualisation plus complète et plus complexe des dimensions stratégiques qui structurent un projet sur l'ensemble des éléments du business model sur lequel les startups que nous accompagnons travaillent (Beyaert-Geslin, 2018). L'ensemble de ces outils est développé dans le cadre de la transmission d'une pensée stratégique du projet pour comprendre les articulations entre les éléments du business model qui constituent un projet. Nous l'avons mis à disposition dès le début et travaillé avec les startups et l'équipe de l'incubateur pour affiner les outils, leurs sélections et valider leur intégration de manière pérenne dans la boîte à outils.



BOÎTE À OUTILS

Pour Startups

C'est quoi ?

C'est une boîte contenant des outils dédiés à la construction des différents blocs du business model des startups.

A quoi ça sert ?

Se poser les bonnes questions, mettre au clair ses idées ou en capter de nouvelles ; partager, synchroniser l'équipe, prendre du recul et préparer des actions #Startups .

Comment ça marche ?

Chaque outil est indexé à son bloc de référence. Il se présente sous la forme d'un ou plusieurs schémas/tableaux à compléter et de sa notice explicative. Vous pouvez les élaborer seul ou en équipe.



La boîte à outils est disponible via Dropbox.



Figure 144. Fiche d'introduction de la boîte à outils.

Avec cet ensemble d'outils nous avons imaginé un rétro-planning de projet pour prendre en compte, dès le début de l'accompagnement, la notion importante de temps. En effet, dans la construction d'un projet la valeur temps est un des éléments majeurs pour avancer sur le projet de la startup et le projet de développement de la startup. (De Bono, 2013 ; Debois, Groff, Chenevier, 2011)



Figure 145. Maquette rétro-planning d'usage des outils développés pour le business model – Nubbo2017.

2.7.4 La réflexion sur l'usage et l'utilisateur en amont de l'incubation

L'ensemble de ce travail a révélé l'importance d'accentuer les analyses sur l'usage et l'utilisateur, son parcours, ses interrogations, qui il est, ce qu'il pense mais aussi quelle vision l'utilisateur porte sur ce sujet. Ainsi, pour notre équipe, cela nous a amenés à mieux percevoir notre façon d'approcher la startup, de communiquer avec elle, et de l'aider. Nous avons donc construit un temps pendant la pré-incubation et trois moments pendant l'incubation et l'accélération pour amener la startup à appréhender l'utilisateur et l'usage dans la problématique marché à laquelle elle est confrontée mais aussi le parcours à mettre en place pour conduire l'utilisateur, client de la startup, à la solution de son problème. Nous avons ainsi fait évoluer notre démarche de sélection dans l'optique de nous donner un temps de travail avec les potentielles startups pour le dossier de candidature à l'incubation avec pour objectif aussi de mieux comprendre leurs projets et d'analyser l'humain derrière le projet. (Amine, 1985 ; Coster, 2009)

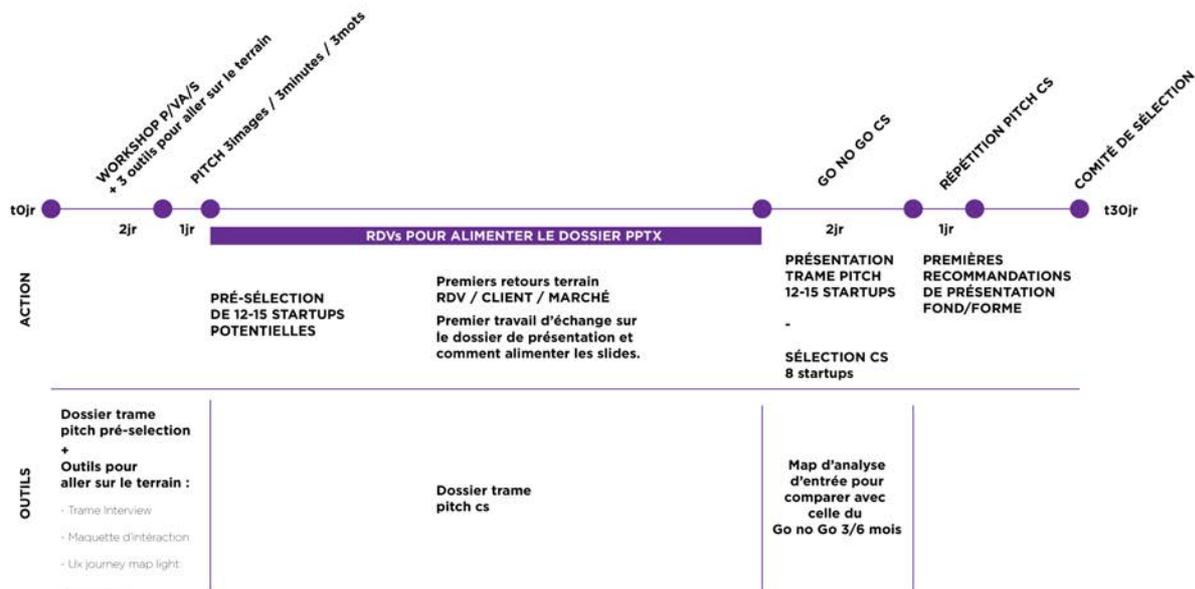


Figure 146. Modélisation du processus de pré-incubation des startups chez Nubbo – Prototype.

Nous commençons par deux jours d'ateliers pour notre pré-incubation, deux jours durant lesquels, nous avons mis en place une pratique d'architecture des métriques des pré-projets en sélection. C'est à ce stade un premier travail de questionnement du marché et de son problème.

1 QUESTIONNEZ LES BUSINESS MODEL DE VOTRE MARCHÉ
 Présentez les différents BM de votre marché à l'aide de la trame suivante.
 Indiquez les points de douleurs constatés.

nubbo
L'INCUBATEUR

Problème Marché		Valeur ajoutée		Solution	
Clients		Revenus		Activités clés	
Facilitateurs	Concurrents	Engagement	Partenaires stratégiques	Distribution	Coûts
Point de douleur	Point de douleur	Point de douleur	Point de douleur	Point de douleur	Point de douleur

© 2018 Nubbo, tous droits réservés

Figure 147. Outil de mise à plat du Business Model.

Puis vient une analyse du client/usager pour leur faire comprendre l'étendue de leur premier écosystème de projet et identifier les problèmes ou les points de douleurs émis par le marché lui-même. C'est là un objectif de rencontre rapide du marché, des usagers, des parcours d'usage, pour finalement partir de ces éléments tangibles et non plus seulement d'éléments du proto-projet imaginés par la startup. (Arould, Thompson, 2005 : 868 - 882)

Alors nous poursuivons par un premier travail de mesure du marché, afin d'identifier des pistes viables, des zones floues ou des points de douleurs plus importants.

3 CARACTÉRISEZ LES POINTS DE DOULEUR DU MARCHÉ
 Caractériser tous les points de douleur que vous avez identifiés en complétant le tableau ci-dessous.

nubbo
L'INCUBATEUR

Points de douleur	Force (0 - 10)	Métrique	Impacts	Freins

© 2018 Nubbo, tous droits réservés

Figure 150. Outil mise à plat des premières métriques de projet.

C'est l'avancée sur la glace d'un lac gelé ou bien sur une zone de glace, il nous faut donc progresser en sondant, dans un premier temps, le flou autour de l'idée de projet pour savoir quelles pistes peuvent nous permettre d'avancer et de détecter les points stables ou fragiles, de savoir qu'à telle distance il n'y aura que peu d'épaisseur.

Nous poussons alors notre travail d'accompagnement vers l'acteur central du projet : l'utilisateur. Dans un premier temps nous alimentons le projet de manière constante par une fiche d'interview/Persona. Nous l'utilisons pour formaliser rapidement 3 premières rencontres clients et alimenter le projet, les premières métriques du problème marché et la présentation pitch.

Photo

Elle doit être représentative du persona : dans sa vie, son espace de travail, son entourage, ses valeurs, son style, sa culture,...

Prénom / Nom

Âge / métier / lieu

Citation représentative du persona

Aisance numérique: ○○○○○

Fréquence d'usage: ○○○○○

Expertise domaine: ○○○○○

Raconter un récit :

- Qui est cette personne ?
- Que fait-elle dans sa vie ?
- Quelle sont ses habitudes ?
- Quelles sont ses préférences ?

Contextualiser son problème :

- Quelles sont ses connaissances et ses attentes sur le sujet que vous traité ?
- Qu'est ce qui la bloque aujourd'hui ?
- Quels sont ses buts dans la vie ?

Buts clés :

- Pour quel(s) objectif(s) cette personne utilise votre service ?
- Grader les priorités des buts identifiés.

Personnalité :

- Quels sont ses traits de personnalité ?
- Quels sont ses comportements ?

Figure 151. Base outil persona.

Puis nous utilisons un outil de synthétisation du problème. Ce premier travail de synthèse entre problème et usager/client pose les premières métriques.

Segment

Nom de l'interviewé, responsabilités, rôle,...

Problème supposé

Autres problèmes évoqués

Problème critique

Importance du problème

- Pas concerné
- Pourrait être concerné
- Est concerné
- Cherche une solution
- Dispose d'une solution provisoire
- Dispose d'un budget pour une solution

Fréquence

- Très souvent
- Souvent
- Quelques fois
- Rarement
- Jamais

Point point	Douleur (0-10)	Métrique	Impacts
—	—	—	—
—	—	—	—
—	—	—	—
—	—	—	—

Bénéfices	Valeur (0-10)	Métrique	
—	—	—	—
—	—	—	—
—	—	—	—
—	—	—	—

Freins

Figure 152. Outil de modélisation de l'utilisateur cible.

2.7.5 La réflexion sur l'usage et l'utilisateur pendant l'incubation

La partie durant l'incubation et l'accélération est ensuite alimentée par différents ateliers sur ces trois éléments majeurs pour structurer le projet :

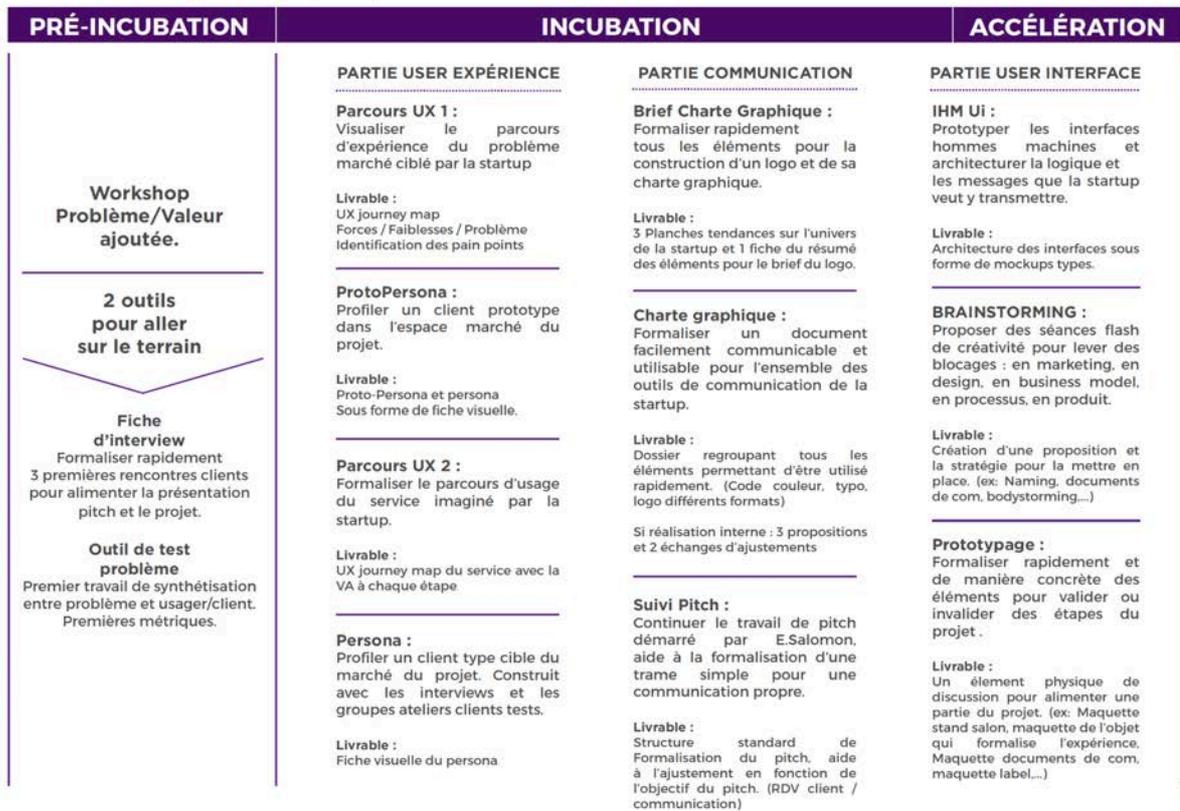
Une partie User Expérience / Une partie User Interface / Une partie Communication

Notre objectif est ici de mener les startupper à prendre conscience, dès le début de l'accompagnement, de l'importance du parcours d'usage dans la création de leur service et ou de leur expérience produit et de formaliser à chaque étape un livrable pour alimenter le projet. Partir sous l'angle de l'usage et de l'expérience du service que veut mettre en place la startup va nous amener à contextualiser le projet. Ce qui nous oblige à formuler, dès le début de l'incubation, un objectif clair en matière d'expérience. Cet accompagnement doit aussi mener à la transmission de l'état d'esprit du « faire », issu du design et des convictions portées par l'équipe de Nubbo en business design, dans la résolution de problèmes et le développement de projets en les transposant au problème marché et au projet de la startup. (Buchanan, 1992)

Nous pouvons alors résumer simplement les finalités de cette approche :

- Visualiser le problème de marché au travers de l'expérience du problème qu'en a l'utilisateur/client.
- Préciser les *pain points* qui en découlent. (Alimenter les fonctions à forte VA)
- Mettre en place des scénarios d'usages positifs sur son expérience actuelle du problème ciblé.
- Pousser cette expérience vers des points de vue différenciants. (*Prise de risque, inbound marketing, Scrum, Lean UX*).
- Prototyper et tester avec la startup et ses usagers, (*atelier persona, test A/B*).
- Alimenter le business Model sous l'angle UX (*Rendre visible une métrique forte*).

La stratégie appliquée.



nubbo

Figure 153. Modélisation du processus d'intégration du design dans l'accompagnement des startups de l'Incubateur Nubbo 2018.

La partie User Expérience se compose de :

PARCOURS UX 1 :

Visualiser le parcours d'expérience du problème marché ciblé par la startup

Livrable :

UX journey map Forces / Faiblesses / Problème

Identification des pain-points

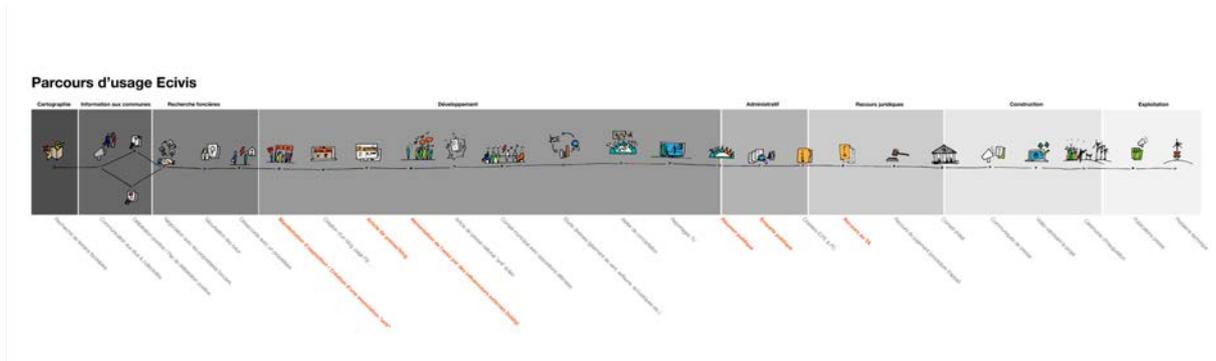


Figure 154. Exemple de parcours d'usage pour la startup Ecivis.

PROTOPERSONA :

Profilier un client prototype dans l'espace marché du projet.

Livrable :

Proto-Persona et persona sous forme de fiche visuelle.



Figure 155. Exemple Proto-persona pour la startup Neventy.

PARCOURS UX 2 :

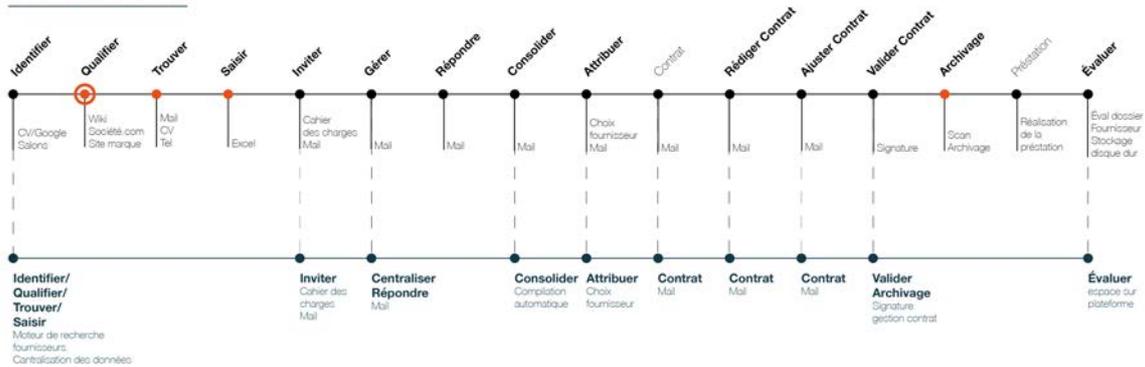
Formaliser le parcours d'usage du service imaginé par la startup. (Caron-Fasan, Chanal, 2008)

Livrable :

UX journey map du service avec la VA à chaque étape.

Schéma Parcours d'usage

Sans BAIYA



Avec BAIYA

Figure 156. UX journey map pour la startup Baiya.

PERSONA :

Profilier un client type cible du marché du projet construit à partir des interviews et des groupes ateliers clients tests.

Livrable :

Fiche visuelle du persona.

Valider notre communication et valider les interfaces.



Sarah Leclerc

27 ans / Toulouse / Business Manager

Business first et vitesse de réponse client.

Alisance numérique: ●●●●○
Expertise domaine: ●●●●○
Fréquence d'usage: ●●○●○

5 d'expériences métier du commerce, Ingénieur IAE avant, 2 sociétés et depuis 3 ans dans la société Soft technologie 1100 employés. Elle est en charge du compte CONTINENTAL (Valéo, Airbus) sud ouest et elle travaille avec un Account Manager groupe. Elle a 10 besoins chez CONTI et pas un CV à envoyer au client. Un besoin rapide de trouver des solutions car sinon elle va perdre son marché au profit de la concurrence. Son projet de voyage va être compliqué.

Buts clés :	Personnalité:
- Recruter	- Compétitrice
- Trouver l'ingénieur dispo	- Bien habillée
- Staffer son interco	- Sympathique
- Améliorer son réseau	- Souriante
- Rencontrer son futur employeur	- Elle a un Iphone
	- Elle recherche du sens

Figure 157. Fiche persona pour la startup Staffman.

La partie User Interface se compose de :

IHM Ui :

Prototyper les interfaces hommes machines et architecturer la logique et les messages que la startup veut y transmettre.

Livrable :

Architecture des interfaces sous forme de mockups types.

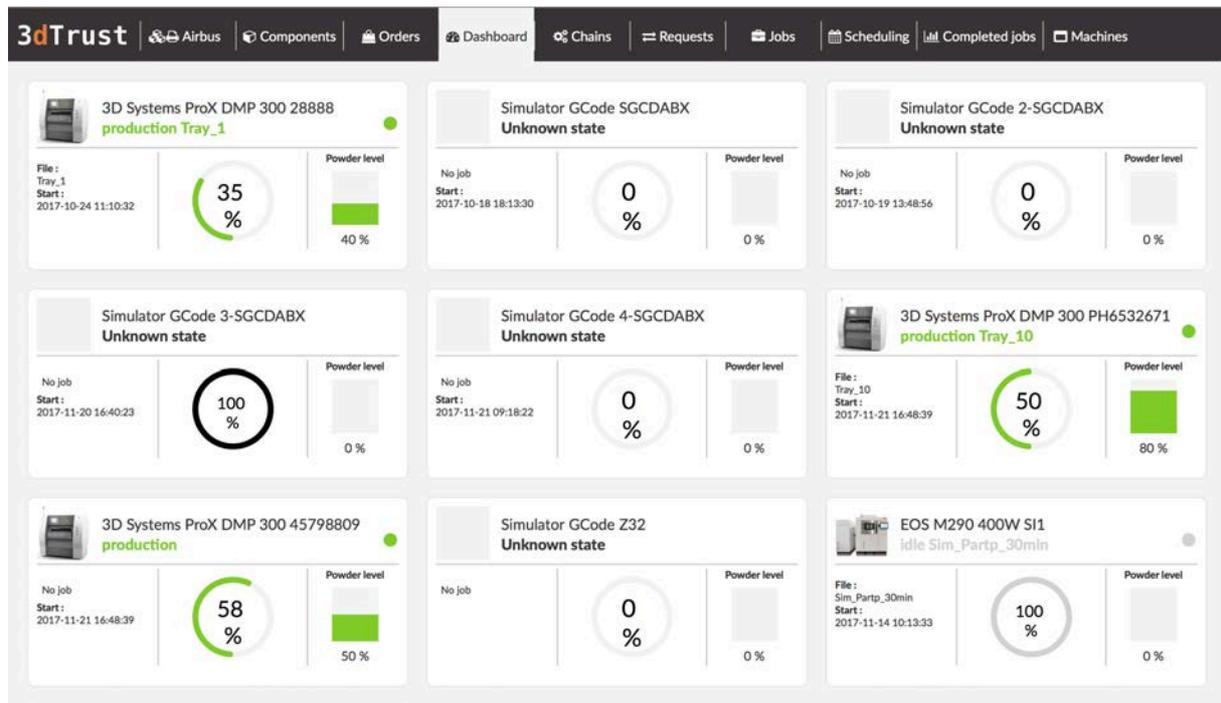


Figure 158. Un exemple pratique UI pour logiciel de gestion imprimante 3D.

BRAINSTORMING :

Proposer des séances flash de créativité pour lever des blocages : en marketing, en design, en business model, en processus, en produit.

Livrable :

Création d'une proposition et de sa stratégie pour la mettre en place. (exemple : Naming, documents de com, bodystorming).

L'OBJECTIF D'UN PROTOTYPE EST DE TRANSPOSER L'IDÉE QUE VOUS AVEZ EN TÊTE DANS LE MONDE RÉEL POUR QUE D'AUTRES PERSONNES PUISSENT VOUS DONNER LEUR AVIS DESSUS, NE VOUS INQUIÉTEZ PAS SI LE RÉSULTAT N'EST PAS PARFAIT. UN PROTOTYPE DOIT ÊTRE IMPARFAIT CAR IL ÉVOLUERA AVEC LE TEMPS.
L'ESSENTIEL EST QU'IL PUISSE PROVOQUER DES DISCUSSIONS.

<p>LA MAQUETTE une maquette est une représentation tridimensionnelle simplifiée de votre idée. il peut s'agir d'un modèle réduit ou bien grandeur nature.</p>	<p>LA MAQUETTE D'INTERFACE Pour représenter une interface informatique, vous pouvez dessiner ses différents écrans sur des feuilles de papier. Scotchez ensuite ces feuilles sur un appareil comme un téléphone portable ou un ordinateur pour simuler une véritable application.</p>	<p>LE JEU DE RÔLE Si votre idée repose surtout sur des interactions entre individus, vous pouvez l'interpréter et la mettre en scène. Mettez-vous à la place des personnes impliquées et posez les mêmes questions qu'elles. Vous pouvez réunir quelques accessoires simples, comme des costumes ou d'autres objets utiles pour jouer votre rôle.</p>	<p>ORIGAMI PROCESS Pour visualiser un processus il peut être intéressant de mettre en scène tous les éléments de votre projet. Dans son usage ou dans une partie de celui-ci, cet outil vous permettra de mettre en place des discussions actives pour permettre l'évolution de votre projet.</p>	<p>LE DÉPLIANT Vous pouvez créer un support de communication factice pour promouvoir un programme, un service ou un espace. Demandez-vous comment éveiller la curiosité de différents types d'utilisateurs et comment leur expliquer l'intérêt de votre nouvelle offre.</p>



Figure 159. Un exemple pratique lors d'ateliers pour l'incubateur.

PROTOTYPAGE :

Formaliser rapidement et de manière concrète des éléments pour valider ou invalider des étapes du projet.

Livrable :

Un élément physique de discussion pour alimenter une partie du projet. (exemple : Maquette stand salon, maquette de l'objet qui formalisent l'expérience, Maquette documents de communication, maquette label).



Figure 160. Un exemple pratique de prototypage fonctionnel réalisé pour la startup SunWaterLife.

2.7.6 40 Principes d'innovation en design de service

Le dernier outil que nous avons créé, et qui sera notre projet d'axe de travail futur, tant comme designer que chercheur est celui sur l'innovation dans un projet. Comment actionner des mécanismes d'imagination en amont du projet, pendant le choix de pistes sur un projet et après pour le faire évoluer ?

Nous avons, lors de nos séances de travail avec les startups, identifié une série de moments – en phase d'observation, de perception ou de conception – où par l'interaction de mots ou de schémas nous pouvons débloquer des situations de conflits - une prise de recul ludique par l'intermédiaire de mots clefs. Nous avons donc travaillé, à partir d'une méthode issue de la théorie TRIZ (Altshuller, G. 1970) ou Théorie de résolution des problèmes inventifs, méthode que nous avons utilisée à l'école des Mines d'Alès. Sur la base de ces 40 principes à l'origine de toute innovation technique, nous avons voulu prototyper une série de cartes, qu'il nous faudra affiner et améliorer à l'aide d'un co-design entre sémioticien et designer, pour alimenter nos séances en innovation projet startups et plus largement en innovation en design de service.

Même s'il n'a fait l'objet de tests que sur les 4 derniers mois de notre travail au sein de l'incubateur, la modélisation de cet outil n'est que la formalisation pratique des questionnements de recherche de cette thèse sur la suite de l'apport des échanges entre sémiotique et design sur la lecture et l'analyse de la notion d'innovation elle-même. (Cross, 1989)



Figure 161. Formalisation graphique des cartes sur les principes d'innovation.



Figure 162. Prototype du jeu de cartes sur les quarante principes d'innovations en design de services.

PARTIE 3.

INNOVER ET IMPACTER DURABLEMENT
LE PROJET

3.8 LE DESIGNER : « SEMIO-PRATICIEN » DE L'INNOVATION DURABLE DU PROJET

3.8.1 Le designer

Le designer, dans le monde de l'entreprise, est investi d'un intérêt croissant, d'une part dans le champ de l'usage, avec des effets souvent étranges qui poussent à des évolutions culturelles telles que le smartphone aujourd'hui sorte de prolongement de nous-mêmes dans des univers démultipliés et d'autre part, dans d'autres sphères telles que la communication et le management qui permettent à l'entreprise de porter un univers global et de proposer une expérience unique dans l'usage de l'objet (produit/service/système). C'est une nouvelle méthode d'exploration professionnelle qui embrasse des problématiques complexes, entrepreneuriales, sociétales, et humaines. C'est ce que nous dépeint Tim Brown¹¹⁸ :

De nouveaux choix s'imposent. Le *design thinking* (co-design) sollicite des capacités que nous possédons tous, mais qui ne sont pas utilisées dans la méthode classique de résolution des problèmes. Il n'est pas seulement centré sur l'homme, il est profondément humain en soit. Car il mobilise notre intuition, notre capacité à identifier les schémas, à bâtir des idées à fort contenu émotionnel tout en demeurant fonctionnelles, à nous exprimer par d'autres moyens que des mots ou des symboles. Personne n'imaginera gérer une entreprise en se fondant sur les sentiments, l'intuition, et l'inspiration, mais il est tout aussi dangereux de se laisser guider par la logique et le raisonnement. L'approche intégrée qui est au cœur du design en tant que processus offre une troisième voix.

Ce processus, si nous prenons du recul, nous présente l'entreprise comme un des éléments de la société qu'il faut constamment faire évoluer comme le souligne Jared Diamond¹¹⁹, dans le passage - *Pourquoi certaines sociétés prennent-elles des décisions catastrophiques ?*

En premier lieu un groupe peut échouer à anticiper un problème avant qu'il ne survienne vraiment. Deuxièmement, lorsque le problème arrive, le groupe peut échouer à le percevoir. Ensuite, une fois qu'il l'a perçu il peut

¹¹⁸ Brown, T. (2010).

¹¹⁹ Diamond, J. (2009).

échouer dans sa tentative pour le résoudre. Enfin il peut essayer de le résoudre, mais échouer. Les analyses des raisons expliquant les échecs et les effondrements ne sont pas seulement déprimantes, elles ont aussi un revers : les décisions qui réussissent. Comprendre les raisons pour lesquelles les groupes prennent souvent de mauvaises décisions, c'est s'armer de connaissance pour mieux orienter les groupes à prendre de judicieuses décisions.

C'est un des intérêts de la démarche de Co-design : se confronter, tester, échouer pour mieux comprendre et proposer des solutions plus sensibles. Le designer de service, au sein du projet, se doit de prendre en compte les contextes adverses et tous les événements qui peuvent en découler. (Ashkanasy, Daus, 2002). Son deuxième point d'intérêt c'est qu'il change l'objectif de la conception. A la base, centré sur le produit, la matérialité à l'état pur, il s'attache à ne prendre en compte que ce qui fait l'objet, l'individu et le service, l'ensemble des interactions qui contribue à proposer plus qu'un simple ordinateur ou un service de mail. Cette forme de design est en relation directe avec la nouvelle société qui s'ouvre proposant des valeurs d'usage plus que des valeurs de possession. L'économiste Jeremy Rifkin défend cette thèse dans son ouvrage *l'Age de l'accès*, en décrivant au moyen d'exemples concrets un capitalisme fondé, non plus sur la propriété mais sur l'accès à des expériences.

Les réseaux prennent la place des marchés et la notion d'accès se substitue à celle de propriété¹²⁰.

L'exemple type de ce concept de pensée est celui de l'univers Itunes de la marque à la pomme. Au-delà de médium (iphone, macbook, ou tablette) c'est l'écosystème que nous achetons. Nous l'acquérons pour sa fluidité, son intuitivité, sa réactivité, sa qualité d'apprentissage. Face à l'évolution constante de cette notion d'expérience, d'usage éphémère de notre époque qui amène un risque de perte de marché, il faut réagir vite par une compréhension rapide des données que nous transmettent, sous différentes formes, les usagers et leurs usages. Une méthodologie de co-design sur un projet favorise cela.

¹²⁰ Rifkin, J. (2000).

Mais pourquoi choisir ce processus ? Les différents projets que nous avons accompagnés sur les bases de cette méthode de co-design, ont illustré la mise en adéquation de l'ensemble des branches du design.

- Design de produit
- Design graphique
- Design durable
- Design de son...

Ce qui nous a conduit à alimenter chaque projet et à le structurer en faisant prendre conscience à notre public de la notion de méta-projet, cette phase de recherche et d'interrogation est la source de chaque démarche initiale de startup.

Les startups ou les structures d'accompagnement qui oublient l'importance de cette phase proposent une forme erronée de cette étape de travail et parlent ou évoquent celle-ci comme de l'intuition. Bien que certaines startups fondent leurs intuitions sur l'expérience, et mettent en place des raccourcis souvent productifs pour avancer dans leur projet, tôt ou tard, toute startup qui veut proposer une innovation durable devra utiliser des méthodes issues du design thinking et alimentées par une observation sensible des usagers grâce à la sémiotique.

Ce processus à long terme, nous permet, au filtre des 60 startups accompagnées progressivement, de mettre en place une vision heuristique du projet et de répondre à la première question de tout projet : quel est le problème de marché que nous devons résoudre ?

Dans cette configuration et seulement dans celle-ci nous pouvons parler d'innover et d'innovation durable. Au-delà de l'accompagnement co-design des startups, c'est un état d'esprit propre qui est développé, quel que soit l'objet : produit, service, système. Celui-ci consiste à ouvrir le champ des possibles pour ensuite sélectionner et affiner des choix sensibles, sur un mode itératif. Par itératif nous entendons en opposition au processus de création linéaire ; le processus itératif fait ressortir un avantage non négligeable pour une startup : la multiplication des prototypes produits offre une création plus différenciée, des potentialités plus larges. Chaque idée naissante doit être prototypée dans un objectif perpétuel d'amélioration. Elle doit être challengée, optimisée, mixée puis sélectionnée ou abandonnée. On voit, sur l'accompagnement de la communication des startups, l'impact de ces pratiques : il

n'y a plus une idée reine qu'il faut absolument vendre au client, il faut concevoir différentes approches, il faut les confronter, les associer, les partager jusqu'à ce qu'elles soient évidentes pour l'ensemble du groupe de travail. L'enjeu pour cette forme d'accompagnement de projet n'est plus seulement d'inventer un bien ou une technologie, mais d'élaborer l'expérience qui accompagnera cette invention et qui lui confèrera toute sa valeur et son exclusivité. Ce procédé d'innovation centré sur des informations tirées des usagers et des usages oblige les startups à s'y attarder.

La méthode remet au centre l'observation, l'ethnologie, la sociologie. Le but est de vivre le point de vue de l'expérience de l'utilisateur et d'imaginer la façon dont le projet investira sa vie, de faire émerger des données non seulement quantitatives mais aussi et surtout qualitatives. Cette compréhension et appropriation des données d'usages croisées avec celle du marché permettront au projet d'évoluer de manière constante avec son époque et de porter une innovation durable. Ce processus qui fonde la démarche centrée sur l'utilisateur nous amène parfois à une innovation plutôt qu'une copie et/ou une réplique de solutions déjà existantes. (Bourdieu, 1980)

Ce travail de métissage des sciences et des savoirs nous amène à aborder le projet comme une démocratisation des activités de conception. Le processus de Co-design est donc de parvenir à une réelle capacité de créer et de concevoir ensemble. Si, dans le contexte actuel, co-innover devient le maître mot, on comprend mieux l'engagement des startups et des structures d'accompagnement dans des démarches de développement de projet allant dans ce sens.

Nombre de pays ont déjà fait ce premier pas, la France bien qu'en retard, s'est engagée depuis 2008¹²¹ en faveur du design dans l'économie en choisissant quatre champs d'actions :

- Encourager l'utilisation du design dans les entreprises en particulier les PME
- Développer l'offre de design disponible
- Assurer l'excellence de l'offre de formation au design
- Promouvoir le design français à l'international et valoriser les produits français grâce au design

¹²¹ Ministère de l'industrie@, Le design / Direction Général des Entreprises (D.G.E)
<https://www.entreprises.gouv.fr>

Dans ces champs d'actions, le terme Co-design n'apparaît pas directement bien que le Ministère de l'industrie ait fait du design une priorité de son action en faveur de la compétitivité de nos entreprises. Il est grand temps de prendre en compte la définition du Design Council : « used by designers to engage non-designers by asking, listening, learning, communicating and creating solutions collaboratively » (Hagan, 2003). Pour donner au co-design la place qu'il mérite au sein des startups.

3.8.2 Le rôle de l'utilisateur aujourd'hui

De plus, on doit ajouter à cette notion de co-design, le fait qu'elle peut et doit être, pour des projets futurs de qualité, résolument humains, amplifiée par les actrices et acteurs principaux du design thinking : les utilisateurs. Dans l'exercice du co-design, les utilisateurs, sont le pilier central de notre démarche de projet. Ce sont les personnes qui ont le sentiment que leur malheur est trop grand et que le pouvoir est trop loin, que, dans cette société, ils ne sont plus reconnus, ni entendus par ceux qui ont les moyens d'agir et le pouvoir d'être écoutés. Et cependant, les utilisateurs aspirent à un nouveau rôle plus actif, plus rapide, plus interactif, plus écoresponsable, plus en lien avec leur cadre de vie. Il faut, alors, concevoir d'autres propositions à mener en collaboration avec l'utilisateur. Compte tenu du côté expérimental du co-design et de son « projet » à travailler sur le fond, à moyen et à long terme, le co-design permet de tirer des conclusions et d'ouvrir des perspectives autres. Pour ce type de design, la souplesse, la curiosité, l'altérité sont des éléments-clés qui favorisent l'innovation. Par exemple, récemment un fabricant de chaussures de sport (Reebok) s'est demandé qui était son concurrent réel le plus proche. Il lui a été répliqué ceci : « C'est une marque de console de jeux vidéo (la Wii, de Sony). En effet, cette entreprise proposait du coaching sportif à domicile via différentes formes ludiques et les utilisateurs trouvaient, semble-t-il, cela plus efficace que de faire leur jogging, le soir, après le travail. Cette marque de chaussures de running a donc proposé de joindre à ses produits, une offre de coaching en ligne pour ses utilisatrices et utilisateurs.

Beaucoup d'entreprises et services publics n'ont pas encore pris la juste mesure. Pour arriver à une méthode de projet co-design nous passons par différentes étapes : on crée des produits basiques, puis on observe le lien entre les produits et les hommes, et afin de proposer un service de manière sensible, qui intègre le produit (point de contact), on observe les relations qu'ont les hommes entre eux.

- Lorsqu'on observe un menuisier, un taxi ou simplement un détail dans une entreprise qui permet de simplifier la vie de tous ou simplement de soi,
- Quand on prend le temps de se fondre dans une foule, dans un musée ou dans le métro ou qu'on propose une expérience nouvelle dans un espace public pour observer les réactions et confronter son « objet » et l'implémenter.

Cet effort offre une sensibilité complémentaire plus tangible qu'un dossier « pdf » de 140 pages basé sur une série de probabilités d'usages. Ce sont les comportements réels qui nous renseignent sur les besoins non satisfaits et les systèmes physiques ou virtuels à améliorer ; ces myriades d'actes conscients ou inconscients que nous effectuons chaque jour sont à coupler avec le nombre extravagant d'objets, que nous croisons quotidiennement, de services dont nous avons besoin régulièrement. C'est à ce stade que nous pouvons mettre en place ce que nous appelons du design « logique » ou du design « de bon sens » grâce à cette matière brute qu'est l'expérience d'un usager. Par usager on entend donc expérience, c'est une des notions maitresses du processus de Co-design.

Mais que nous révèle ce mot ? C'est suivant la définition du Larousse, « le fait d'éprouver quelque chose », vivre une expérience ne dit-on pas ? C'est sur cette base que le designer doit travailler en parallèle, sur cette perception de l'individu lors d'un usage.

3.8.3 L'expérimentation du designer

De l'ensemble de nos workshops nous avons voulu retenir la participation active de nos startupper dans une démarche collaborative axée à un moment T ou T' sur la qualité des échanges autour d'exercices sémiotiques. Toutefois, nous rejetons, par le fait même, toute prétention que l'outil sémiotique devienne l'apanage de chacun de nos accompagnements. À moyen ou à long terme l'enjeu est moins le résultat de nos expérimentations, de nos balayages sémiotiques que les enjeux de leur pilotage. L'outil sémiotique se propose, si besoin est, d'optimiser la construction d'une intelligence collective au sein du projet de chaque startup. C'est la raison pour laquelle le designer de service présente cette phase d'activités comme une forme de parenthèse dans la « vie » du projet sans rompre la logique de travail dans laquelle

elle s'insère. Pour une meilleure approche de cela il faut, ensemble, penser que la startup aujourd'hui est soumise à une complexité croissante de workshops pour parvenir à une certaine maîtrise des paramètres en jeu dans un projet. Or, ces paramètres ne portent plus sur une action matérielle de pure conception, ils portent sur le savoir où les savoirs des uns et des autres, notamment la connaissance des stratégies de signification et sur la dynamique d'échanges qui se construit au fur et à mesure que l'on avance dans le projet.

En début de processus, tout outil susceptible de participer à l'émergence des idées est à intégrer c'est ainsi que nous justifions la « rencontre » de l'outil sémiotique qui pousse à nous concentrer en début d'incubation non sur le « quoi » mais plutôt sur le « comment » d'un projet innovant.

Dans cet écosystème professionnel, la sémiotique est un processus précis pour visualiser et créer les phénomènes de communications complexes des projets startups. Cette méthodologie, que l'on peut par exemple mettre en avant avec les objets, structure l'analyse de leur fonctionnement et les intermédiaires de perception de ces mêmes objets. De plus, la sémiotique doit être un outil de plus pour le designer de services. Elle est une aide réelle à la production du sens, en structurant les fonctions, les valeurs et les signifiés du projet. Lors d'échanges avec P. Meda, sur la pratique de cette science dans différents univers et sur différentes parties du monde dans lesquelles il travaille ou enseigne le business design, il arrive lui aussi à cette conclusion pratique :

La sémiotique, plus que d'autres sciences, devrait être sur la ligne de front pour changer les modes de communication.

Nous pouvons alors utiliser cette science de l'analyse, que la sémiotique propose pour visualiser une série de possibles, c'est-à-dire faciliter la mise en place de perspectives prédictives dans des scénarios d'usages et alors imaginer le designer non plus comme « un artiste » ou un simple créateur doué de créativité mais comme un « sémio-praticien » capable de « modéliser » des stratégies d'optimisation du design de projet et de leurs significations par rapport aux objectifs de la problématique de projet en fonction du client et/ou de l'utilisateur final.

L'objectif du designer sémio-praticien n'est pas de mettre en place une méthodologie « type » mais plutôt un état d'esprit sémiotique et ainsi, lorsque nous

travaillons sur les constructions communicatives de projets de startups qu'elles soient sur des produits ou des services, « la question n'est pas la prévision du futur, mais plutôt de parvenir à le diriger » en organisant des simulations stratégiques (Ceriani, 2007).

Designer un projet avec une startup impose d'imaginer des solutions innovantes, fonctionnelles et communicatives. En effet, si nous prenons l'exemple de la startup WeFarmUp qui propose de louer son matériel agricole plutôt que de le laisser dormir ou de l'acheter, c'est une solution créative et une solution sémiotique sur le marché agricole. La startup qui a imaginé ce projet, va devoir mettre en place une stratégie communicative complexe tant sur son marketing que sur l'interface de l'application afin de communiquer des informations précises à l'agriculteur tout en décidant de lui enseigner une nouvelle manière de gérer son parc de machines agricoles. Nous avons mis en place une série d'affordances ou instructions d'usages et même de nouvelles cultures sur l'expérience d'usage du projet. Le sémio-praticien doit alors aller plus loin avec la startup, il ne lui offre pas seulement une simple invitation à l'usage sur ce projet. Il doit la pousser vers une proposition innovante qui doit permettre une sémiose perceptive et intuitive. L'agriculteur, ici l'utilisateur et client doit voir la même potentialité que la startup sur le problème qu'elle a identifié pour lui. La sémiose perceptive aborde, ici dans notre projet, les processus de signification et de communication qui se développent à travers les réseaux de perception ou d'interprétation sensible. (Eco, 1997 ; Deni, 2002a)

Le travail du sémio-praticien en design est alors mettre en scène tous les éléments pour favoriser cette sémiose que nous nommons imagination, créativité, inventivité dans le but d'apporter une réponse sensible aux problèmes marché que chaque startup veut résoudre au travers de ses projets respectifs. De ce fait, nous devons proposer des stratégies de développement de projet sur des dimensions sensorielles auxquelles on ne s'attend pas toujours. Aller chercher dans un autre domaine – la sémiotique – une manière de communiquer, transposer une matière comme médium d'information dans un projet de service, l'approche d'une « sémio-pratique » du projet devient un médium précis. Pour expliciter nos propos, les designers et les startups travaillent chaque jour autour de la signification avec l'obligation absolue de naviguer entre des sémiotiques différentes. De son côté, la sémiotique dispose d'outils d'analyse et d'évaluation de ces différentes sémiotiques ; il est donc normal, de la même façon qu'on travaille avec la chimie des matériaux si nous avons besoin

d'informations sur ces matériaux, de travailler avec ou d'utiliser la sémiotique pour exploiter la signification ou les éléments signifiants d'un projet.

3.9 Usage pratique du design et de la sémiotique

3.9.1 Faute de temps dans l'accompagnement du projet

Il est certains esprits dont les sombres pensées
Sont d'un nuage épais toujours embarrassées ;
Le jour de la raison ne le saurait percer.
Avant donc que d'écrire, apprenez à penser.
Selon que notre idée est plus ou moins obscure,
L'expression la suit, ou moins nette, ou plus pure.
Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément.

Surtout qu'en vos écrits la langue révérée
Dans vos plus grands excès vous soit toujours sacrée.
En vain, vous me frappez d'un son mélodieux,
Si le terme est impropre ou le tour vicieux :
Mon esprit n'admet point un pompeux barbarisme,
Ni d'un vers ampoulé l'orgueilleux solécisme.
Sans la langue, en un mot, l'auteur le plus divin
Est toujours, quoi qu'il fasse, un méchant écrivain.

Travaillez à loisir, quelque ordre qui vous presse,
Et ne vous piquez point d'une folle vitesse :
Un style si rapide, et qui court en rimant,
Marque moins trop d'esprit que peu de jugement.
J'aime mieux un ruisseau qui, sur la molle arène,
Dans un pré plein de fleurs lentement se promène,
Qu'un torrent débordé qui, d'un cours orageux,
Roule, plein de gravier, sur un terrain fangeux.
Hâtez-vous lentement, et, sans perdre courage,
Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage :

Polissez-le sans cesse et le repolissez ;
Ajoutez quelquefois, et souvent effacez. [...]

Boileau, Art poétique, Chant I, v. 147-207

Nous observons dans le monde de service qui nous entoure, que l'usager exprime des exigences nouvelles, entretenant avec la startup et le service que celle-ci va imaginer pour lui, un rapport différent. Nous commençons cette observation des éléments manquants de l'équation pour une innovation sensible de nos services de demain, par un extrait d'un poème de Boileau qui illustre notre approche de designer. En effet, l'auteur aborde une notion importante et véritablement clé de toute création : la notion de temps. Dans bon nombre de projets de startups c'est l'importance de l'argent qui prime à laquelle fait écho la phrase qui revient tel un refrain, « nous devons faire une levée de fonds ». Certes, le financement n'est pas à ignorer mais ce n'est pourtant pas l'élément fondamental d'une innovation. L'un des éléments les plus importants est le temps et sa gestion. « Hâtez-vous lentement »¹²² devrait être la maxime de toute startup lorsqu'elle aborde le problème marché qu'elle veut résoudre. Et cela est paradoxal puisque nous l'accompagnons dans le cadre de notre incubateur sur une durée donnée de 12 à 18 mois. Il nous faut prendre en compte cette temporalité. Cependant, certains projets n'existent pas dans cette temporalité-là. La rencontre avec l'usager et le marché possible du projet peuvent être plus complexes et exiger plus de temps que ce que nous avons imaginé. De quelle manière devrions-nous proposer à nos startups de gérer leur temps ? Est-ce bien notre rôle ?

La valeur « temps »

La plupart des startups arrivent avec un projet, souvent sans avoir pris le temps d'aller plus loin qu'un proto-projet*, avec des proto-personas et un proto-problème* de marché. Elles ne prennent pas le temps, cette « monnaie » temps pour sortir de leur convergence de projet et se donner le temps avec notre équipe et l'exercice du designer de service de prendre le temps d'une pensée divergente et tenter d'élargir par une rencontre et une observation sur le terrain des options éventuelles fermées

¹²² Boileau. Art poétique. Chant I, v. 147-207

par une logique classique que nous avons reçue depuis notre enfance. La volonté de prendre ce temps et de transmettre cette prise de temps par notre équipe d'accompagnement de startup est souvent limitée. Elle n'est pas une valeur majeure, comme nous l'avons observé, dans bon nombre de projets, quand elle est prise en compte en catastrophe, en fin de processus d'innovation, quand nous arrivons en fin d'incubation ou parfois même après l'incubation. Cette notion de valeur temps et de sa gestion est pour nous une marque qui devra faire l'objet d'exploitation à elle seule, car elle est la clé d'une qualité d'innovation dans les futurs services de demain. Nous ne pouvons recréer cette consommation de masse comme nous l'avons fait auparavant avec les objets créés. Or, au vu des startups encadrées, nous en prenons le chemin. En effet, combien d'applications arrivent sur les marchés et puis finalement ne marchent pas ? Combien de nouveaux services voient le jour et finalement ne finissent pas la journée ? Un exemple évident nous donne la mesure de la qualité d'une innovation ou simplement de la création d'un élément de communication d'une entreprise : c'est le temps qui s'écoule entre la discussion du projet et la formalisation d'une première maquette. C'est pour nous, un élément marqueur de la viabilité d'un projet de startup et pour le designer de service qui l'accompagne, une information sur la culture de l'innovation de celle-ci. Ce temps de l'expérimentation, quel qu'en soit le sujet, doit être systématique dans la manière d'accompagner une startup. Ce moment nous permet deux démarches, celle de fédérer un élément de discussion tangible pour l'équipe et aussi celle de prendre le temps de l'échec, et finalement, d'avoir les moyens temporels de réajuster en amont ce qui est un élément essentiel pour une innovation pérenne. Ce temps, rapide, rudimentaire de la créativité est un moyen d'évolution souple du proto-projet vers le projet lui-même. Cette temporalité-là nous amène à un prototype moteur d'une dynamique d'équipe afin d'avancer dans la réalisation du projet : aller chercher des subventions et des fonds, démarcher des associés, des stagiaires, et porter plus loin son idée. Tim Brown parle lui d'« échouez tôt, échouez souvent ». Nous sommes toujours étonnés, quand nous formalisons, en fin de workshop, un élément qui alimente le projet de la startup, de la dynamique que cela provoque dans l'équipe même de cette startup. Une première visualisation des idées, ou la première maquette d'une interface, ou un premier persona type permet de lancer véritablement le processus de création. Cependant nous sommes toujours étonnés de voir la vitesse à laquelle cette dynamique s'essouffle. (Baudrillard, 1970)

Il faut privilégier le temps du pourquoi, élément essentiel pour faire émerger la substantifique moelle de l'innovation dans un projet. Remémorez-vous le pourquoi des enfants qui nous observent, qui désirent comprendre ce qui se passe, qui nous questionnent sans fin lors de nos travaux quotidiens. Ils répètent leur « pourquoi » si notre réponse est trop floue, trop peu logique. Cette simple question enfantine nous rappelle la nécessité de repenser tout problème, d'en tracer de nouveaux contours et d'imaginer une proposition innovante pour le résoudre. Cette prise de temps nous interroge, en fait sur la qualité du problème abordé dans le projet de la startup et nous indique si c'est le bon axe à exploiter. Et derrière ces interrogations se cache la valeur de temps dans l'évolution d'un projet.

3.9.2 La complexité de la transmission d'un état d'esprit

L'intégration du design et de la sémiotique dans les structures d'accompagnement à l'innovation doit être en amont de celles-ci. Pourquoi ?

Nous avons observé durant ces quatre années de thèse l'importance de faire accepter une pensée, un état d'esprit qui s'appuie sur la divergence créative impulsée par le designer et, ainsi, dès le début de l'accompagnement proposer une série d'options possibles au lieu d'accepter seulement une seule vision prototype d'un projet. Cette participation à des stratégies de communication, tout autant pour les startups que pour l'entreprise, doit être motivée et appliquée dès la phase de « R&D ». On accède ainsi à une ouverture vers des idées originales, laissant place, à ce stade, à l'imagination. L'idée est de proposer des méthodologies issues du design et de la sémiotique afin de coordonner les perspectives stratégiques de la startup et de la structure qui l'accompagne et se repenser de manière constante. C'est ainsi que les ateliers et les échanges sur le design pour les projets des startups et de l'incubateur ont contribué à faire évoluer la vision sur le « sémio-praticien » qu'est le designer et sa place dans ce type de structure d'accompagnement de projet sur l'innovation.

MATHIEU LAFFOND

DESIGNER



80% AVIS POSITIFS
APPORTS/SERVICES-APPORTS/SERVICES
 20% ESSENTIELS- 25 % CONSÉQUENTS - 35% PONCTUELS




Mathieu (...) a fait la création du logo, de l'identité, du personnage Staffman qu'on a créé avec lui. C'est un super héros, c'est un sujet pas super sexy qu'on a essayé de personnaliser et qui se retient bien.

BASTIEN VIALADE – Staffman

Éléments d'analyse et de synthèse : Mathieu Laffond

Parmi les structures d'incubation et /ou d'accélération peu admettent dans les rangs de l'équipe d'animation un designer. C'est pourtant le cas de l'Incubateur Midi-Pyrénées et l'idée semble riche puisque Mathieu Laffond recueille 80 % d'avis positifs. Très actif, Mathieu, apparaît comme une véritable ressource complétant parfaitement l'entraînement au pitch d'Éric Salomon ainsi que la qualité rédactionnelle appliquée aux supports de communication de Pauline Ignacolo. La coordination de l'action de ces 3 piliers de l'Incubateur permet aux incubants des présentations de leur entreprise intégrées et cohérentes. De fait, l'assistance de Mathieu est particulièrement sollicitée sur le design des slides de présentation, sur la création de logos et de chartes graphiques. Il intervient aussi régulièrement sur le design des sites web. Les quelques interviewés, très minoritaires qui n'auront pas souhaité travailler avec lui ont pu évoquer une démarche un peu trop intellectualisée.

 Mathieu nous a fait tout le design, toute l'identité graphique de tout notre site, cartes de visite, plaquette, on a tout décliné de la charte graphique : le logo, les kakemonos (...), il a pas mal aidé sur ça, c'est top clairement (...). Maintenant le site, il en jette ...

HUGO MELET – Eldotravo

 Mathieu est quelqu'un de très patient, il a fait la création du logo, de l'identité, du personnage Staffman qu'on a créé avec lui. C'est un super héros, c'est un sujet pas super sexy qu'on a essayé de personnaliser et qui se retient bien. J'avais déjà imaginé staffman avant de venir à l'Incubateur et il nous a aidé à le personnaliser et à l'exploiter. Il fait aussi des dessins qu'on communique sur les réseaux sociaux. L'aspect graphique design, il nous a aidé à positionner les boutons... Donc d'avoir quelqu'un à résidence comme cela à l'incubateur, ça aura été pour moi d'un grand confort. (...) je pense qu'il nous aura fait économiser environ 6-7 000 € en ordre de grandeur.

BASTIEN VIALADE – Staffman

 Je m'entends super bien avec Mathieu. Pour le coup, il était tout nouveau ici, il n'avait pas le coup de dizaines de promos derrière lui. Je pense qu'il découvrirait aussi et ça se sentait dans la fraîcheur qu'il pouvait apporter. Et il y a une autre vision aussi dans l'angle qu'il prend et qui apporte du bien. (...) Pour moi sa façon de travailler était bien, car il écoute beaucoup et il est aussi force de proposition. (...) Sur tous nos supports de com il a fait un travail assez incroyable.

ROMAIN EPHERRE – Norimat

Olivier Cavaro - Novembre 2017 31

Figure 163. Audit 2017-2018 réalisé par C. Cavaro dans le cadre des évolutions de l'incubateur régional Nubbo.

Notre réelle victoire est consacrée au moment où les startups donnent, à notre place, la notion du design non plus en termes d'esthétique mais en termes de méthodologie ou lorsqu'elles utilisent spontanément des outils tels que le parcours d'usage ou le persona. Cependant, cette pratique au sein de cet écosystème a mis en lumière le chemin encore long pour parvenir à modifier ou « hacker » la gestion procédurale de ces structures classiques. Ces dernières nous cantonnent encore à n'être qu'un élément final d'une chaîne, dans laquelle momentanément, nous avons dû mettre de côté des étapes clés de la créativité et de l'innovation : le temps, l'observation, le chaos, les boucles de rétroactions, l'empathie. (Auger, 2007)

3.9.3 La difficulté de séduire la startup dans son projet

Co-designer un projet est complexe, surtout quand il y a de l'affect dans le projet. Comment proposer des idées sur un projet qui n'est pas le nôtre, ou, avec un regard clinique, nous observons des faiblesses visibles que vous devez transmettre ou du moins faire émerger avec tact ?

Si vous figez une idée trop vite, vous en tombez amoureux. Si vous la perfectionnez trop vite vous vous y attachez et il devient très difficile de poursuivre l'exploration, de continuer à chercher mieux.

Jim Glymph, Fondateur de Gehry Technologies.

C'est cette notion d'exploration du projet qui est complexe dans la rencontre et la mise en confiance avec la démarche du designer et le projet du startupper. En effet, il a déjà pris un risque, mais un risque personnel sur le projet. Il a pu remettre en cause sa carrière, sa vie de famille, ses projets pour lancer sa startup. Est-il normal de remettre en cause son projet sur les avis d'une équipe qui doit vous accompagner, qui est certes professionnelle dans son domaine mais que le startupper ne connaît pas encore vraiment avec des coéquipiers qui ne sont pas professionnels ou experts de mon projet ? Proposer à un startupper de rentrer dans son monde est complexe. Nous devons donc faire passer notre approche de l'innovation, du design et de la sémiotique au départ par le regard. C'est notre première approche, notre cheval de Troie si l'on peut dire, et leur faire voir progressivement leur projet autrement, leur donner l'habitude d'observer et d'accorder une importance au détail derrière l'ordinaire. De ce fait, nous revenons à cette notion de temps et de prise de temps,

avec à la fin de chaque séance un moment pour débriefer ce que nous allons faire mais aussi une phase pour apprécier la situation du projet. Ce temps induit de nous immerger, designer et startupper, dans les éléments intuitifs d'un projet et de co-designer ensemble son évolution de manière sensible. Mais avant cela, peut-être y a-t-il à imaginer un temps de rencontre, un temps de découverte. Même si nous avons mis en place une pré-incubation d'un mois pour découvrir les projets, nous interagissons que trop peu avec les porteurs de projet. Quelle temporalité accordée à la rencontre de l'humain derrière le projet ? Une autre question soulevée par notre travail.

3.9.4 Limites et apports

Limites

Dans notre travail nous observons des limites à l'introduction de l'outil sémiotique. Dans un premier temps bien que des résultats probants - participation active des startupper, implication dans les différents exercices d'exploration et d'appropriation des termes de la sémiotique - s'accumulent et contribuent à l'intégration accélérer de la sémiotique, les différentes applications de cette « démocratisation » des activités basées sur les stratégies de signification demeurent encore mal définies. Est-ce par le fait que nous nous sommes formé dans cette discipline et nous l'avons intégré dans notre domaine professionnel tout en exerçant nos missions habituelles de designer de service ? Autrement dit nos efforts de conceptualisation de l'outil sémiotique tant au niveau pratique que théorique restent encore à ce jour limités, relève parfois de contradiction et même avec certaines startups paraissent anecdotiques. Qu'importe oserait-on dire ? Dans notre processus formel de designer de service c'est l'aboutissement de l'ensemble de nos actions articulées entre elles qui compte pour parvenir un produit ou un service innovant. Le parti pris d'introduire la démarche sémiotique dans l'univers des startups est celui de donner des sens à un service pour parvenir en fin de course à n'en sélectionner plus qu'un, le plus pertinent aux yeux de toute l'équipe et du marché.

Dans un second temps nous avons observé un usage pratique dans deux des quatre plans de travail que nous avons développés. Même si la puissance de la sémiotique rend possible la lecture et compréhension plus précise d'un problème marché ou des

stratégies de signification à développer dans un projet et celui du développement même de la startup pour finalement vers une disruption plus ou moins forte du sujet traité, il y a des limites à son usage de manière récurrente.

L'un des premiers points de blocage a été le vocabulaire et le langage complexe de la sémiotique. En effet, nouvellement impliquée dans l'univers des startups, presque aucune approche didactique en sémiotique n'a encore été réellement définie pour aborder l'utilisation ces outils. Avec le concours des écrits de J.-M. Floch, de U. Eco, de A. Beyaert, M. Deni, A. Zinna, nous avons bien perçu la notion pratique de cette science. La volonté d'imaginer une transposition de cette science de la communication au filtre de celle du design du projet pour l'intégrer dans une démarche d'accompagnement à l'innovation de startups, a montré du doigt la complexité d'une telle démarche transdisciplinaire mais aussi la « jeunesse » de ce projet méthodologique. La relative fraîcheur de cette science, les différents acteurs de celle-ci, leur philosophie de recherche, leurs outils, ne facilitent pas son intégration dans l'univers de la startup. En fait, du point de vue des outils sémiotiques utilisés, leur protocole d'usage nous est apparu, dans un premier temps, un peu délicat d'accès et souvent hermétique pour être intégré dans un autre domaine que celui du « texte ». Nous reprenons ici une formule attribuée à A.J. Greimas qui a mené notre réflexion au début de cette thèse « Hors du texte, point de salut » (Floch, 1990 : 3). Les différentes discussions avec des acteurs majeurs de la sémiotique, tel que D. Bertrand, P. Fabbri, V. Brunetière, A. Moutat lors des colloques d'Albi en 2015/2016 et d'Albi-Moissac en 2018 nous ont, cependant fait comprendre la complexité de cette « jeune » science. Dans ce contexte, la définition de l'objet de la sémiotique et de méthodologies qui en découlent se pose déjà comme un premier problème d'approche pour le designer ou l'utilisateur candide face à cette science. Bloqué par des méthodologies difficiles, elles-mêmes verrouillées par un « métalangage », nous avons encore bien du mal à nous faire les « évangélistes » des bienfaits de cette science auprès des startups accompagnées. Pourtant, au bout de ces quatre années, cela nous laisse entrevoir, au vu des réalisations pratiques menées avec les startups, une réelle utilité. Comme le *design thinking*, le *design de service* ou le *co-design*, la jeunesse de cette science a permis, à différents acteurs scientifiques ou professionnels de terrain, d'utiliser certains outils ou méthodes dans le seul but d'une finalité à court terme (logo, charte graphique, rédactionnel publicitaire). Cette démarche de pensée ne peut que porter « préjudice » à la sémiotique comme au design car nous observons trop rarement que

ceux qui travaillent ces méthodologies, sur le moyen et long terme, dénoncent des dérives d'usages, laissant ainsi des « outils » puissants se limiter à des visions restreintes. Cependant, la « piraterie » du design sur la sémiotique, dans notre recherche et nos pratiques, pour penser un projet, comme un discours ou un objet et l'admettre dans un contexte, nous conduit sur des espaces encore instables mais qui favorisent le questionnement sur la complexité du sens et les nouvelles façons de l'aborder dans nos séances de design de service avec les startups. Cette compréhension du contexte et des stratégies de significations est presque aussi vitale que le projet, l'objet ou le discours lui-même comme le décrit L. Hjelmslev.

Les significations dites lexicales de certains signes ne sont jamais que des significations contextuelles artificielles isolées ou paraphrasées. Pris isolément, aucun signe n'a de significations. Toute signification de signe naît d'un contexte. (Hjelmslev, 1971 : 62)

Le dernier point qui fait frein à un usage régulier de la sémiotique dans les processus de résolution de problèmes est certainement la méconnaissance, par un public plus large, de cette science et de ses objectifs. Cette face cachée de la sémiotique explique peut-être son faible usage et sa faible visibilité dans l'univers du design de service et de la startup. On ne la pense donc pas compatible avec d'autres méthodologies que celle liée à l'analyse textuelle du fait de sa non pratique sur des domaines diversifiés. Cela implique une non validation des méthodologies et des outils de la sémiotique dans d'autres processus créateurs de stratégies de signification.

[...] parmi les objections faites à la sémiotique figurent le problème de la validité des construits (validité interne), le manque de vérification empirique (absence de validité externe) et l'implication du chercheur dans les résultats obtenus. (Pasquier, 2005 :19)

L'apport du « faire » sémiotique au « faire » du design

Notre travail spécifique en design de services auprès des startups nous permet de préciser l'usage de ce « faire » sémiotique sur deux des quatre plans des missions que

nous avons menées de front dans notre CIFRE (le plan du projet et le plan startup/projet). Mais avec du recul il impacte aussi la stratégie des plans restants et les systèmes de signification qui les construisent.

En effet, l'utilisation de la sémiotique comme un outil sur le plan du projet dans la création des différents éléments en design graphique, design de produit, design d'expérience utilisateur réalisés pour chacun des projets de startups (du logo au produit) a pour objectif pratique de contrôler les significations transmises par nos créations. Et son usage sur le plan de la startup et de son projet rend possible une exploration plus précise de la complexité du problème de marché que la startup veut résoudre. Nos méthodologies classiques d'observation et de modélisation d'un problème de marché par une solution X ou Y sont faites de descriptions des éléments de surface qui le composent. Nous devons, pour mieux comprendre un problème posé, comme en architecture, construire les bases de celui-ci. De ce fait, la sémiotique nous propose cette approche complémentaire dans le design d'un projet. Développer et architecturer les bases du projet en commençant par le problème que celui-ci cible et pour, par la suite, aborder celui-ci sous des angles plus innovants puisque nous en avons une vision heuristique. La diversité des marchés rencontrés par les différents projets de startups durant ces quatre années, valide l'idée que la sémiotique est un apport décisif pour le designer de service, dans son diagnostic sensible à déceler le « signal du bruit » et ainsi développer un projet de startup. Les signes créés rendent lisibles le projet sur le marché, définissant ainsi de nouveaux codes d'usage. En complément des données métriques qui composent bon nombre de projets de startups pour une information claire sur le marché, la sémiotique facilite, dans notre réflexion hélicoïdale de projet, la visualisation des éléments qui structurent chaque résultat de manière plus fine. Ce travail d'exploration alimenté par le « faire » sémiotique permet de comprendre des actions ou des problèmes complexes que nous rencontrons dans l'accompagnement. (Définition d'un parcours d'usage, ou du rôle de chacun dans l'équipe du projet). L'analyse sémiotique dans ce temps de projet et de startup augmente la lisibilité des motivations, des attitudes, des valeurs, des comportements dans ces interactions projet/startup ainsi que la modélisation des formes et des sens qui en découlent. Ce travail augmenté de première lecture fait ressortir des problèmes plus spécifiques ou définit des hypothèses de travail différenciantes qu'il nous faudra confronter par le faire du design et la pratique du terrain.

Par exemple, alors que les techniques traditionnelles de structuration des marchés que sont les analyses typologiques, factorielles ou multidimensionnelles décrivent le contenu des structures plus que les bases de celles-ci, la sémiotique procède de façon inverse : elle fixe les bases pour laisser ensuite libre cours à la description du contenu. Dans le cas de marchés opaques ou en développement, la sémiotique est très intéressante pour identifier les différences et pour aider les responsables de l'offre à trouver les stratégies de signification permettant de préciser le positionnement souhaité et perçu comme tel par les groupes-cibles pour définir de nouvelles positions et leur contenu sémantique. (Pasquier 2005 : 17)

Le métissage du faire sémiotique et du faire du design met en place une logique de méthodes qui, une fois combinée, palie les limites quelquefois de l'approche seulement métrique, ou statistique dans l'accompagnement des startups et parvenir ainsi à expliquer certaines observations dans les réalisations présentées au marché.

L'autre espace où la sémiotique joue un rôle important dans notre approche de design c'est sur l'acte de design lui-même et son « contrôle ». La sémiotique nous aide, dans notre mission de designer de service, à garder sous « expertise » notre méthodologie de projet. Le développement de projet de startup, nous amène à communiquer un ensemble d'informations pour les différents éléments qui composent son business model : leurs valeurs ajoutées à leur service, leurs tarifs, leurs bénéfices pour le client en passant par leur mission et leur manifeste. La multiplication des éléments créés, confrontés au nombre croissant d'interactions possibles (usager, client, agences de communication, incubateur, journalistes, banque d'investissements) entraîne logiquement des modifications de fond ou de forme dans notre travail sur les éléments de projet. Ces multiplicités de changements même infimes (couleur, choix photos, typographie modifiée) provoquent des distorsions dans nos éléments de projet et limite l'impact sur le segment client ou l'usager cible et déstabilisant même le projet en profondeur. Ceci rend difficile l'acte de design lui-même pour corriger les erreurs. La sémiotique sert de filtre dans notre processus de réalisation sur l'ensemble des éléments véhiculés et cible les incohérences de ces disparités ou des décalages dans le projet. Pour donner un exemple, l'ensemble de nos travaux de design pour les startups utilise, dans les premières réalisations, soit les

données de la startup sur l'utilisateur ou son parcours d'usage, définies comme « proto-données ». Ce sont des données que nous n'avons pas encore confrontées à l'usage mais qui facilitent une modélisation rapide d'un proto-projet. Ou alors nous utilisons des informations sur les premiers usagers ou clients par le biais de questionnaires ou d'interviews afin de cibler leurs perceptions, leurs usages, leurs comportements face au service à créer. Cependant, et cela de manière récurrente sur les projets, l'utilisateur rationalise ses réponses et la startup les observations de son usager cible. Les comportements sont « lissés » et finalement modifient les résultats à utiliser dans le design du projet. Dans le projet de la startup Staffman, les entreprises d'informatique ont tendance à réduire le nombre d'ingénieurs informatiques qui sont chez elles en inter-contrats (ingénieur entre deux contrats) pour donner une image positive du problème récurrent dans ces entreprises au détriment de la perception réelle du problème (des ingénieurs en « stand-by » deux à neuf mois). En n'utilisant pas seulement les attitudes des usagers ou des clients, la sémiotique limite ces distorsions de réalité de terrain et, en complément d'une culture forte du marché et du problème de projet, amène vers plus « d'objectivité » dans la création d'éléments de signification pour le service à développer.

Conclusion / Perspectives

L'équipe de l'Incubateur Nubbo s'est enrichie en 2014 d'un designer de service dans un contexte de concurrence pour le secteur d'encadrement des startups. Cette équipe transformée a gardé sa mission originelle en y ajoutant une phase originale d'exploration de nouveaux champs d'innovation. Notre protocole de recherche a reposé sur des workshops semi directifs, où nous abordions, au départ, avec les acteurs de chaque projet, des questions relatives à l'historique de leur structure et aux difficultés rencontrées dans leur projet initial d'innovation. L'ensemble de nos ateliers a permis de mener des triangulations pour équilibrer les échanges et participer à l'avancée de l'incubation. La mise en place sur les projets d'un triptyque de travail :

Startupper – Chargé d'affaire – Designer de service

a alimenté les recherches de cette thèse ainsi que les réalisations pour les startups et pour l'incubateur. Ce qui a mis en lumière un certain nombre de réflexions, dont l'élément majeur a montré que ce ne sont pas des réflexions liées à l'exécution, aux difficultés rencontrées en amont du projet, mais, en premier lieu, des réflexions induites par la problématique du choix du champ d'innovation, des outils mis en place et de l'analyse de usages qui rend possible l'avancée réaliste et innovante d'un projet. Le résultat que nous avons observé est qu'une startup qui réussit à lancer un service relevant d'une conception innovante, met en place des processus nouveaux par l'utilisation de nos outils et de nos manières de procéder. Cependant, lors des premiers ateliers nous avons noté une certaine difficulté à s'appropriier, au départ, des outils de conception d'innovation appartenant, entre autres, au domaine de la sémiotique, nous avons donc utilisé le « faire » de la sémiotique dans notre travail de design des projets de startups pour le leur transmettre. L'analyse de nos missions et du nombre de startups lancées en quatre ans montrent que nos méthodologies de travail ont connu un succès relativement conséquent, avec un taux d'acceptation et de réussite important. En effet, l'entreprise a fait appel à un cabinet externe d'audit pour analyser l'ensemble de son processus d'accompagnement ainsi que la partie design sur des startups sorties d'incubation, et celles en cours d'incubation. Pour la partie design, les chiffres et les résultats de l'audit réalisé par O. Cavaro (Novembre 2017) ont annoncé 80% de validation de nos démarches auprès des startups sur l'année 2017-2018, avec

un panel de startups qui relève de secteurs pluriels dans lesquels nous avons développé notre travail. Cette façon d’opérer a donc apporté un éclairage autre sur l’accompagnement des startups en prenant appui sur une panoplie d’outils issus du co-design, du design thinking et de la sémiotique. Néanmoins, les acteurs de startups, mais aussi ceux de l’Incubateur, ont montré une certaine surprise, lors de nos bilans (séances de questions) de nos échanges avec les startups, de l’analyse des outils utilisés en workshops, mais aussi dans le cadre de nos séances de travail avec l’équipe de l’incubateur pour valider ou invalider la boîte à outils et le processus d’accompagnement design développé pour l’entreprise (Delacroix, Galtier, 2005). Les premiers obstacles rencontrés par l’approche sémiotique de leur projet lors des séquences premières étaient liés aux difficultés de langage, de compréhension parfois. Il s’agissait, également, des questions relatives à l’identification des stratégies de signification si nombreuses ancrées dans tout projet et communication associée. Il nous aura donc fallu développer une série d’outils simplifiés et aménagés pour approcher certaines notions. La mise en place, par exemple, de jeux de cartes sur l’innovation, sur la valeur ajoutée et la pratique du prototypage auront joué un rôle effectif pour permettre une lecture agile pour impliquer rapidement les différents acteurs. (Aznar, 2011)



Figure 164. Séance de parcours d’usage sur les espaces d’interactions pour le recrutement d’ingénieur avec la startup Staffman.

Notre démarche a mis en lumière la prépondérance des questions relatives à l’identification de la ou des stratégies de signification et à la structuration des échanges dans un travail de groupe. Les points forts identifiés ont été relatifs aux différents choix à mener en termes de valeurs significatives et aux efforts de l’équipe

pour répondre à toute question, à toute implication personnelle ou professionnelle dans une séquence de travail imposée entre 2014 et 2018. Ceci a été un premier résultat tangible, dans la mesure où, nous aurions pu nous attendre à un plus grand nombre de réticences relatives aux difficultés de l'introduction d'outils sémiotiques sur le plan opérationnel de l'accompagnement de projet startup. Or, sous « l'interface » du design cela a été facilement intégré.

Le designer de service est bien en mesure de proposer des conceptions innovantes avec son équipe de startupper, mais la difficulté majeure est d'intégrer la pratique de ces nouveaux outils dans l'espace-temps de l'incubation et, de fait, de maintenir la séquence « sémiotique » de façon systématique au sein de l'Incubateur. C'est l'une des difficultés qui est apparue à travers les multiples ateliers réalisés et dont nous avons pris conscience lors du changement de nom et de cap de l'Incubateur. Le poste de designer de service a été marginalisé en l'extériorisant par un exercice en freelance, souvent à orientation esthétique. Actuellement, nous sommes recruté en freelance pour intervenir à nouveau dans l'accompagnement de nouvelles « jeunes pousses 2019 » en incubation. Les efforts d'investigation du designer de service pour chacune des startups sélectionnées sur ces quatre années et l'éclairage nouveau par l'outil sémiotique, bien que reconnus par la majorité des startups encadrées, n'ont pas encore eu le temps de porter leurs fruits et c'est un regard à long terme qu'il faudra porter sur notre travail et l'intégration d'outils novateurs.

L'évolution des pratiques doit intégrer des choix politiques, économiques et sociétaux. Les analyses de rentabilité et de gestion du temps ont joué un rôle critique dans le choix de mener un tel travail de conception innovante basé sur des outils également précurseurs. Nous mettons, de fait, en lumière un mécanisme de renouvellement de l'exploration du processus d'incubation lui-même, pour exprimer les effets bénéfiques d'une alternance d'outils tournés vers l'exploration des signes et les stratégies de signification. Ceci procède du filtre de la formalisation du design de service au début du processus d'innovation, et puis, par la suite, de l'utilisation de l'ensemble des méthodologies tournées vers l'exploitation marchande. Le but est d'éviter de trop finaliser une solution qui sera traitée de façon simplement intuitive en se limitant à la gestion des questions urgentes dans un projet à court terme. Ces allers-retours des startupper et de l'équipe de l'Incubateur, entre conception et communication,

mènent à la double responsabilité de lancer un projet innovant et de faire appel à des outils nouveaux.

Notre recherche nous a donc conduit à mettre en lumière une entité exploratoire qui n'installe pas systématiquement des processus spécifiques à la sémiotique mais qui peut éclairer, si besoin est, un cheminement d'incubation grâce aux ressources que propose l'étude des stratégies de signification. Nous poursuivrons dans notre domaine professionnel notre travail de recherche vers un processus ciblé pour enrichir notre pratique comme notre recherche en sémiotique et en design.

Même si le travail sur les points de contact est réalisé de manière régulière en projet, penser le parcours d'usage qui englobe l'ensemble de ces points est souvent délaissé. Il est perçu en conclusion de ces différents ateliers et réalisations, un point critique : les interactions cruciales que la startup développe dans son projet par des solutions, des services ou des médiums pour établir ces échanges sont réalisées en incubation dans une logique « revisitée » et ciblée. Cependant, la startup ne cherche pas à maximiser l'expérience positive de ces moments précis. Cela ne peut nous donner, à ce stade, qu'une image intéressante mais tronquée de la réalité d'usage du terrain. Le fait de décorrélérer l'instant détourne, in fine, notre travail de modélisation aboutie qui doit être, lui, rattaché à une vision plus globale pour innover durablement en termes d'expérience utilisateur. Notre projection dans les prochains mois nous amènera, par exemple, dans le cadre d'une mission sur le développement d'un service, d'un produit à prendre en compte sur un même plan, le point de vue de la startup et celui de l'utilisateur et, ainsi, imaginer la structuration et la gestion de l'intégralité de l'expérience du service en question.

Lorsque nous travaillons sur l'axe usager – avec une temporalité d'observation nécessaire de l'utilisateur – les retours ne sont que rarement définis comme sur notre premier parcours. De fait, comprendre le contexte global dans lequel est proposé l'usage d'un service nous mènera à définir des expériences possibles pour une amélioration incrémentale ou de rupture. Nous devons, à partir de là, pousser l'analyse des stratégies de signification d'un usage du service pour en comprendre les motivations profondes. Un des éléments moteur de cette perspective de recherche est l'analyse et l'implantation de processus de feedback à différents niveaux du projet de service innovant afin d'en améliorer, en continu, les interactions sur l'ensemble du parcours d'usage.

Nous voulons pousser l'idée d'explorer, dès le « proto-projet » (§ 2. 6. 3), l'intégralité de l'expérience d'un service à partir du parcours d'usage dans un premier temps, lors de l'analyse du problème marché et dans un second, au moment de la confrontation au projet de service et de son expérience pour résoudre ce problème. Derrière cela, des métriques de terrain se précisent. (Martin, 2010)

L'objectif pour la startup est de dédier une phase à la compréhension d'usage de son marché et d'obtenir un gain de temps et d'argent à investir dans le développement du projet. Cette prise de temps, en amont du projet, pour définir des éléments stratégiques de signification d'une expérience, évitera, comme nous avons pu l'observer sur les projets lors de la dernière année d'accompagnement, la multiplication d'actions ou d'interactions autant en interne qu'en externe (§ 2. 6. 4). Voilà pourquoi, nous nous investirons, par la suite, dans un travail plus précis de la « sémio-pratique » de la notion de problème dans un projet. Ceci est à la base de tout « bon » projet pour pouvoir, par la suite, déterminer des éléments de valeurs ajoutées à fort capital stratégique. La mise en place d'un décloisonnement des expériences et de leur développement tout au long du projet lui-même conduira la startup à la création de l'expérience nécessaire pour co-designer avec l'utilisateur. Déterminer, par une plus forte culture du marché et des usages, ce qui se passe en amont et en aval des points de contact d'une expérience d'un service, et en spécifier les liens feront partie des objectifs majeurs à atteindre. (Baden-Fuller, Pitt, 1996)

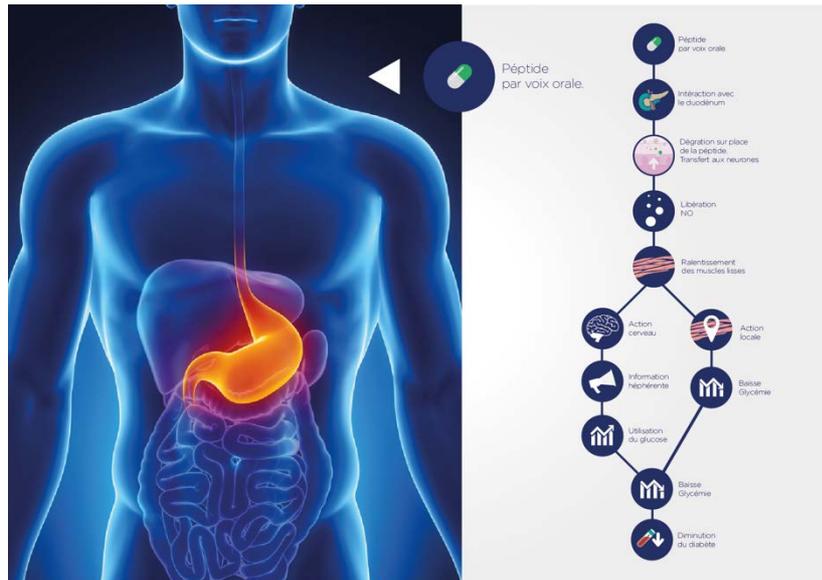


Figure 165. Visualisation d'un parcours d'usage d'une molécule, projet Enterosys.



Figure 166. Visualisation d'un parcours d'usage de sélection d'une molécule, projet Enterosys.

Dès lors, les projets de startups qui obtiennent les informations les plus précises sur le plan des usages sont ceux qui arrivent à définir l'expérience la plus sensible et la plus durable. (Bateson, 1972)

Il existe encore une imperméabilité de la valeur ajoutée de ce type d'approche dans le monde de l'entreprise. L'ensemble des acteurs économiques ou sociaux en valident l'usage pour proposer des changements stratégiques, sans le pratiquer systématiquement et s'y investir régulièrement. Or, nous avons découvert, au cours de

nos lectures, un bilan pratique de l'utilisation de ces méthodes dans la stratégie de recherches et développement de l'entreprise IBM¹²³.

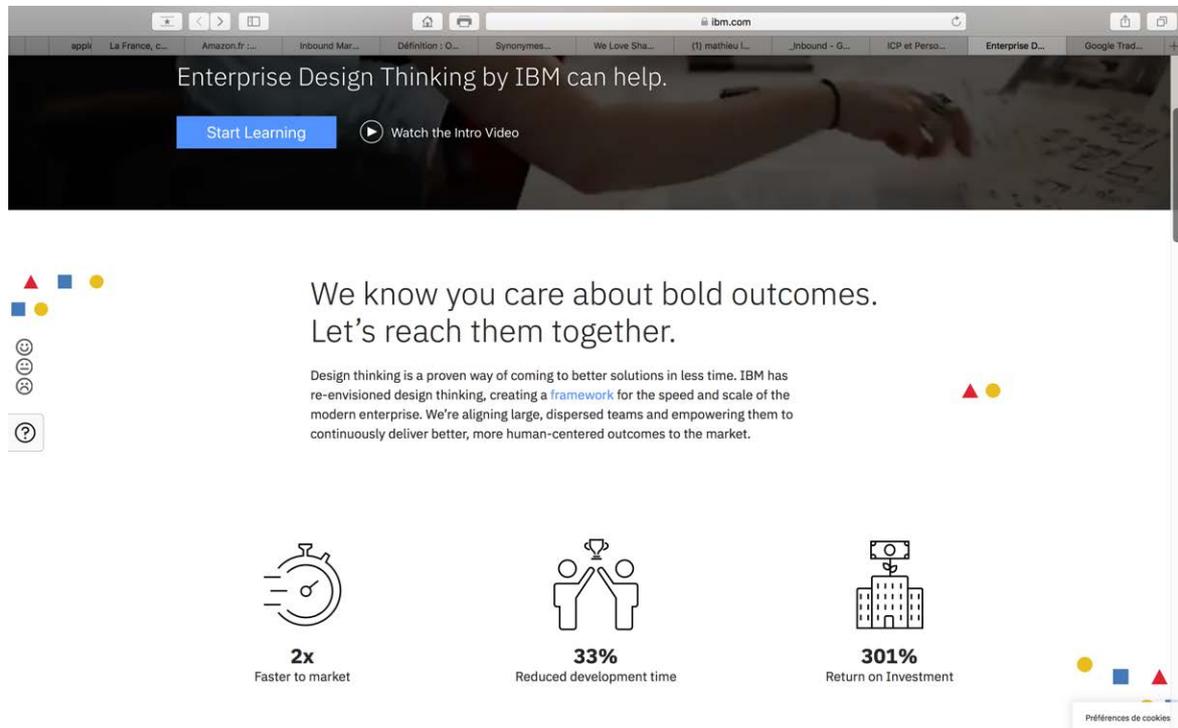


Figure 167. Chiffres d'impacts des actions du design dans l'accompagnement d'entreprises par IBM.

Ce sont de telles métriques, qu'il nous faudra aussi parvenir à valider dans l'univers des startups en incubation sur une durée d'expertise plus longue. À ce jour, nos premières observations puis nos pratiques de terrain, ont montré de manière positive, une évolution dans la manière d'appréhender les enjeux pour parvenir à la durabilité d'une la startup et de son projet. Ceci conduit conséquemment à une stabilité d'un point de vue économique du projet au sein de son équipe. La combinaison de feedbacks descendants basés sur des stratégies de signification de l'équipe de projet ainsi que celle de feedbacks ascendants basés sur des métriques d'une culture fine du parcours utilisateur nous permettront d'avoir rapidement accès à la lisibilité de la

¹²³ <https://www.ibm.com/design/thinking/>

startup sur son marché par rapport au bruit et à la surinformation croissante que notre époque impose à de celui-ci.

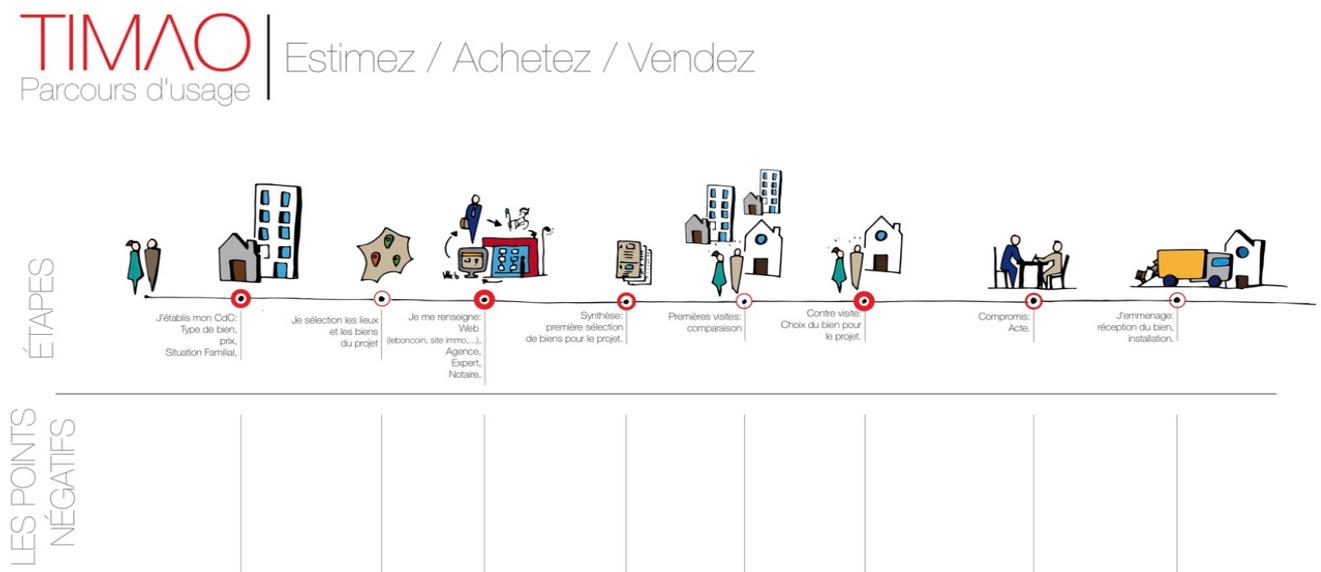


Figure 168. Visualisation d'un parcours d'usage de l'achat d'un bien immobilier, startup TIMAO.

D'une part, nous n'avons pas encore véritablement identifié d'instance de discussion et de réflexion sur l'intégration d'outils sémiotiques ; et d'autre part, il n'existe pas de décisions simples pour intégrer ou rejeter ce genre d'outils dans le cadre de toute incubation. L'outil sémiotique est utilisé avec une large part d'interprétation, et l'objectif commun au sein d'une telle mission est davantage de lancer des projets que de les étudier et de les analyser sous l'angle de la sémiotique. En effet, à ce jour, le designer que nous sommes n'a encore que peu de légitimité pour agir et faire agir. Cette légitimité, il se doit de la conquérir pour la réussite des startups. Le designer de service sera force de propositions pour enraciner, à court terme une transversalité d'approches sémiotiques, de médiations du design, d'ethnosociologie, de business, ou de technologie pour aller au-delà du simple point de contact avec l'utilisateur au profit d'un travail « archéologique » du projet à partir du parcours utilisateur. C'est ce qui rendra effective une amélioration des propositions de solutions sur des projets innovants et légitimera l'utilisation de ces interactions, de ces outils ou de ces processus durables issus de domaines dynamiques, créatifs et diversifiés.

Dans cette logique, la mise en place d'un groupe de travail et de collaboration entre sémioticien et designer de service sur chaque projet accompagné pourra rendre possible une traduction accrue des stratégies imaginées en design de service et passer d'un proto-projet à un projet plus innovant ou du moins plus sensible en termes d'usage. La clarification de pistes de travail par le sémioticien sur le projet conduira le designer à ne se consacrer qu'à son cœur de métier, à savoir, le design de service avec une vision intégrale de l'expérience à proposer. Il nous semble, fort de nos riches et nombreux processus d'accompagnement de startups, que certaines approches sémio-pratiques dans le processus de design mises en place pour notre entreprise, ont orienté les équipes vers de réelles directions appropriées et des innovations effectives sur les éléments de communication de projets. Voilà ce qui nous a aiguillé vers un co-design du projet, vers des analyses stratégiques plus complètes entre usagers et produit/service et vers la notion de projet durable. Associer des conceptions, des processus ou des méthodologies innovantes à des processus d'accompagnement classiques dépend, dès lors, de la volonté de tous les acteurs pour optimiser, le plus efficacement possible, les innovations de demain. Là est la clé de la réussite de tout projet innovant, pour l'obtention de laquelle, il nous faut tous prendre de vrais risques et oser.

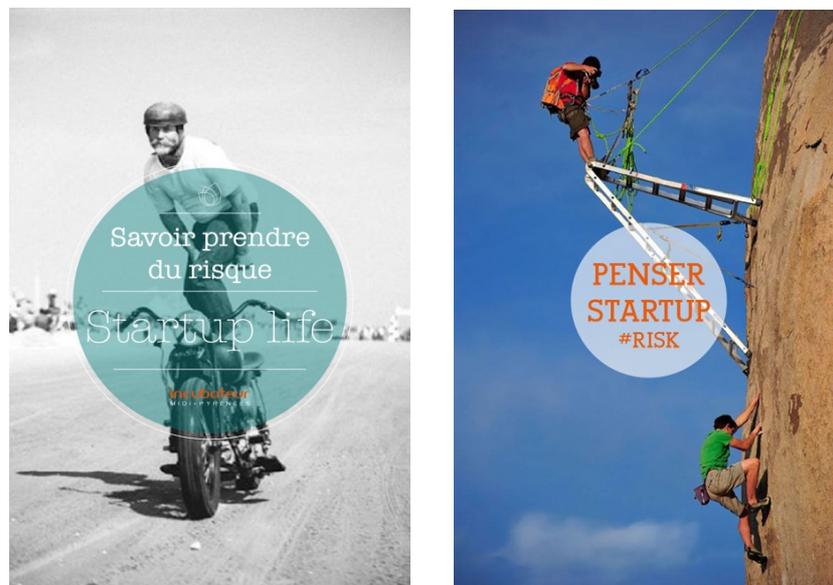


Figure 169. Réalisation d'affiches de communication pour l'incubateur, 2015.

BIBLIOGRAPHIE

Aalto University BoP Research Group. (2012). *Doing Business At Emerging Markets, Guide For Inclusive Innovation*. pp 1 - 89.

Adner, R., Kapoor, R. (2010). *Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations*. *Strategic Management Journal*, 31(3), p. 306-333.

Agin, E., Gibson T. (2010). *Developing an Innovative Culture*. *T+D*, 64(7). pp 52-55.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (1988). *A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole*. *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11 & 12, pp 4-17.

Alame, S. (2009). *La Start-up, un laboratoire d'observation sociale*, *Communication et Ressources Humaines*. Villetaneuse : Université de Paris XIII Épinay.

Albarello, L. (2004). *Devenir praticien-chercheur*. Bruxelles : De Boeck.

Allard-Poesi, F., Perret, V. (2003). *La Recherche-Action*, in Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Caen : EMS, pp 85 - 132

Allen, D. (2000). *Living the brand*. *Design Management Journal*.

Allison, M.A., Kelly, S. (1999). *The Complexity Advantage*. McGraw-Hill.

Almeida, S., Fernando, M. (2008). *Survival strategies and characteristics of Start-Ups: an empirical study*. *Technovation*, vol 28

Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : Puf / Sociologies.

Alter, N. (2012). *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*. Paris : Puf

Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). *What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?*. *International Journal of Management Reviews*, Vol 11 N° 1, pp 29 - 49.

Amine, A. (1985). *Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing*. Paris : Management et Société.

Anders, R. (2000). *Defining, Mapping and Designing the Design Process*. *Design Management Journal*. pp 29 - 37

Anderson, J., Markides C. (2007). *Strategic Innovation at the base of the pyramid*. *MIT Sloan Management Review*, 49(1). pp 83 - 88.

Anthony, S.D., Johnson, M.W., Sinfield, J.V., Altman E.J. (2008). *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*. Harvard Business School Press.

A.P.C.I. (2014). *Design d'aujourd'hui, 165 créations qui font avancer le design, 16 labels de l'observateur du design 2014*. Paris : Dunod.

- Archer, M.S. (1995). *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. New York : Cambridge University Press.
- Arould, E.J., Thompson, C.J. (2005). *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of Research*. *Journal of Consumer Research*, 31 mars. pp 868 - 882.
- Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. New York : Wiley.
- Ashkanasy, N.M., Daus, C.S. (2002). *Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers*. *Academy of Management Executive*, Vol 16. pp 76 - 86.
- Assink, M. (2006). *Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: a Conceptual Model*. *European Journal of Innovation Management*, Vol 9, N° 2. pp 215 - 233.
- Auger, M. (2012). *Managers, réveillez-vous ! Le monde change...Collaboratif, communiquant, adaptable, responsabilisant, intuitif, multiculturel*. Paris : AFNOR.
- Auger, P. (2007). *Manager des Situations Complexes : quelles compétences pour l'entreprise de demain?*, Paris : Dunod.
- Aznar, G. (2011). *Idées - 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*. Paris : d'Organisation EYROLLES.
- Baden-Fuller, C., Pitt, M. (1996). *Strategic Innovation*. London : Routledge.
- Badot, O. (1998). *Théorie de l'Entreprise Agile*. Paris : L'Harmattan.
- Barrand, J. (2010). *L'entreprise Agile - Agir pour une Performance Durable*. Paris : Dunod.
- Barthe, J-F., Grossetti, M. (2018). *Les startup, des entreprises comme les autres ?* Paris : Presses Université Paris-Sorbonne
- Barthelemy, V., Paris, T. (2006). *Start-Up en quête de Business Model ou l'art du tâtonnement stratégique*, *Gérer et Comprendre*, n°84. pp 4 -11.
- Bateson, G. (1972). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris : Seuil.
- Baudrillard, J. (1970). *La Société de consommation*. Paris : Dunod.
- Benoit-Cervantes, G. (2012). *La boîte à outil de l'Innovation*. Paris : Dunod.
- Bériot, D. (2006). *Manager par L'approche Systémique*. Paris : d'Organisation-Eyrolles.
- Berthoz, A. (2013). *La Décision*. Paris : Odile Jacob, coll. Poche.
- Berthelot, E., Coissard, S., Maher, K. (2012). *Les parties prenantes au cœur du business model*. *Cahiers de Recherche IDRAC*.
- Bessant, J., Pavit, K., Tidd, J. (1997). *Managing Innovation*. Chichester : J. Wiley & Sons

- Bessant, J. (2013). *Innovation in the Twenty-First Century*. In Owen R, Bessant J, et Heintz M, (Ed.) *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society* : John Wiley& Sons.
- Bettencourt, L.A., Ulwick, A.W. (2008). *The Customer-centered Innovation Map*. Harvard Business Review, 86(5).
- Bettis, R.A., Hitt, M.A. (1995). *The New Competitive Landscape*. Strategic Management Journal, 16. pp 7 - 19.
- Beverland, M.B., Wilner, J.S., Micheli, P. (2015). *Reconciling the Tension Between Consistency and Relevance: Design Thinking as a Mechanism for Brand Ambidexterity*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Beyaert-Geslin, A. (2012). *Sémiotique du design*. Paris : PUF.
- Beyaert-Geslin, A. (2015). *Sémiotique des objets. La matière du temps*. Liège : Presses universitaires de Liège, coll. Sigilla.
- Beyaert-Geslin, A. (2018). *Architecture de l'information versus design de l'information*. Études de communication (n° 50). pp 161-174.
- Beylat, J.L., Tambourin, P. (2013). *L'innovation : Un Enjeu Majeur Pour la France, Dynamiser la Croissance des Entreprises Innovantes*. Rapport Remis au Gouvernement Français, Avril.
- Boileau, N. (1674). *Art poétique*. Chant I, v. 147-207
- Bonnardel, N. (2006). *Créativité et conception, approches cognitives et ergonomiques*. Groupe de Boeck.
- Borbie, F. (2008). *Sémiotique et design de communication : à la recherche du langage du marché*. Strategic Design Research Journal. Vol.1. N°1. P. Unisinos.
- Borja de Mozota, B. (1998). *Structuring Strategic Design Management : Michael Porter's Value Chain*. Design Management Journal, Vol 9. pp 26-31.
- Borja de Mozota, B. (2002). *Design Management*. Paris : d'Organisation, coll. Les Références.
- Bornet, C., Brangier, É. (2013). *La méthode des personas : principes, intérêts et limites*. Bulletin de Psychologie, Numéro 524(2) p. 115.
- Bourdieu, P. (1980). *Question de sociologie*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge : Polity Press.
- Boutinet, J-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF.

Bowman, C., Ambrosini, V. (2000). *Value Creation Versus Value Capture : Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*. *British Journal of Management*, Vol 11(1). pp 1-15.

Brée, J. (2012). *Le comportement du consommateur*, 3^e édition. Paris : Dunod

Brown, T. (2009). *L'Esprit Design : le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Paris : Pearson.

Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge : Strategy as structured chaos*. Boston : Harvard Business Press.

Bruce, M., Bessant, J. (2002). *Design in Business*. Design Council et Pearson Education.

Brunetière, V. (2008). *De l'imaginaire linguistique a l'imaginaire culturel : une etude du corps parle par l'enseignant-e de yoga français*. Journées de la francophonie- XIII^e. ed, Iași, Roumanie. 27-29 mars

Buchanan, R. (1992). *Wicked problems in design thinking*. *Design Issues*. Vol. 8. N°2. pp 521.

Buisson, B., Prax, J. Y., Silberzahn, P. (2005). *Objectif : Innovation*. Paris : Dunod.

Cardoso, S. (2016). *Un robot de compagnie au quotidien. Perception, relation, cohabitation et scénario d'usage*. *Revue Question de communication*

Caron Fasan, ML., Chanal, V. (2008). *Des scénarios pour explorer les modèles d'affaire*. *Expansion Management Review*, N°128.

Cauvin, E., Bescos, P-L. (2002). *L'évaluation des performances : une comparaison entre les pratiques des Start-Up et des entreprises traditionnelles françaises et américaines*. *Technologie et Management de l'Information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*.

Ceriani, G. (2007). *Points chauds et boules de cristal. Sémiotique de la tendance et de la recherche stratégique*. Milan, FrancoAngeli

Chaffotec, A., Voisin, T. (2016). *Le Livre blanc des open labs. Quelles Pratiques*.

Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. *Strategy and Leadership*, Vol 35.

Chevalier, F., Micaelli, I. (2008). *Comment devient-on innovateurs ? Analyse du passage à l'acte d'innover au travers de la création d'entreprise innovante*. AIMS – Bordeaux – Journée de recherche - Entrepreneuriat et Stratégie.

Cohen, D. (2012). *HOMO ECONOMICUS. Prophète (égaré) des temps nouveaux*. Paris : Albin Michel.

Collectif. (2008). *40 agences, 40 briefs, 40 stratégies, 40 créations, Design in Europe*. Paris : Pyramyd.

- Colin, C. (2010). *Question(s) design*. Paris : Flammarion.
- Coster, M. (2009). *Entrepreneuriat, la dimension humaine du business model*. Paris : Pearson Éducation France.
- Courtés, J. (1991). *Analyse sémiotique du discours. De l'énoncé à l'énonciation*. Paris : Hachette.
- Couturier, E. (2009). *Le design, hier, aujourd'hui, demain, mode d'emploi*. Paris : Flammarion.
- Cross, N. (1989). *Engineering Design Methods*. Chichester : UK Jhon Wiley & Sons.
- Darras, B. (1998). *L'image, une vue de l'esprit. Étude comparée de la pensée figurative et de la pensée visuelle*. *Recherches en communication*. N°9. pp 77-99.
- Darras, B. (2006). *Introduction à la sémiotique*. In D. Benoit (2006). *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*. Paris : Éditions d'organisation.
- Darras, B. (2011). *Art + design / semiotics*. Collection # 3.
- Darras, B. & Belkhamza, S. (2009). *Faire corps avec le monde. Étude comparée des concepts d'affordance, réaction et d'habitude d'action*. *Recherche en communication*, n° 29. Louvain-La-Neuve. Belgique. pp 125 -145.
- Darras, B., Belkhamza, S. (dirs). (2010). *Objets et Communication*. MEI Médiation et Information. voll. 30-31. Paris : L'Harmattan.
- Daumal, S. (2012). *Design d'expérience utilisateur, principes et méthodes UX*. Paris : Eyrolles.
- De Bono, E. (2013). *La boîte à outils de la créativité*. Paris : Eyrolles.
- Debois, F., Groff, A., Chenevier, E. (2011). *La Boite à outils de la créativité*. Paris : Dunod.
- Delacroix, E., Galtier, V. (2005). *Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé ?* *Management & Avenir*, (2), pp 71 - 86.
- Deni, M. (2001). *Organisations inter objectives et intersubjectivité dans les trains*. Dans E. Landowski et G. Marrone (dirs), *La société des objets. Problèmes d'inter objectivité*. Protée, vol. 29, 1, Université du Québec. pp. 75-83.
- Deni, M. (2002). *Oggetti in azione. Semiotica degli oggetti: dalla teoria all'analisi*. Milan : FrancoAngeli.
- Deni, M. (2002). *La construction sémiotique d'une interface conviviale*. Sur [http://www.ocula.it/archivio/txt/md_interf/ interfConviv.htm](http://www.ocula.it/archivio/txt/md_interf/interfConviv.htm). consulté en mars 2015.
- Deni, M. (2005). *Les objets factitifs*. Dans J. FONTANILLE et A. ZINNA (dirs). *Les objets du quotidien*. Limoges : Pulim.

Deni, M. (2010). *L'intervention sémiotique dans le projet : du concept à l'objet*. Dans B. DARRAS, S. BELKHAMSA. MEI Médiation et Information. n. 87-97.

Deni, M. (2011). *Semiotics in the design project. Interview*, Dans B. DARRAS. Art + Design / Semiotics. Collection # 3.

Deni, M. (2015). *Contributions à l'histoire et à la théorie sémiotique du design et du projet : de l'analyse à l'approche prévisionnelle*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Nîmes.

Diallo, D. (2007). *Comment des Start-Up deviennent des grands comptes mondiaux : le cas de Google*. Vie et Sciences Économiques n° 176- 177, pp 43 - 60.

Diamond, J. (2009). *Effondrement*. Paris : Folio essais.

De Lavergne, C. (2007). *La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative*. Recherche Qualitative. Hors-Série, n°3.

Douglas, M., Isherwood, B.(2008). *Pour une anthropologie de la consommation*. Paris : du Regard, Institut français de la mode.

Eco, U. (1968). *La struttura assente. Introduzione alla ricerca semiologica*. Milan : Bompiani. (tr. fr. *La Structure absente, introduction à la recherche sémiotique*. Paris : Mercure, 1972).

Eco, U. (1986). *La guerre du faux*. Paris : Grasset.

Eco, U. (1979). *Lector in fabula ; Le rôle du lecteur*. Paris : Lgf.

Eijnatten, M.V., Putnik, G.D. (2004). *Chaos, Complexity, Learning, and The Learning Organization*. The Learning Organization, 11 (6). pp 418 - 429.

Einstein, A. (1934). *Comment je vois le monde*. Paris : Flammarion, coll Bibliothèque de philosophie scientifique.

Fievet, G. (1992). *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*. Paris : Inter Éditions.

Findeli, A. (1998). *La Recherche en Design. Questions épistémologiques et méthodologiques*. International Journal of Design and Innovation Research. Vol. I. N°1. pp 3 -12.

Findeli, A., Bousbaci, R. (2005). *L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design*. The Design Journal. VIII. N° 3.

Findeli, A. (2006). *Le design, discipline scientifique ? Une esquisse programmatique*. Communication présentée au colloque Les Ateliers de la recherche en design (1ère édition), Université de Nîmes.

Findeli, A. (2010). *Searching For Design Research Questions : Some Conceptual Clarifications*. In Rosan Chow (dir.), *Questions, Hypotheses & Conjectures : discussions*

on projects by early stage and senior design researchers, iUniverse, Bloomington, IN, pp 286 - 303.

Flamand, B. (2006). *Le Design, Essais sur des théories et des pratiques*. Institut français de la mode. Paris : du Regard.

Flamand, B. (2006). *Le design ou du bon usage de la pensée*. In Brigitte Flamand (dir.), *Le design. Essais sur des théories et des pratiques*. Paris : Institut Français de la Mode. pp 113.

Floch, J.-M. (1982). *L'iconicité : enjeu d'une énonciation manipulatoire (analyse sémiotique d'une photographie de R. Doisneau)*. In *Actes sémiotiques*. N°23. Limoges : Presses Universitaires de Limoges.

Floch, J. M. (1985). *Petites mythologies de l'œil et de l'esprit : Pour une sémiotique plastique*. Paris-Amsterdam : Hadès-Benamins.

Floch, J.-M. (1990). *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes les stratégies*. Paris : PUF.

Floch, J.-M. (1995). *Identités visuelles*. Paris : PUF.

Fontanille, J., Zilberberg, C. (1998). *Tension et signification*. Liège : Mardaga.

Fontanille, J. (2002). *Sémiotique des objets*. *Versus*, n. 91/92.

Fontanille, J. (2004). *Pratiques Sémiotiques*. Pulim

Fontanille, J., Zinna, A. (2005). *Les objets au quotidien*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges, coll. *Nouveaux Actes Sémiotiques*. N°104, 105, 106.

Fontanille, J. (2015). *Formes de vie*. Liège : PUL

Fréry, F. (2013). *Où en est l'innovation aujourd'hui ?* Propos recueillis par P. Silberzahn, *De Boeck Supérieur, Entreprendre & Innover*, 2, 18, 82-87.

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books. Retrieved from <https://books.google.fr/books>

Gibson, J.J. (1979). *The ecological Approach to Visual Perception*. Boston : Houghton Mifflin.

Godin, S. (2008). *Tribus*. Paris : Diatino.

Greimas, A. J., Courtés, J. (1979). *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris : Hachette

Groeger, L., Schweitzer, J. (2014). *Transformational Leadership, Design Thinking and the Innovative Organization*, European Group for Organizational Studies Conference, At Rotterdam, Netherlands.

- Hamel, G., Breen, B. (2013). *The Future of Management*. Boston : Harvard Business School Press.
- Hansen, M.T., Nohria, N. (2004). *How to Build Collaborative Advantage*. Sloan Management Review, Vol 46, N°1, pp. 22-30.
- Harvard Business Review. (2017). *Le must de l'innovation hors-Série*. Boston : Harvard Business Review Press.
- Hatchuel, A., Le Masson, P., Weil, B. (2001). *Innovation/projet : des liens complexes*. La Cible, Vol 88. pp 9-14.
- Jakobson, R. (1984). *Une vie dans le langage*. Paris : de Minuit. p 155.
- Jaoui, H. (1994). *La créativité - Mode d'emploi*. Paris : ESF.
- Jouny-Rivier, É. (2016). *Quels intérêts pour des clients B2B à co-créeer un service ?* Annales Des Mines - Gérer et Comprendre, 2(124). pp 62-73.
- Kim, W-C., Mauborgne, R. (1996). *Blue Ocean Strategy*. Boston : Harvard Business Review. pp 69-80.
- Kim, W-C., Mauborgne, R. (2004). *Value innovation: the strategic logic of high growth*. Boston: Harvard business review, Vol 82. pp 172-180.
- Kim, W-C., Mauborgne, R. (2005). *Stratégie Océan Bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris : Village Mondial.
- Le Moigne, J-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.
- Lipovetsky, G. Serroy, J. (2013). *L'Esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*. Paris : Gallimard.
- Maeda, J. (2006). *The Laws of Simplicity*. Cambridge : The MIT Press.
- Maldonaldo, T. (1958). *Les nouvelles perspectives industrielles et la formation du designer*. Bruxelles : Conférence à l'Exposition universelle.
- Marchall, A. (2011). *Innovation organisationnelle et transformation manageriale par le design thinking*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Martin, B., Hanington, B. (2012). *100 méthodes de design*. Paris : Eyrolles.
- Martin, R.L. (2009). *The Design of Business : Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston : Harvard Business Press.
- Martin R.L, (2010). *The Age of Customer Capitalism*. Boston : Harvard Business Review, Vol 88, N°1. pp.58-65.
- Martinet, A.C. (2006). *Stratégie et Pensée Complexe*. Revue française de gestion, Vol 32, N°160. pp. 31-46.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol 50, n°4, pp 370.

Maslow, A. H. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Fayard

Mazzalovo, G. (2008). *Exemples d'applications de la sémiotique de Jean-Marie Floch à la gestion des marques*. pubblicato in rete il 20 maggio

Meingan, D. (2017). *Les groupes : un des dispositifs clés de l'innovation*. *Techniques de l'Ingénieur*.

Moles, A. (1972). *Théorie des objets*. Paris : Encyclopédie universitaire.

Monjou, M. (2006). *De quelques problèmes en sémiotique des objets*. Communication prononcée au Séminaire du CeReS avec J.-F. Bordron.

Moritz, S. (2005). *Service Design - Practical access to an evolving field*. London

Munari, B. (2012). *L'art du design*. Paris : Pyramyd

Nobel, C. (2012). *Teaching a Lean Startup Strategy*. Boston : Harvard Business School press.

Norman, D.A. (2002). *The Design of Everyday Things*. New York : Basic Books.

Norman D.A. (2004). *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. New York : Basic Books.

Nussbaum, M.C. (2012). *Capabilités, comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* Paris : Climats Flammarion.

OCDE. (2009), *The New Nature of Innovation*, Copenhagen, OCDE.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, present and future of the concept*. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 16.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons.

Piponnier, A., Beyaert-Geslin, A., Cardoso, S. (2014). *Projet et design, nouveaux mots d'ordre, nouveaux slogans de l'action et des pratiques sociales ?* *Communication & Organisation*, 2, (n° 46), pp 5 -14.

Ramonet, I. (2000). *Propagandes silencieuses, masses, télévision, cinéma*. Paris : Galilée.

Rancic Moogk, D. (2012), *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*. *Technology Innovation Management Review*, Edition de Mars. pp 23 - 26.

Région Occitanie. (2017). *Les aides et appels à projets*. Retrieved August 21, 2017, from <https://www.laregion.fr/Les-aides-et-appels-a-projets>

Rifkin, J. (2000). *L'âge de l'accès, la nouvelle culture du capitalisme*. Paris : La Découverte.

Rifkin, J. (2011). *Une nouvelle conscience pour un monde en crise, vers une civilisation de l'empathie*. Paris : Babel.

Roussel, B., Bary, R., Ferioli, M. (2012). *Method of creativity including an ideas evaluation tool: an application in an international workshop*. In B. N. Marjanovic Dorian, Storga Mario, Pavkovic Neven (Ed.), *DS 70 : Proceedings of DESIGN 2012, the 12th International Design Conference (pp. 1941–1950)*. Dubrovnik.

Rylander, A. (2011). *New Perspectives in Design Management*. Goteborg, Jill Wodilla Business and Design Lab Publications.

Salesse, R., Gervais, R. (2012). *Odorat et Goût*. Paris : Quae.

Salmon, C. (2007). *Storytelling*. Paris : La Découverte.

Sanchez, P., Ricart, J.E. (2010). *Business Model Innovation and Sources of Value Creation in Low-income Markets*. *European Management Review*, Vol 7, N° 3. pp138–154.

Sanders, E.B.N., Stappers, P.J., (2008). *Co-creation and the new landscapes of design*, *CoDesign*, Vol. 4, No. 1. pp. 5-18.

Saucet, M. (2009). *Innovator : Innover face à la Crise*. Paris : La Tour Des Vents.

Saussure, F. (1916). *Cours de linguistique générale*. Paris : Payot

Schaltegger, S. Hansen E.G, Lüdeke-Fboreund F, (2016). *Business Models for Sustainability. A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation and Transformation*. *Organization & Environment*, 29(3). pp.264-289.

School, D. (2011). *An Introduction to Design Thinking Process Guide*. Stanford : Stanford University Press.

Schumpeter, J-A. (1934). *The Theory of Economic Development an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Oxford : Oxford University Press.

Schumpeter, J-A. (1912). *Théorie de l'évolution économique*. Paris : Dalloz. Trad Ansllett, J-J. (1999). p 95

Semprini, A. (1995). *L'objet comme procès et comme action. De la nature et de l'usage des objets dans la vie quotidienne*. Paris : l'Harmattan.

Semprini, A (2005). *La marque, une puissance fragile*. Paris : Vuibert.

Simon, H. (1969). *The science of the artificial*. Cambridge : The MIT Press. Traduction française et postface par Le Moigne J.-L. (1974). *La science des systèmes, science de l'artificiel*. Paris, EPI éditeurs. Réédition en 1991 chez Dunod. Et Réédition en 2004 sous le nom suivant : *Les sciences de l'artificiel*. Paris, Gallimard, Coll. Folio Essais.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Taché, P. (2014). *Créer de la valeur*. Paris : Eyrolles.

Tarillon, C., Grazzini, F., Boissin, J-P. (2000). *Les jeunes entreprises innovantes accompagnées par le MESR : que deviennent-elles 5 ans après leur création ?* Grenoble : Cahiers de Recherche CNRS CERAF EDSG.

Tzu Sun. (1772). *L'art de la guerre*. Paris : Philosophie.

Verganti, R. (2009). *Design-driven Innovation*. Brighton : Harvard Business Press.

Vial, S. (2010). *Court Traité du Design*. Paris : PUF.

Vian, D., Hoffman, J. (2010). *Stratégie de l'innovation : une Perspective Systémique*. *L'Expansion Management Review*, N°136, pp 99-107.

Walter, A. (2012). *Design Émotionnel*. Paris : Eyrolles.

Wheatley, M.J., Frieze, D. (2011). *Leadership in the Age of Complexity: From hero to host*. *Resurgence Magazine*, Jan-Feb (264).

Woodruff, R-B. (1997). *Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 25, n°2. pp 139-153.

Zamboni, A. (2010). *Matières et Design*. Paris : La Martinière.

Zinna, A. (2002). *Décrire, produire, comparer et projeter. La sémiotique face aux nouveaux objets de sens*. *Nouveaux Actes Sémiotiques*. N°79,80,81. Limoges : Presses universitaires de Limoges, coll. Nouveaux actes sémiotiques.

Zinna, A. (2003). *Avez-vous dit 'allumer l'ordinateur' ?* Dans *Versus* n° 91/92. Milan : Bompiani.

Zinna, A. (2004). *Le interfacce degli oggetti di scrittura. Teoria del linguaggio e ipertesti*. Roma : Meltemi. p 12. (trad. Deni, 2010)

Zinna, A. (2010). *A quel point en sommes-nous avec la sémiotique de l'objet ?*. *Objets & Communication*. MEI. Médiation et Information. n° 30-31. pp 69-86.

Zinna, A. (2011). *Vers une sémiotique du contrôle et des commandes*. In B. Darras (Dir.). *Collection #3 Art +design. Semiotics*. Paris : Parsons.

WEBOGRAPHIE

<http://admirabledesign.com> : la question de la responsabilité du designer est fondamentale

<https://blog.ycombinator.com> : design for startups de Gary Tan

<http://cheese.konbini.com/photos/kodak-numerique-annees-70/> : comment Kodak a loupé son tournant vers le numérique dans les années 1970

https://en.wikipedia.org/wiki/Dave_Snowden

<https://fr.slideshare.net/geoffreydorne/le-design-thinking-en-bibliotheque-63901224>

<https://philippesilberzahn.com/2011/02/28/comment-entrepreneurs-pensent-agissent-principes-effectuation/>

<https://sensomarket.wordpress.com/2015/05/27/la-recette-du-marketing-sensoriel-elaboree-par-lenseigne-nature-decouvertes/>

<https://usager2018.hypotheses.org>: la place de l'utilisateur en design

<https://www.accenture.com/fr-fr/insight-business-design>

<https://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2018-1> : architecture de l'information versus design de l'information

<https://www.définitions-marketing.com> : l'encyclopédie illustrée du marketing

<https://www.designcouncil.org.uk> : what is Design Council Spark ?

https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design_Economy_2018_exec_summary.pdf

<http://www.design-fax.fr>

<http://www.designkit.org>

<https://www.entreprises.gouv.fr>

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/01/13811-design-thinking-un-outil-qui-favorise-linnovation-et-remet-en-cause-les-certitudes-dans-lentreprise/>

<https://www.ibm.com/design/thinking/> : enterprise design thinking

<https://www.ideo.com/post/design-kit> : la boîte à outils de conception centrée sur l'homme.

<https://www.ideo.com/blogs/inspiration>

<https://www.ideo.com/post/method-cards>

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/02/qu-est-ce-que-le-design-thinking/>

<http://lrf-blog.com/wp-content/uploads/2015/12/Design-Thinking-en-un-clin-doeil.pdf>

<http://www.klap.io/outils-indispensables-atelier-design-thinking/> : 22 outils indispensables pour un atelier de design thinking

<http://www.la27eregion.fr/blog/> : de la boîte à idées au programme d'intrapreneuriat/où en est-on de l'innovation participative dans les administrations ?

<https://www.lafrenchtech.com/fr>

https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/le-design-ou-l-innovation-pensee-par-et-pour-tous_1223165.html

<https://www.nodesign.net/blog/> : quel design pour l'IA ?

<http://www.paulgraham.com/growth.html> : want to start a startup?

<https://www.usabilis.com/design-de-service/Qu'est-ce-que-le-design-de-service-?>

<https://www.uxpin.com/studio/blog/paper-prototyping-the-practical-beginners-guide/>

<http://www.servicedesigntools.org>

https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team?language=fr

https://www.ted.com/talks/amy_herman_a_lesson_on_looking?language=fr

https://www.ted.com/talks/marily_oppezzo_want_to_be_more_creative_go_for_a_walk?language=fr

https://www.ted.com/talks/sinead_burke_why_design_should_include_everyone?language=fr

https://www.ted.com/talks/tania_douglas_to_design_better_tech_understand_context?language=fr

https://www.ted.com/talks/tommy_mccall_the_simple_genius_of_a_good_graphic?language=fr

<https://www.thierry-pigot.fr/scrum-en-moins-de-10-minutes>

<https://www.veloscenie.com/contenus/espace-pro/rapport-economie-du-velo-altermodal.pdf>

<https://wydden.com/pourquoi-toutes-les-startups-ont-elles-besoin-du-design/>

FIGURES

Figure 1. Séance de créativité avec la startup Staffman.	p. 31
Figure 2. Vue intérieure de l'Incubateur Nubbo.	p. 44
Figure 3. Réalisation d'une fresque du processus d'accompagnement de l'incubateur.	p. 45
Figure 4. Schéma 2015-2016 du processus d'accompagnement de l'incubateur.	p. 48
Figure 5. Schéma 2017-2018 du processus d'accompagnement de l'incubateur.	p. 48
Figure 6. Chiffres clés de l'incubateur Nubbo sur lesquels s'appuie notre travail.	p. 55
Figure 7. Nouveau logo de l'incubateur Nubbo.	p. 57
Figure 8. Sociétés en perte de vitesse et de marché à cause d'un focus faisabilité.	p. 58
Figure 9. Modèle de voiture se basant sur le processus de cotraitance.	p. 61
Figure 10. Schéma de Asymco, société de business stratégie en informatique.	p. 62
Figure 11. Classement temps de survie des startups en Europe, European Startup Monitor 2018.	p. 65
Figure 12. Graphique CBS Insight 2016 sur les raisons d'échecs des startups dans le monde.	p. 66
Figure 13. Exemple de l'utilisation du BMC avec Flickr, site de partage de photos gratuites, pour structurer le projet. Travail de recherche du professeur Alexandre Osterwalder.	p. 68
Figure 14. Photo symbolique illustrant l'intégration dans un marché qui attend les startups.	p. 71
Figure 15. Cartographie de l'écosystème des Startups en Occitanie, par 2VFagency.	p. 72
Figure 16. Schéma des valeurs de consommation pour Ferragamo par J. M. Floch.	p. 78
Figure 17. Graphique 2017, Sur le sujet principal d'échec des startups dans le monde, Greylock Partners.	p. 79
Figure 18. Planche prototype pour communiquer le problème que doit résoudre la startup IBAT pour ces clients du BTP.	p. 85
Figure 19. Google Lab, espace de prospection sur des marchés « Océan Bleu » diversifiés.	p. 90
Figure 20. Voici un exemple de la multitude de moteurs de recherche avant Google.	p. 94
Figure 21. Documents de communications du projet Nest par le problème client qu'elle veut résoudre.	p. 96
Figure 22. Schéma CYNEFIN, Snowden, D. 2002.	p. 107
Figure 23. Tableau d'identification du problème en projet startup, Incubateur Nubbo 2018.	p. 111
Figure 24. Tableau de la courbe de la compréhension des innovations, Gartner, Juillet 2017.	p. 112
Figure 25. Planche de présentation Incubateur Nubbo 2018.	p. 113
Figure 26. Planche de présentation Nest, Incubateur Nubbo 2018.	p. 114
Figure 27. Campagne Apple « Think Different », 1997 par l'agence de communication TBWAChiat\Day.	p. 115
Figure 28. Communication sur la promesse projet de Volvo : Zéro accident en 2020 avec une Volvo.	p. 116
Figure 29. Tableau de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.	p. 118

Figure 30. Tableau 2 de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.	p. 119
Figure 31. Tableau 3 de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.	p. 120
Figure 32. Tableau 4 de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.	p. 121
Figure 33. Tableau récapitulatif de travail du problème, incubateur Nubbo 2017.	p. 122
Figure 34. Projet de communication pour la startup Authentic Material, 2016.	p. 128
Figure 35. Travail sur les typologies de pictogrammes météo pour la startup Weather Force.	p. 129
Figure 36. Réalisation de la couverture du livre d'Eric Salomon, La méthode W-pitch, Éditions Télémaque, 2017.	p. 131
Figure 37. Schéma J-M. Klinkenberg.	p. 132
Figure 38. 4 Exemples d'images travaillées pour les présentations en public.	p. 136
Figure 39. Exemple de l'intégration de la sémiotique dans la création du logo Mountpass : le logo avant et après les sessions de sémiotique sur le projet.	p. 137
Figure 40. Publicité Renault 14.	p. 138
Figure 41. Schéma de phases et d'interactions de la startup Weather Force avec les OT (Opérateurs Téléphoniques) et les SMN (Services de Météo Nationaux).	p. 145
Figure 42. Prototype de bâche en 3 mètres par 2 pour salon d'entreprises, 2017.	p. 146
Figure 43. Flyers pour présenter le projet dans un salon d'entreprises, 2017.	p. 147
Figure 44. Planche de proposition du logo MAX pour le projet Bot Design, Septembre 2018	p. 148
Figure 45. Deux exemples d'illustrations du travail de fond entre design et sémiotique : projets de startups sur le domaine de la gestion de distribution et de l'immobilier.	p. 150
Figure 46. Premières formalisations de réflexions pour structurer le projet issu du travail de sémiotique sur les typologies de cyclotouristes.	p. 153
Figure 47. Travail photo d'observation terrain.	p. 153
Figure 48. 4 Photos de recherche pour alimenter le projet.	p. 161
Figure 49. Carré sémiotique sur les typologies de cyclotouristes développé pour la startup Mountnpass.	p. 162
Figure 50. Photo de recherche pour alimenter le projet.	p. 162
Figure 51. Schéma de S Moritz, 2005.	p. 179
Figure 52. Les tâches du design de services regroupées en catégories, Moritz, 2005 : 75.	p. 183
Figure 53. Tools & Process, Saco et Goncalves, 2008.	p. 184
Figure 54. Symbole de la méthodologie Scrum, ou Mêlée.	p. 190
Figure 55. Présentation biblique, prophétique de l'équipe Y Combinator.	p. 192
Figure 56. La Cène, par Léonard de Vinci, 1494-1498, fresque, Église Santa Maria delle Grazie de Milan.	p. 192
Figure 57. Processus identifié en début d'observation.	p. 196

Figure 58. Parcours de sélection pour l'incubation des startups il y a 3 ans.	p. 197
Figure 59. Parcours d'incubation des startups il y a 3 ans.	p. 198
Figure 60. Création de visuels des ressources internes / externes de l'incubateur 2015/2016.	p. 199
Figure 61. Création de visuels des ressources internes / externes de l'incubateur 2015/2016.	p. 200
Figure 62. Identification des outils et du business model.	p. 200
Figure 63. Première classification des outils au filtre du processus d'incubation.	p. 201
Figure 64. Prototypage graphique des outils et de leurs implications dans le temps sur chaque bloc du Business Model Canva.	p. 201
Figure 65. Prototypage fiche classification des outils et de leurs impacts pour le BM.	p. 203
Figure 66. Tableau de classification des outils par question de startups et placés dans le temps d'incubation.	p. 204
Figure 67. Triptyque d'intégration du design dans l'accompagnement de projet.	p. 207
Figure 68. Fiche topographique des espaces d'intégrations du design dans le BM des startups	p. 208
Figure 69. Modélisation graphique du parcours d'usage des startups	p. 209
Figure 70. Modélisation du processus d'interactions entre accompagnement business et design.	p. 210
Figure 71. Modélisation graphique du mois 1 des étapes dans le développement des projets startups.	p. 211
Figure 72. Modélisation graphique du mois 2 des étapes dans le développement des projets startups.	p. 212
Figure 73. Modélisation graphique du mois 3 des étapes dans le développement des projets startups.	p. 212
Figure 74. Modélisation du rétroplanning des 3 premiers mois : outils / ateliers / livrable.	p. 213
Figure 75. Livrable de fin de séance de préparation de workshop usager.	p. 216
Figure 76. Livrable rétro-planning workshop pour améliorer la promesse d'expérience du projet.	p. 217
Figure 77. Livrable rétro-planning workshop de recherche d'idées de communication.	p. 218
Figure 78. Formalisation graphique 1 des étapes de résolutions d'incidents d'une résidence.	p. 221
Figure 79. Formalisation graphique 2 des étapes / Actions / Acteurs de résolutions d'incidents d'une résidence.	p. 221
Figure 80. Formalisation graphique de l'application de recharge pour borne électrique Zewatt.	p. 223
Figure 81. Formalisation graphique de l'application pour la communication de la startup.	p. 223
Figure 82. Formalisation graphique de l'application EldoTravo.	p. 224
Figure 83. Visualisation graphique de l'espace de description sémiotique (Fouquier, 1984 :138).	p. 228
Figure 84. Réalisation de planche tendance techno-médicale Bot Design.	p. 232
Figure 85. Réalisation de planche tendance Humaine-médicale Bot Design.	p. 233

Figure 86. Fiche synthèse de séance pour le projet de pré-consultation médicale Bot design.	
Premier travail sur la dimension sensorielle et la dimension intelligible.	p. 234
Figure 87. Premières synthèses visuelles pour le projet MAX de la startup Bot design.	p. 235
Figure 88. Structurations pour le projet MAX de la startup Bot design.	p. 236
Figure 89. Le processus d'analyse sémiotique appliqué au marketing. Pasquier, M. 2005.	p. 239
Figure 90. Schéma général d'intervention sémiotique dans le projet, Deni, M. 2010.	p. 242
Figure 91. Réalisation de planches tendances de l'univers du projet Weather Force.	p. 243
Figure 92. Modélisation des données du projet Weather Force.	p. 244
Figure 93. Modélisation graphique des secteurs du projet Weather Force.	p. 245
Figure 94. Modélisation des IHM par secteur du projet Weather Force. Ici le secteur Habitation.	p. 245
Figure 95. Modélisation des éléments de composition du service.	p. 246
Figure 96. Modélisation des éléments codes de pictogrammes dans l'univers de la météo.	
Développement d'une graphie propre à la startup Weather Force.	p. 247
Figure 97. Réalisation de flyers pour Salon international à destination de clients potentiels dans chaque domaine cible.	p. 248
Figure 98. Schéma de travail sur l'identité de marque avec la startup Weather Force 2017.	p. 249
Figure 99. Réalisation des éléments de marque validés.	p. 250
Figure 100. Réalisation de la charte graphique Weather Force.	p. 250
Figure 101. Mise en situation de la marque.	p. 251
Figure 102. Modélisation et sélection de la typographie.	p. 251
Figure 103. Réalisation de mockup de la marque.	p. 252
Figure 104. Réalisation du processus d'interactions de l'univers du projet Weather Force.	p. 252
Figure 105. Carré sémiotique des usages du service Weather Force.	p. 253
Figure 106. Prototypage d'interfaces d'application Pollen pour Weather Force.	p. 254
Figure 107. Réajustement de l'interface finale pour l'application Pollen pour Weather Force.	p. 255
Figure 108. Modélisation de la Communication et mise en test BETA de l'application Pollen pour Weather Force.	p. 255
Figure 109. Réalisation d'interfaces pour l'application App'Limas pour Weather Force.	p. 256
Figure 110. Confrontation des parcours d'usages de l'application et du terrain.	p. 258
Figure 111. Réalisation à partir des observations d'une plaquette pro.	p. 259
Figure 112. Réalisation à partir des observations d'une plaquette usager/client/prospect.	p. 259
Figure 113. Logo d'entrée en incubation de la startup XPEMAT.	p. 261
Figure 114. Séance de travail avec la startup XPEMAT Startup/Chargé d'affaire/designer.	p. 261
Figure 115. Synthèse de la carte mentale de la startup XPEMAT.	p. 262
Figure 116. Pistes sélectionnées pour la startup XPEMAT.	p. 263

Figure 117. Formalisation de planches tendances pour la startup EXPEMAT.	p. 263
Figure 118. Formalisation du schéma de travail sur l'identité de marque avec la startup Expemat.	p. 264
Figure 119. Propositions pour le logo et la charte graphique de la startup Expemat.	p. 266
Figure 120. Intégration de la genèse de création sur le site d'Expemat.	p. 267
Figure 121. Séance pratique avec la startup Expemat sur les axes à développer pour le site internet.	p. 268
Figure 122. Exercice de mise en application avec la startup Expemat d'un carré sémiotique.	p. 270
Figure 123. Piste de création des interfaces du service de vente de la startup Expemat.	p. 270
Figure 124. Mockups pour le développement de la plateforme Expemat.	p. 271
Figure 125. Séance d'ajustements pour le développement de la plateforme Expemat.	p. 272
Figure 126. Développement de la plateforme Expemat.	p. 272
Figure 127. Visualisation globale du développement de la plateforme Expemat.	p. 273
Figure 128. Visualisation du choix de promesse de la startup sur de la plateforme Expemat.	p. 273
Figure 129. Visualisation du développement complet de la plateforme Expemat.	p. 274
Figure 130. Processus mis en place dans l'accompagnement en sémio-pratique des projets startups.	p. 276
Figure 131. Évolution du persona cible de Staffman.	p. 281
Figure 132. Fiche synthèse Workshop sur la construction d'un persona, Ateliers 2018, Incubateur Nubbo.	p. 288
Figure 133. Type Persona pour le Workshop sur la construction d'un persona, Ateliers 2018, Incubateur Nubbo .	p. 288
Figure 134. Fiches types Persona pour la startup Staffman, Ateliers 2018, Incubateur Nubbo.	p. 290
Figure 135. Parcours réalisé avec l'agence de design de services Originn en Belgique, pour repenser le service achat d'une banque.	p. 293
Figure 136. Parcours d'usage sur la vie d'une startup, Nubbo 2016.	p. 294
Figure 137. Parcours d'usage pour la startup Baiya, Nubbo 2018. Avec ici un parcours d'achat de matériel pour une entreprise X sans la solution Baiya et avec la solution Baiya.	p. 294
Figure 138. Workshop Atelier sur l'innovation du Business Model Canva, Ateliers 2017, Incubateur Nubbo.	p. 296
Figure 139. Workshop Atelier 2 sur l'innovation du Business Model Canva, Ateliers 2017, Incubateur Nubbo.	p. 297
Figure 140. Workshop Atelier 3 sur l'innovation du Business Model Canva, Ateliers 2017, Incubateur Nubbo.	p. 298

Figure 141. Modélisation graphique du Business Model de travail de l'Incubateur Nubbo 2018.	p. 300
Figure 142. Modélisation graphique du Business Model de travail de l'Incubateur Nubbo 2015-2017.	p. 301
Figure 143. Exemple de fiche notice réalisée pour l'accompagnement sur les bénéficiaires.	p. 302
Figure 144. Fiche d'introduction de la boîte à outils.	p. 304
Figure 145. Maquette rétro-planning d'usage des outils développés pour le business model – Nubbo2017.	p. 305
Figure 146. Modélisation du processus de pré-incubation des startups chez Nubbo – Prototype.	p. 306
Figure 147. Outil de mise à plat du Business Model.	p. 307
Figure 148. Outil des premières observations.	p. 308
Figure 149. Outil premier parcours d'usage.	p. 308
Figure 150. Outil mise à plat des premières métriques de projet.	p. 309
Figure 151. Base outil persona.	p. 310
Figure 152. Outil de modélisation de l'utilisateur cible.	p. 310
Figure 153. Modélisation du processus d'intégration du design dans l'accompagnement des startups de l'Incubateur Nubbo 2018.	p. 312
Figure 154. Exemple de parcours d'usage pour la startup Ecivis.	p. 313
Figure 155. Exemple Proto-persona pour la startup Neventy.	p. 313
Figure 156. UX journey map pour la startup Baiya.	p. 314
Figure 157. Fiche persona pour la startup Staffman.	p. 315
Figure 158. Un exemple pratique UI pour logiciel de gestion imprimante 3D.	p. 316
Figure 159. Un exemple pratique lors d'ateliers pour l'incubateur.	p. 317
Figure 160. Un exemple pratique de prototypage fonctionnel réalisé pour la startup SunWaterLife.	p. 318
Figure 161. Formalisation graphique des cartes sur les principes d'innovation.	p. 319
Figure 162. Prototype du jeu de cartes sur les quarante principes d'innovations en design de services.	p. 320
Figure 163. Audit 2017-2018 réalisé par C. Cavaro dans le cadre des évolutions de l'incubateur régional Nubbo.	p. 335
Figure 164. Séance de parcours d'usage sur les espaces d'interactions pour le recrutement d'ingénieur avec la startup Staffman.	p. 346
Figure 165. Visualisation d'un parcours d'usage d'une molécule, projet Enterosys.	p. 350
Figure 166. Visualisation d'un parcours d'usage de sélection d'une molécule, projet Enterosys.	p. 350
Figure 167. Chiffres d'impacts des actions du design dans l'accompagnement d'entreprises par IBM.	p. 351

Figure 168. Visualisation d'un parcours d'usage de l'achat d'un bien immobilier, startup TIMAO. p. 352

Figure 169. Réalisation d'affiches de communication pour l'incubateur, 2015. p. 353

GLOSSAIRE

Affordance :

L'affordance, c'est la capacité d'un objet, d'un élément d'une interface à suggérer sa propre utilisation. L'affordance est définie aussi comme une « invitation à l'usage » (exemple : l'emplacement d'un bouton d'action).

AI (ou Artificial Intelligence) :

En informatique, l'AI désigne une machine qui imite les fonctions cognitives que les humains associent à d'autres esprits humains, comme « apprendre » et « résoudre des problèmes » : compréhension du langage humain, la compétition au plus haut niveau dans les systèmes de jeux stratégiques (Echecs, Go...), la conduite de voitures autonomes... Les startups appliquent mes algorithmes d'AI à un nombre croissant de problématiques pour les « disrupter ».

Blueprint :

Cet outil dévoile l'expérience client et les processus internes afférents. Les Blueprints montrent ainsi la zone cachée du parcours client (Customer Journey), invisible pour l'utilisateur. Cet outil de cartographie révèle donc les interactions entre les acteurs de l'entreprise et le client, en surface et en profondeur.

Bot :

Application logicielle qui exécute des tâches simples (scripts) de façon automatisée sur Internet, à un rythme beaucoup plus élevé que ce qui serait possible pour un simple humain. Plus de la moitié de tout le trafic Web est constitué de bots, beaucoup étant développés par des startups.

Brainstorming :

Technique de travail qualitative et créative pour générer des concepts, des idées. Le concept du brainstorming a été promu par le publicitaire Alex Osborn dans les années 1950 aux USA. Un atelier de brainstorming prend la forme d'une séance de groupe où chacun est invité à proposer librement et spontanément des idées ou suggestions en relation avec le sujet de travail. On doit s'assurer de l'absence de jugements négatifs portés sur les suggestions sous peine de nuire à la « productivité » et à la créativité de la séance de brainstorming.

Business model :

Représentation synthétique des aspects majeurs de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation.

Business model canvas :

Outil pour dresser un état des lieux du modèle économique d'une entreprise.

Carte mentale :

Est un diagramme qui est élaboré pour représenter des idées, des tâches ou d'autres concepts ayant un lien avec un mot-clé ou une idée centrale, et qui se trouvent radialement tout autour de celui ou de celle-ci.

Le co-design :

Technique de design collaborative avec laquelle on sollicite les usagers, les startups, les chargés d'affaires à participer à la création lors de séances d'ateliers sur l'ensemble des pratiques de création (du logo au parcours d'usage) avec pour objectif d'impliquer toutes les parties prenantes d'un projet pour en tirer le maximum.

de capacités, privilégier l'efficacité et la dynamique collective, favoriser l'émergence d'idées et leur concrétisation durable.

Customer journey map, cartographie du parcours client :

Customer Journey Map sert à cartographier le parcours client lors de l'achat d'un produit ou service. L'entreprise a ainsi une vision globale de l'expérience client avec les interactions, les canaux.

Data vision :

Ou data visualisation est un ensemble de procédés permettant de représenter de manière visuelle des données de projet pour un travail d'équipe projet ou pour l'utiliser dans la communication avec l'usager.

Design :

Le design est une activité créatrice dont le but est de présenter les multiples facettes de la qualité des objets, des procédés, des services et des systèmes dans lesquels ils sont intégrés au cours de leur vie. C'est pourquoi il constitue le principal facteur d'humanisation innovante des technologies et un moteur essentiel dans les échanges économiques et culturels. De ce fait, les interventions des designers sont, de plus en plus souvent, globales et s'intègrent dans des projets pluridisciplinaires avec un nombre croissant de partenaires venus des sciences humaines : sociologues, philosophes, ethnologues ...

Design culinaire :

Le design culinaire défend de vraies spécificités, en plaçant le gustatif en juge de paix, l'implacable exigence de ce design est de donner du plaisir ; faire du design culinaire impose en plus de vouloir exprimer des intentions, des relations, des émotions et une transversalité avec les acteurs et (les « consommacteurs ».)

Design d'espace d'environnement :

Le design d'espace englobe les activités d'architecture commerciale, d'aménagement intérieur, signalétique, et plv (publicité sur le lieu de vente) ; il contribue à l'agencement d'un espace qui concilie la fonctionnalité, la mise en valeur de l'offre de la marque, selon l'univers souhaité par l'entreprise auprès du public. L'identité se détermine par les matériaux, les revêtements, le mobilier, l'éclairage, les couleurs et l'ambiance sonore.

Design de Service :

Le design de service consiste à étudier la fonctionnalité et la forme de certains services, en se plaçant du point de vue des clients, des usagers avec comme objectif de s'assurer que les interfaces des services sont utiles, attrayantes pour les clients et sont propres au fournisseur. Les designers de service visualisent, formulent, et scénarisent des solutions à problèmes qui n'existent pas nécessairement aujourd'hui ; ils observent et interprètent des besoins et schémas comportementaux et les transforment en potentiels services futurs.

Design de sons :

Notre monde est fait de paysages sonores : 3 paysages se dessinent : la cité, les marques, les mondes connectés. Le design sonore entre dans le champ d'expression non verbale de la cité, de l'institution, de l'entreprise, de la marque, de ses produits, de ses services, c'est une identification. Ces sons vecteurs de sens chargés d'émotion

sont des marqueurs d'une expérience vécue entre l'émetteur et ses publics. Les approches sensorielles dont le son est un médium qui stimule l'imagination via le registre émotionnel, permettent de développer de la préférence par le plaisir des sens. Ce pouvoir de mémoire est un vecteur d'implication et de préférence. Design sonore et design musical sont les deux mamelles de ce langage depuis l'imaginaire des marques jusqu'aux évocations du produit (ou service).

Design durable :

Un bon produit/service est forcément éco-conçu. Les bouleversements climatiques, géopolitiques, économiques nous rappellent combien sont profondes les mutations auxquelles nous devons faire face. Le design doit intégrer les enjeux du développement durable dans ces processus.

Design Graphique :

Le rôle du designer est de créer une identité visuelle globale, durable, repérable, fédératrice et révélatrice du territoire et des valeurs de la marque. Avec la charte graphique il crée un outil de gestion cohérent de cette identité.

Design interactif :

Design numérique ou design d'interaction, désigne (d'après Philippe Quinton) la mise en œuvre des potentialités interactives des médias informatisés à travers une synergie communicationnelle entre un dessin et un dessein (activité créatrice..) pour penser et construire une relation, un processus de communication qui suscite la participation physique et mentale de son destinataire. Le design numérique se veut plus global et s'articule autour d'une multitude d'enjeux et de valeurs anthropologiques : sociale, culturelle, économique, politique, technologique.

Design Management :

C'est la fonction de l'organisation qui a la responsabilité du cadrage stratégique, du pilotage tactique, et opérationnel du design. Mise en harmonie entre stratégie de l'entreprise, stratégie design et gestion de la réputation, lien entre savoirs du design et savoirs de l'entreprise : son capital humain, son capital organisationnel et son capital informationnel.

Design Packaging :

Le design packaging est l'activité créative et technique qui consiste à concevoir le volume et le décor d'un emballage pour tout type de produit courant ou professionnel. Il s'exprime en deux spécialités : le design de la forme de l'emballage (fonctionnalité, ergonomie, poly-sensorialité, esthétique, éco-conception) le design de la communication émise par l'emballage (identité de la marque, reconnaissance de l'univers du produit, attractivité, visibilité des infos) pour en faire un média vers la cible.

Design Produit :

Améliorer la fonctionnalité, le coût, le service, les méthodes de fabrication, faciliter les déclinaisons de gamme et d'usage, donner une identité au produit, sont des exemples d'interventions du design sur la compétitivité et la qualité d'un produit. La conception d'un produit est un processus complexe et stratégique qui englobe les aspects fonctionnels, techniques, esthétiques, économiques, sensibles au produit. Afin d'intégrer, analyser, et formaliser le designer doit agir en interaction avec les acteurs

dans l'entreprise et en externe qui interviennent en amont et en aval du processus de création et d'innovation

Design sensoriel :

Les entreprises pour différencier leurs offres explorent le champ de l'émotion et du plaisir des sens. Elles utilisent les nouveaux matériaux et procédés, mais elles s'attachent à prendre en compte les facteurs psychologiques, sociaux, et culturels de la perception afin de développer les qualités visuelles (couleurs, matières, formes) tactiles, odorantes, et sonores, voire cinématiques perçues par les utilisateurs.

Design textile :

Le design textile matière concerne le fil, la maille, le tissage ; le design textile surface concerne l'impression sur tous supports ; le design textile forme le vêtement et les accessoires de mode, il touche tous les secteurs : bâtiment, travaux publics, automobile, sports, loisirs, l'emballage, le médical.

Disruption :

Le succès de nombreuses startups vient de leur capacité à « disrupter » (du verbe anglais « to disrupt ») un marché existant via une innovation. Par exemple, Uber a « disrupté » le marché des taxis. Les startups vont très fréquemment avoir comme objectif de disrupter un marché pour trouver un axe de création de valeur nouveau.

Ergonomie :

Une forme ergonomique épouse les formes du corps. Par ailleurs, l'ergonomie est l'étude des conditions de travail, plus particulièrement des relations entre l'homme et la machine. C'est une discipline qui fait appel à la sociologie, à la psychologie sociale, à l'anthropométrie, etc. Elle introduit la prise en compte du consommateur, physiquement, dans le processus de conception d'un produit.

Global design :

Lorsqu'une entreprise confie à un architecte designer l'aménagement de ses bâtiments, le graphisme de son logo et de ses plaquettes de présentation, son papier à lettres ainsi que les emballages de ses produits, on parle de design global. Peter Berhens, en 1907, fut le premier à se voir confier par l'entreprise AEG une aussi lourde tâche. Identité visuelle : Tout ce qui constitue le visuel d'une marque lui sert de moyen de communication : logo, emballages, étiquettes, véhicules, publicités, etc. La pomme d'Apple, Le M de McDonald, La virgule de Nike fonctionnent comme des signes repères.

Idéation :

Cela signifie tout simplement « générer des idées. » L'idéation intervient dans le processus de design après l'enquête de terrain, lorsqu'il s'agit de synthétiser les données recueillies auprès des utilisateurs et d'imaginer de nouvelles solutions. Les techniques d'idéation les plus fréquentes sont dérivées du brainstorming, inventé en 1939 par le publicitaire Alex Osborn. Pour encourager la créativité et éviter le conformisme, un brainstorming repose sur un certain nombre de règles simples (ne pas se censurer, viser la quantité plutôt que la qualité, rebondir sur les idées des autres, etc).

Incubateur :

Structure d'accompagnement des startups, incluant notamment un espace de travail dédié, des locaux qui sont adaptés à leur activité (espaces ouverts, espaces de réunion...), et des services à valeur ajoutée (juridique, comptable, formations, levée de fonds...) qui varient d'un espace à l'autre. Un incubateur peut être public ou privé, spécialisé ou généraliste. A la différence d'un accélérateur, la durée de séjour n'est pas strictement limitée, le loyer est généralement payant et l'incubateur ne prend pas de participation au capital. De nombreuses collectivités soutiennent des incubateurs ou en sont à l'origine, avec pour objectif d'encourager l'innovation et la création d'emplois.

Itération :

Itérer signifie « répéter. » Le processus de design repose sur une série de cycles au cours desquels une idée est testée et améliorée de façon progressive. Ce caractère itératif est un point commun avec les « méthodes agiles » comme Scrum (dans le domaine de l'informatique) ou Lean start-up (dans le domaine du management). L'objectif d'une itération est paradoxal : on cherche à tester une idée, à la mettre à l'épreuve et donc à échouer pour en tirer des leçons. Un échec peut être considéré comme un résultat intéressant et même souhaitable à deux conditions : s'il intervient rapidement et s'il n'engendre pas de coûts supplémentaires, ce qui est le cas lorsqu'on teste un prototype rapide.

Licorne (Unicorn en anglais) :

Startup qui dépasse le milliard de dollars de valorisation, et qui de ce fait concentre l'essentiel de la rentabilité des investisseurs. Cela représente 0,2% des startups aux US. Elles sont encore rares en France : Blabla Car, Talend, Criteo, OVH...

Low-design :

S'emploie pour désigner des formes au design discret, sans ostentation ni débauche de signes. Le low-design prend le contre-pied des meubles manifestes, qui ont marqué, fin 1970, le passage du sobre modernisme à l'éclectique post-modernisme. Élégance et douceur des lignes caractérisent les meubles et objets étiquetés sous cette appellation.

Minimum Viable Product (MVP) (produit viable minimum) :

Stratégie de développement de produit, utilisée pour de rapides et quantitatifs tests de mise sur le marché d'un produit ou d'une fonctionnalité. Cette stratégie a été popularisée par l'ouvrage « Lean Start Up » d'Eric Ries. Elle est couramment utilisée aujourd'hui pour le développement de nouveaux business modèles et nouveaux produits, pas seulement en start-up.

Mockup :

Terme informatique, mais aussi de design, qui désigne une maquette d'une interface utilisateur. Cette maquette se veut volontairement simpliste pour se fier principalement sur les fonctionnalités plutôt que sur l'aspect esthétique final.

Persona :

Un persona est, dans le domaine marketing, un personnage imaginaire représentant un groupe ou segment cible dans le cadre du développement d'un nouveau produit ou service ou d'une activité marketing prise dans sa globalité. Le persona est généralement doté d'un prénom et de caractéristiques sociales et psychologiques.

Plusieurs personas peuvent être utilisés pour un même projet de développement. Le persona peut être même parfois représenté sous forme de storyboard en situation d'utilisation du produit ou service.

Pitch :

Présentation orale très synthétique du projet d'une startup, de sa mission et de ses ambitions, en 30 secondes à 3 minutes maximum. Sa préparation est méticuleuse, et elle met généralement en avant les motivations personnelles des fondateurs pour s'être lancés dans le projet, les problèmes qu'ils ou elles ambitionnent de résoudre et les marchés qu'ils souhaitent « disrupter ». Le pitch doit donner envie d'en savoir plus, pour devenir investisseur ou client.

Pivot :

Réorientation (radicale) d'une startup lorsque la stratégie initiale ne fonctionne pas : choix d'un nouveau business model, ou d'une nouvelle cible client, utilisation de la technologie pour développer un autre produit...

Point de contact :

Un point de contact désigne toute forme d'interaction entre un utilisateur et le service qui lui est proposé. Un service simple en apparence sur le versant métier peut représenter de nombreux points de contact en amont ou en aval et donc nécessiter des expertises variées. On représente souvent les points de contact sous une forme visuelle au sein d'une frise ou d'un schéma appelé « cartographie de l'expérience utilisateur. »

Point de douleurs :

Précise le point de perturbation entre l'utilisateur et le service lié au point de contact.

Prospective :

La prospective est le terrain de recherche favori du design industriel. Elle alimente la stratégie de développement de nombreuses entreprises (en particulier chez les constructeurs automobiles). Elle s'appuie sur diverses disciplines ; la sociologie, le marketing, la mode, la technologie, etc. Des équipes élaborent ensuite des scénarios générateurs de concepts et designs innovants.

Proto-persona :

Prototype d'utilisateur cible du projet, développé à partir des premiers éléments transmis par la startup, basé sur des connaissances intuitives.

Proto-problème :

Modélisation d'un « méta-problème » de marché qui se formalise sur les premiers éléments transmis par la startup. Notre objectif sera de passer d'un proto-problème de marché supposé à un problème de marché tangible.

Proto-projet :

Modélisation rapide d'un élément de formalisation du projet sur les premiers éléments transmis par la startup.

Prototype rapide :

C'est l'une des caractéristiques les plus frappantes du design thinking : dès qu'un projet est conçu, un prototype doit être réalisé. Il ne faut pas imaginer une réalisation

complexe ou coûteuse (comme un « concept car » par exemple). L'essentiel est d'avoir en main une réalisation tangible qui pourra être testée. Il peut s'agir, dans un premier temps, d'une réalisation rudimentaire : croquis, storyboard, maquette en carton, etc. Il est essentiel de comprendre qu'un prototype basse fidélité n'est pas une version miniature, un modèle réduit ou une maquette du futur service mais un outil permettant de poser des questions. Dans le cas d'un service complexe, impliquant plusieurs étapes, un prototype différent pourra ainsi être fabriqué pour chaque point de contact.

Scénario :

Le scénario défini en détail ce que les utilisateurs font sur l'interface de votre site, application, produit, il vous permet de comprendre comment ils le font et pourquoi.

Storytelling :

Le storytelling est le fait de raconter une histoire à des fins de communication. Dans un contexte design de projet, le storytelling est le plus souvent le fait d'utiliser le récit dans la mise en place d'un usage, dans l'identification des points de douleurs d'un service et la communication du projet lui-même.

Time to market :

Il s'agit d'une expression anglo-saxonne à la signification double. Il peut signifier le temps de mise sur le marché, correspondant à la durée de développement et de construction d'une offre commerciale ou d'un produit. Il est intéressant de réduire au minimum ce délai pour devancer ses concurrents et augmenter sa rentabilité. Le Time to market devient donc un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Le Time to market désigne également le moment précis de lancement d'un produit. Ce choix est primordial pour éviter tout échec commercial. Il s'agit de prendre position sur un marché au moment le plus pertinent, en examinant la maturité de la demande, le niveau d'innovation du produit et la concurrence possible."

User Experience (ou UX Design, Experience Utilisateur) :

L'UX est le résultat et le ressenti de l'expérience de l'utilisateur lors de l'utilisation ponctuelle ou récurrente d'un produit ou d'une interface. Le travail sur l'expérience utilisateur, souvent effectué par un designer, vise à optimiser la satisfaction lors de l'utilisation de fonctions et la manière de les faire évoluer tant sur la forme, sur le fond, que sur la manière d'y accéder. La rapidité d'accès aux fonctions les plus utilisées est un des objectifs de l'UX Design. C'est un facteur clé de succès des startups, et des entreprises digitales en général. Les accélérateurs proposent souvent des compétences d'UX Design aux startups qu'elles accompagnent.

Remarque : Certaines de ces définitions sont tirées de www.définitions-marketing.com et certaines ont été reformulées dans le cadre de notre travail.

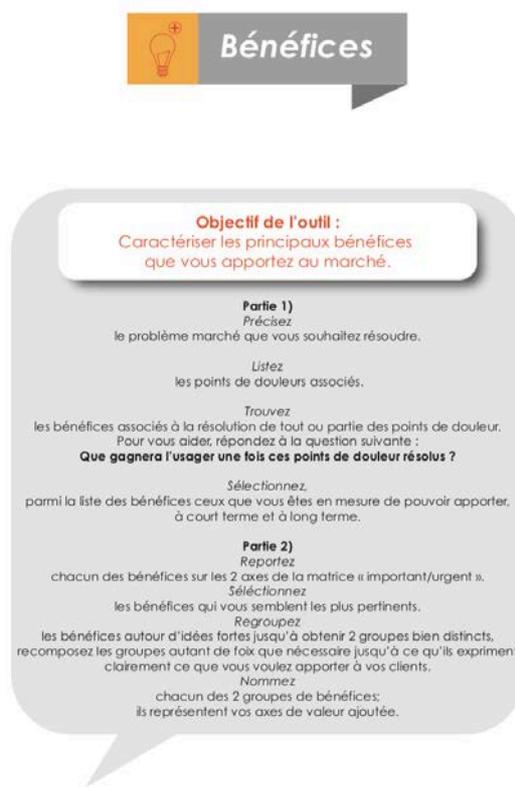
ANNEXES

Remarque : l'ensemble de ces outils ainsi que les planches effectuées pour les startups et Nubbo ont été réalisés tous par nos soins dans une démarche de designer intégré dans l'accompagnement de projet. Pour chacun de ces travaux il a fallu compter une moyenne de 30 à 60 jours ouvrables.

Annexe 1 : La boîte à outils réalisée et ses applications spécifiques à Nubbo

Elle est composée de trois blocs : Valeurs ajoutées, Compétences clés et Partenaires stratégiques. Le bloc « Valeurs ajoutées » est composé de 3 outils : Bénéfices, Positionnement, Valeur ajoutée / Promesse.

- Bénéfices



Bénéfices

Objectif de l'outil :
Caractériser les principaux bénéfices que vous apportez au marché.

Partie 1)
Précisez
le problème marché que vous souhaitez résoudre.
Listez
les points de douleurs associés.
Trouvez
les bénéfices associés à la résolution de tout ou partie des points de douleur.
Pour vous aider, répondez à la question suivante :
Que gagnera l'utilisateur une fois ces points de douleur résolus ?
Sélectionnez,
parmi la liste des bénéfices ceux que vous êtes en mesure de pouvoir apporter,
à court terme et à long terme.

Partie 2)
Reportez
chacun des bénéfices sur les 2 axes de la matrice « important/urgent ».
Sélectionnez
les bénéfices qui vous semblent les plus pertinents.
Regroupez
les bénéfices autour d'idées fortes jusqu'à obtenir 2 groupes bien distincts,
recomposez les groupes autant de fois que nécessaire jusqu'à ce qu'ils expriment
clairement ce que vous voulez apporter à vos clients.
Nommez
chacun des 2 groupes de bénéfices;
ils représentent vos axes de valeur ajoutée.



Bénéfices (partie 1) Date : Projet :

Que gagnera-t-il une fois ces points de douleur résolus ?

Problème

Point de douleur 1

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

➔

Bénéfices

- *Bénéfice 1* _____
- *Bénéfice 2* _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Bénéfices (partie 2) Date : Projet :

Urgent

↑

Important

→

Groupe 1 :

Groupe 2 :

- Positionnement



Objectif de l'outil :
S'assurer d'un leadership sur son marché.

Vos concurrents apportent par principe des bénéfices assez similaires aux vôtres; avec des solutions proches ou différentes.

Partie 1)

Complétez

pour chaque axe de VA, la liste de vos bénéfices.

Précisez

l'importance relative de chaque bénéfice pour l'utilisateur sur une échelle de 1 à 10. Faites le total.

Estimez

le score que vous pourriez atteindre avec votre 1ère solution minimum viable (MVP), et le score que vous pourriez atteindre avec votre solution idéale.

Faites les totaux.

Estimez

les scores des concurrents et faites les totaux.

Partie 2)

Reportez

vos totaux (mvp et idéal) et ceux des concurrents sur les axes.

Vous voici positionné.

Vous devez constater que votre idéal est situé en haut à droite et que votre MVP est au moins un peu mieux positionné que vos concurrents.

Sinon vous devez reconsidérer votre VA.

- Valeur ajoutée / Promesse



Valeur ajoutée & promesse

Objectif de l'outil :
Choisir la manière de se différencier sur le marché.

Listez

les bénéfices de chacun de vos axes de valeur ajoutée.

Précisez

pour chaque bénéfice, la métrique que peut utiliser l'utilisateur pour en mesurer l'intérêt.

Précisez

l'importance relative du bénéfice pour l'utilisateur sur une échelle de 1 à 10. Faites le total.

Estimez

votre propre score actuel (MVP), puis le score que vous pouvez atteindre à terme (solution idéale). Faites les totaux.

Imaginez

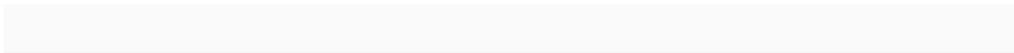
la promesse percutante, remarquable qui valorise votre VA.
Pas de recette miracle...

Pour vous aider essayez de répondre à cette question :

Que permet votre VA à vos usagers ?

Le bloc Partenaires Stratégiques est lui composé d'un seul outil, celui de cibles partenaires.

- Cibles Partenaires



- Cadre de référence équipe



Objectif de l'outil :
S'assurer que les membres de l'équipe sont alignés.

Chaque membre de l'équipe complète l'ensemble des schémas, en utilisant des post-it (1 couleur par personne).

Observez
les points convergents mais aussi les divergences.
Prenez
le temps de comprendre ce qui vous rapproche
et ce qui pourrait poser problème.
Estimez
ce qui doit être renforcé.

Partie 1) Valeurs

Identifiez

les 10 valeurs qui vous tiennent le plus à cœur puis faites ressortir les 3 plus importantes.
Pour ce faire, comparez chacune des 10 valeurs sélectionnées les unes aux autres.
Les valeurs sont les principes essentiels à vos yeux, à la base de votre éthique personnelle.

Partie 2) Super pouvoirs

Identifiez les 3 qualités que vous pensez détenir puis faites ressortir la plus importante.
Pour ce faire comparez chacune des 3 les unes autres.
Un super pouvoir est une capacité exceptionnelle.

Partie 3) Cadre de référence

Reportez

vos valeurs et super pouvoirs des partie 1 et 2

Complétez

les autres blocs.

Limites : incapacités (financières, compétences, culturelles, familiales, religieuses...)
Ambitions personnelles : objectifs personnels recherchés au travers du succès de la startup (financiers, matériels, reconnaissance, apprentissage...)
Vision : évolutions du marché d'ici 5 ans (ou plus).
Mission : contribution de la startup sur ce marché, aujourd'hui et en fonction des évolutions.
Objectifs pour l'entreprise : que sera la startup dans 5 ans (salariés, CA, rôle sur le marché, place sur la chaîne de valeur, rayonnement...)
Métier : quel est, et sera, l'activité principale de la startup.

Les « vision, mission, objectifs et métier » doivent tenir compte de votre valeur ajoutée.
Ils doivent être formalisés simplement et partagés par tous.

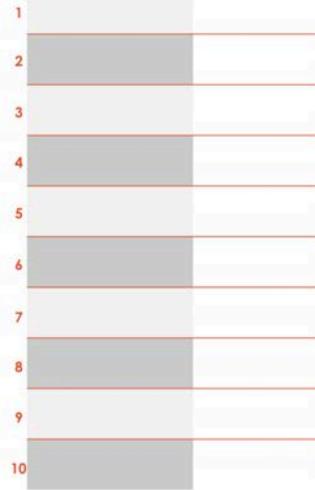
Précisez
dans le tableau « à faire »
ce que vous devez réaliser pour remédier aux hésitations ou aux divergences.

VALEURS

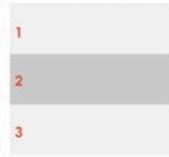
Réalisation	Fun	Intégrité	Raison
Aventure	Liberté	Intimité	Respect
Beauté	Croissance	Justice	Risque
Charité	Bonheur	Bienveillance	Sécurité
Communauté	Santé	Connaissance	Discipline
Créativité	Honnêteté	Leadership	Estime de soi
Dignité	Humilité	Paix	Spiritualité
Famille	Indépendance	Pouvoir	Force
Amitié	Individualité	Fierté	Soutien
Lâcher prise	Confiance	Vérité	Sagesse
Autre...

(Si des valeurs primordiales pour vous ne se trouvent pas dans la liste ci-dessous, complétez là)

Mes 10 valeurs



Mes 3 valeurs

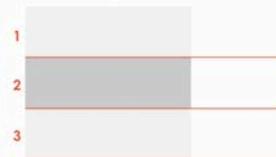


QUALITÉS PERSONNELLES

Leader	Indéboulonnable	Résistant à toute épreuve	Change les choses
Efficace	Charismatique	Pragmatique	Visionnaire
Décisif	Créatif	Stimulant	Surprenant
Fiable	Supportif	Calmant	Facile à vivre
Précis	Persévérant	Analyste	Détecte les détails
Focus	Vision globale	résilient	Argent
Autre...

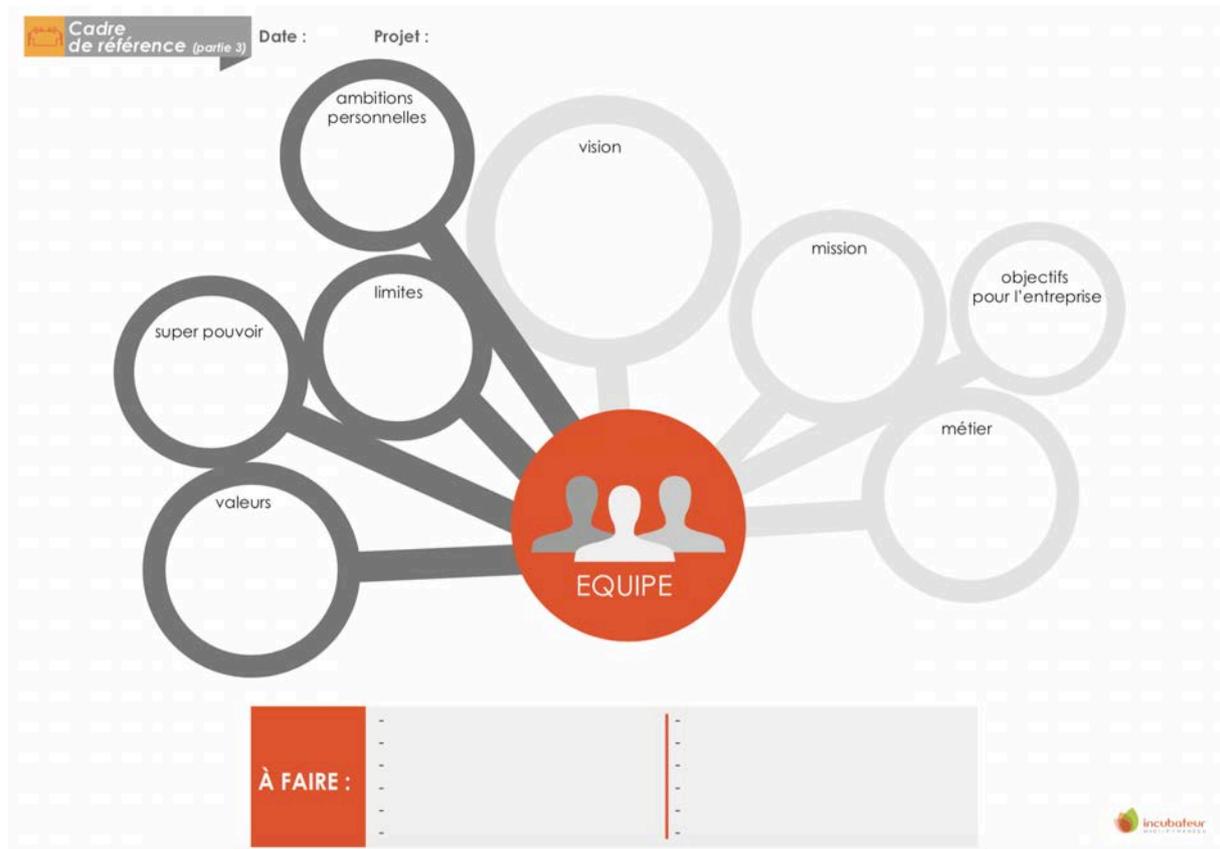
(Si des supers pouvoirs pour vous ne se trouvent pas dans la liste ci-dessous, complétez là)

3 QP



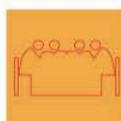
Mon QP





Pour chaque outil et axe de travail, l'objectif est de voir ce qui est en l'état du projet sur ce domaine, de percevoir les forces ou les faiblesses et de concevoir une amélioration ou une possibilité d'évolution.

- Organisation d'équipe



Organisation de l'équipe

L'objectif de l'outil:

Savoir qui fait quoi, comment, puis ce que vous devez renforcer et comment le faire.

Partie 1) les activités

Complétez

La colonne « **activités** » pour toutes celles que vous devez réaliser, aidez-vous de la liste **des activités de bases**.
N'hésitez pas à la compléter.

Précisez

l'ensemble des **tâches** à réaliser pour chacune des activités.

Indiquez

le temps nécessaire à la réalisation de chaque tâche
(en durée hebdomadaire ou mensuelle).

Indiquez

les **compétences** indispensables pour réaliser ces tâches. Il s'agit des connaissances (niveau de formation, expériences, réalisations), du savoir-faire (techniques, outils, méthodes, langues) ou des qualités personnelles (comportements et attitudes).

Précisez

qui est en charge de réaliser chacune des tâches et dispose des compétences nécessaires.
Cette personne ne fait peut-être pas encore partie de l'équipe et/ou ne dispose pas de toutes les compétences nécessaires.

Sélectionnez les compétences à renforcer en priorité.

Partie 2) les membres de l'équipe

Pour chaque personne présente ou à venir indiquez ses activités, ses tâches, le temps qu'elle doit y consacrer, les compétences qu'elle mobilise et celles qui lui font défauts. (manquantes ou à renforcer)

Partie 3) l'ensemble des compétences manquantes ou à renforcer

Recensez

l'ensemble des compétences à renforcer ou manquantes

Cochez

pour chacune ce qu'il faudra faire pour y remédier
(plusieurs choix possibles).

Date :

Projet :

Activités de base de la Startup



	Tâches	Temps nécessaire	Compétences indispensables	Qui le fait	Renforcer en priorité
Activité : ...					



Date :

Projet :

Profils	Activités	Tâches	Temps consacré	Compétences	Compétences manquantes ou à renforcer
Personnes de l'équipe : ...					

Profils	Activités	Tâches	Temps consacré	Compétences	Compétences manquantes ou à renforcer
Personnes de l'équipe : ...					



Compétences à renforcer ou manquantes	formation (Qui ?)	recrutement (Salaire)	associé (recrutement)	mentor / board (recrutement)	prestation

Puis nous passons à la partie offre, qui doit permettre de poser, de comprendre et proposer des solutions, à la fois sur la partie solution du service créer mais aussi sur le moyen de monétiser celui-ci. Nous avons donc deux blocs dans Offre, la monétisation et la solution. Dans monétisation nous avons mis en place un seul outil : Modèle de revenus ; pour Solution nous avons axé nos outils sur : les Avantages Concurrentiels, le Produit Minimum Viable / la solution idéale et le détail de l'Offre.

Pour le bloc monétisation :

- Modèle de revenus



Modèle de revenu

Objectif de l'outil :
Décortiquer la manière
dont est généré le chiffre d'affaires.

Choisissez
dans la liste de gauche, les types de revenus
que vous envisagez de générer pour chacune de vos offres.

Complétez
la liste si nécessaire.

Précisez
pour chacun d'eux :

- Le nom de l'offre.
- Le type de revenu.
- Le montant de la vente.
- Le délai d'acquisition client, c'est-à-dire le temps moyen qu'il vous faut pour obtenir un client, entre le 1er contact et l'argent en banque.
- Le coût d'acquisition client, c'est-à-dire l'ensemble des coûts nécessaires à son acquisition (marketing, vente, démonstration, distribution...).
- Le potentiel de chiffre d'affaires par client, c'est-à-dire le revenu total généré par le client, par année.
 - La marge nette client (différence entre les 2 précédentes informations).
 - Le volume de ventes, c'est-à-dire le nombre total de ventes générées par an.
- Le potentiel de chiffre d'affaires global, c'est-à-dire le revenu total généré par l'ensemble des clients sur une année.

Modèle de revenu Date : Projet :

Type de revenu

Nom de l'offre

Type de revenu 1

Montant d'une vente

Délais d'acquisition client

Coût d'acquisition client

Potentiel de CA par client

Marge nette client

Volume de ventes

Potentiel de CA global

Pour le bloc solution dans Offre :

- Avantages concurrentiels



Avantages concurrentiels

Objectif de l'outil :
Mettre en évidence la supériorité
de sa solution.

Indiquez
s'il s'agit de votre solution minimum viable (MVP) ou idéale.

Indiquez
pour chaque bénéfice votre score
(niveau de valeur sur une échelle de 1 à 10)
puis les fonctions que votre solution doit comporter pour
permettre ces bénéfices.

Indiquez
les scores et fonctions de vos concurrents (au moins 5 !).

Listez
ensuite les bénéfices pour lesquels vous apportez plus de
valeur que vos concurrents et indiquez les fonctions clés
associées à chacun de ces bénéfices.

Avantages concurrentiels

Date : Projet :

Bénéfices	SCORE (1 à 10)					SCORE (1 à 10)					SCORE (1 à 10)				
	Fonction 1	Fonction 2	Fonction 3	Fonction 4	Fonction 5	Fonction 1	Fonction 2	Fonction 3	Fonction 4	Fonction 5	Fonction 1	Fonction 2	Fonction 3	Fonction 4	Fonction 5
	Nous					Concurrent 1 : ...					Concurrent 2 : ...				

MVP

Solution idéale

Mes bénéfices concurrentiels	Mes fonctions clés
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-



- Produit Minimum Viable / la solution idéale



Objectif de l'outil :

S'assurer que la solution permet de fournir les bénéfices visés.

Une solution est constituée d'un ensemble cohérent de fonctions ; chaque fonction permet de délivrer un ou plusieurs bénéfices.

La solution minimum viable (MVP) est la version initiale de votre solution. Elle délivre le minimum de bénéfices acceptables par le marché et vous apporte un avantage concurrentiel.

La solution idéale est la version qui délivre le maximum de bénéfices pour le marché et qui vous apporte un avantage concurrentiel maximum.

Précisez

si c'est un MVP ou une solution idéale:

- Pour le MVP, intéressez-vous uniquement aux bénéfices nécessaires pour pénétrer le marché.
- Pour la solution idéale prenez tous les bénéfices de votre valeur ajoutée.

Recensez

de manière détaillée, dans le tableau, l'ensemble des bénéfices :

Indiquez

pour chaque bénéfice, les fonctions associées. Pour le MVP imaginez les fonctions que vous pouvez réaliser le plus vite possible (moins d'1 mois ?) et si possible seul.

- Offre



L'offre

Objectif de l'outil :
Clarifier ce que vend la startup.

Complétez
le schéma ci-contre...

1) Nom

Indiquez le nom de votre solution,
si possible en lien avec votre valeur ajoutée.

2) Nature de la solution

Précisez la nature de votre solution
(logiciel, application, objet,...).

3) Valeur ajoutée :

Indiquez la valeur ajoutée de votre startup et assurez-vous que votre
solution porte cette VA.

4) Bénéfices :

Précisez les bénéfices qu'apporte votre solution.

5) Métriques & performance

Précisez les indicateurs utilisés par l'utilisateur pour mesurer les
principaux bénéfices. Indiquez votre niveau de performance
correspondant.

6) Avantages concurrentiels

Indiquez votre surcroît de valeur ajoutée après avoir comparé
vos bénéfices avec ceux des concurrents.

7) Fonctions clés

Indiquez les fonctions qui assurent vos avantages concurrentiels.

8) Spécifications

Indiquez les spécifications clés de votre solution.

9) Prix & modèle de revenu

Indiquez le prix (au regard de votre surcroît de VA)
et le type de revenu associé (abonnement, vente).



incubateur
MIDI-PYRÉNÉES



Notre dernier bloc de travail concerne les notions de communication, les canaux, les moyens, puis les canaux de distribution du service imaginé et enfin les utilisateurs, les usagers avec un travail sur le problème qu'ils rencontrent, sur qui ils sont et combien ils représentent. C'est aussi une première approche de la notion ou des notions de stratégies de significations dans le projet. Les premiers éléments que nous allons articuler viennent d'une observation des usages, des parcours d'usages et des utilisateurs eux-mêmes. C'est la première confrontation soit par la naissance d'un proto-persona et du persona lui-même, soit par celle entre un proto-parcours d'usage et le parcours d'usage réel. C'est un travail d'architecture des informations et de visualisation de celle-ci qui est défini, par la projection du problème, des besoins et la compréhension des interactions entre celui-ci, l'utilisateur, le lieu, les objets pour le résoudre, au-delà du travail de structure ou d'organisation des métriques du projet.

Notre première approche est celle des canaux de communication, l'outil que nous avons sélectionné s'axe sur les stratégies marketing.

- Plan de marketing / Guerilla marketing



Actions de guerilla marketing

Objectif de l'outil :
Formaliser, budgéter et planifier
des actions marketing réalistes et ambitieuses

Partie 1)

Inspirez-vous

de la liste d'actions marketing habituellement réservées aux sociétés « matures et riches » pour imaginer des actions à votre mesure, peu coûteuses, faciles à mettre en oeuvre et très concrètes.

Partie 2)

Placez

vos actions sur le graphique pour visualiser leur temps de mise en oeuvre et leur impact.

Partie 3)

Sélectionnez

les actions ayant un bon rapport impact/temps de mise en oeuvre

Complétez

le tableau pour chacun.

Actions de guerilla marketing (partie 1) Date : _____ Projet : _____

Réaliser une vidéo avec un grand réalisateur/agence de com

Défiler à la fashion Week (lieu Hype)

Campagne Google Ad, Facebook Ad....

Salons / Manifestations professionnelles

Campagne de mailing de masse

Travail avec une agence de presse

Tribune médiatique

Se payer une icône

Mettre en scène votre solution dans un jeu vidéo

Réaliser des évènements

Avoir un site web 4.0

Avoir des points de vente physique

Financer une campagne de sponsoring

Livre blanc / Manifeste

Réaliser du placement de produit

Autres...

Achat de publicité

PROJET CIBLE

Actions possibles



Actions de guerilla marketing (partie 2) Date : _____ Projet : _____

Impact/Obtenir

- un témoignage
- une référence, « beau client signé »
- un test
- une démonstration
- un rendez-vous/une visite
- un article média-prescripteur
- une recommandation
- un engagement
- un fichier de prospects qualifiés
- les coordonnées d'un prospect qualifié
- un nom de prospect
- savoir qui sont les prescripteurs

Temps de mise en oeuvre

1 semaine 2 semaines 3 semaines 4 semaines 2 mois 3 mois



Date :

Projet :

CIBLE	CANAL	ACTIONS	OBJECTIF	SUPPORT	COUT ESTIME	DEBUT

Puis c'est axer sur les canaux de communication, les moyens de transmettre notre message, notre service. Le premier outil est sur l'argumentaire du projet.

- L'argumentaire



Objectif de l'outil :
Disposer d'un support facilitant la vente.

Précisez,
pour chacune de vos solutions :

- Les bénéfices que le client peut en retirer.
- Les chiffres qui prouvent ces bénéfices.
- Les fonctions de votre solution qui délivrent ces bénéfices.
- Les objections que pourraient formuler les clients.
- Les réponses que vous pourriez apporter à ces objections.



Bénéfices	Preuves	Fonctions clés	Objections	Réponses aux objections

Ensuite c'est le sujet des cycles de vente : quelle logique utiliser, comment l'utiliser ?

- Cycle de vente



Cycle de vente

Objectif de l'outil :
Préparer, suivre, et valider
le processus d'acquisition client.

Preparation :

Pensez

- Aux objectifs que vous visez,
- Aux actions à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs

Résultats :

Précisez,

pour chaque phase de votre cycle de vente, le volume de prospects obtenu :

- Le taux de transformation, c'est à dire le % d'usagers/clients qui passent d'une étape à l'autre de votre cycle de vente,
- Les coûts de ces actions,
- Les délais moyens de chaque étape du cycle.

Pour la vente hors web

- **Un prospect** est un client potentiel qui correspond à votre cible et dont vous connaissez les coordonnées précises.
 - Lors de la **phase de contact**, vous avez évalué le potentiel de votre prospect.
 - Lors de la **phase de démonstration**, votre prospect a évalué votre valeur ajoutée.
 - Lors de la **phase d'accord**, le prospect a reconnu votre valeur ajoutée et visualise l'usage de votre solution.Enfin, le prospect vous passe commande et génère **du revenu**.

Pour la vente web/applications

- **Acquisition** : vous obtenez des visites.
- **Activation** : vos visiteurs interagissent avec votre site/application.
- **Rétention** : les visiteurs retournent fréquemment sur votre site/application.
- **Recommandation** : les visiteurs recommandent à des tiers d'utiliser votre site/application.
- **Revenus** : vous obtenez des revenus.





Préparation

Résultats

Objectifs	Actions	Préparation		Résultats			
		Hors web	Coûts	Web	Coûts	Taux de transformation	Délais
		Prospect <input type="checkbox"/>		Acquisition <input type="checkbox"/>			
		Contact <input type="checkbox"/>		Activation <input type="checkbox"/>			
		Démonstration <input type="checkbox"/>		Rétention <input type="checkbox"/>			
		Accord <input type="checkbox"/>		Recommandation <input type="checkbox"/>			
		Revenu <input type="checkbox"/>		Revenu <input type="checkbox"/>			



Notre objectif est toujours de voir où l'on va, de percevoir des pistes et de concevoir de propositions. Nous allons retrouver cette action de suivi dans le prochain outil de ce bloc.

- Suivi commercial



Suivi commercial

Objectif de l'outil :
Suivre et analyser l'évolution de chaque vente.

Indiquez
le volume des prospects potentiels de votre cible.

Positionnez
dans la colonne «validé» l'ensemble de vos prospects selon leur état
d'avancement.

Indiquez
la nature des éventuels blocages et les actions à engager pour avancer.

Indiquez
le volume des prospects que vous avez gagnés, perdus
et qui sont en cours.



Volume de prospects potentiels <input type="text"/>	Validé	Blocage	À faire
J'ai les coordonnées d'un contact			
J'ai un contact qualifié			
Je connais le contexte du prospect			
J'identifie son problème			
Il le reconnaît			
Il sait l'évaluer			
Il a une idée des bénéfices			
Il a déjà une solution en place			
Il connaît les performances/les limites de cette solution			
J'ai identifié tous les freins			
Je présente notre solution			
Il reconnaît notre valeur ajoutée			
Il identifie un cas d'usage			
J'estime les volumes envisageables			
J'estime le CA potentiel			
J'identifie le processus de décision			
je négocie			
J'adresse un devis			
La vente est conclue			
J'analyse les causes d'échec			
Volume total de prospects gagnés: <input type="text"/>	perdus: <input type="text"/>	en cours: <input type="text"/>	



À ce stade, c'est la partie utilisateur et la compréhension de celui-ci que nous travaillons dans ce bloc Marché. Il est constitué d'outils développés sur les notions de cibles, les potentiels de marché et le problème.

- Cibles



Objectif de l'outil :
Connaître vos utilisateurs
et les leviers d'acquisition.

Ce document synthétise la connaissance de vos cibles.

Complétez le
pour chacun de vos segments ; a minima pour
votre segment de démarrage.

Cibles Date : Projet :

Nom du segment
 ...

Problème
 ...

Points de douleur Métriques

Bénéfices attendus
 Métriques

Chiffre
 Combien sont ils ? Chiffre d'affaires potentiel

Prescripteurs
 ...

Caractéristiques
 B to B :
 Activités professionnelles :
 Localisation :
 Fonction dans l'entreprise :
 Type de dépenses :
 (par rapport à la problématique)
 Freins :
 Etc :

B to C :
 Activités personnelles :
 Localisation :
 Structure familiale :
 Sensibilités culturelles :
 Centres d'intérêts :
 Peurs :
 Freins :
 Etc :

Coller ici une image représentative de votre segment.



C'est un premier travail sur la notion de persona dans le projet. Il sera abordé à différentes reprises pour affiner chaque fois un peu plus notre usager cible.

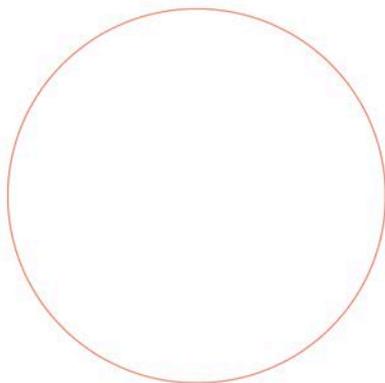
- Potentiel marché



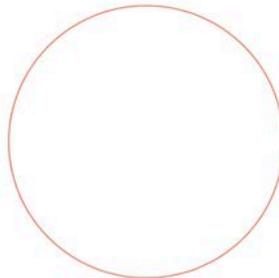
Potentiel marché

Objectif de l'outil :
Formaliser le potentiel de croissance.

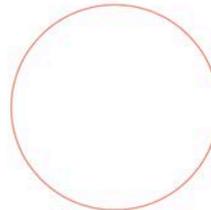
Complétez
chacun des blocs en indiquant
le nombre de clients et/ou le chiffre d'affaires



TAM
marché total accessible



SAM
marché accessible
à votre business
model



SOM
marché accessible
tenant compte de
vos capacités
(estimé à 3 ans)



Cible
segment le plus
facile à atteindre,
tenant compte de
votre valeur ajoutée
et de vos capacités

- Le Problème



Problème

Objectif de l'outil :

Caractériser le principal problème marché que votre startup s'engagera à résoudre.

Pour voir, percevoir et concevoir à quoi peut servir votre startup, il est nécessaire de commencer par une base solide :
L'USAGER.

L'utilisateur est la personne (entreprise ou particulier) qui sera amenée à utiliser votre solution

Racontez

le moment de sa vie en lien avec votre projet et découpez-le en différentes étapes, indépendantes les unes des autres.

Partie 1)

pour chaque étape:

Identifiez

les points positifs et douloureux qu'il rencontre.

Détaillez

le plus possible ses réactions (que dit-il, que fait-il, que pense-t-il, que ressent-il)

Identifiez

les personnes impactées par les points négatifs de douleur.

Sélectionnez

les problèmes qui concernent l'utilisateur et les personnes impactées.

Précisez

les éléments susceptibles d'empêcher la résolution de ces problèmes (freins).

Identifiez

les problèmes critiques qui en résultent.

Partie 2)

Reportez

chacun des problèmes sur les 2 axes de la matrice « impact/fréquence ».

Plus l'impact est fort, plus la douleur est forte, critique et répandue.

Plus la fréquence est élevée, plus la douleur est récurrente et persistante.

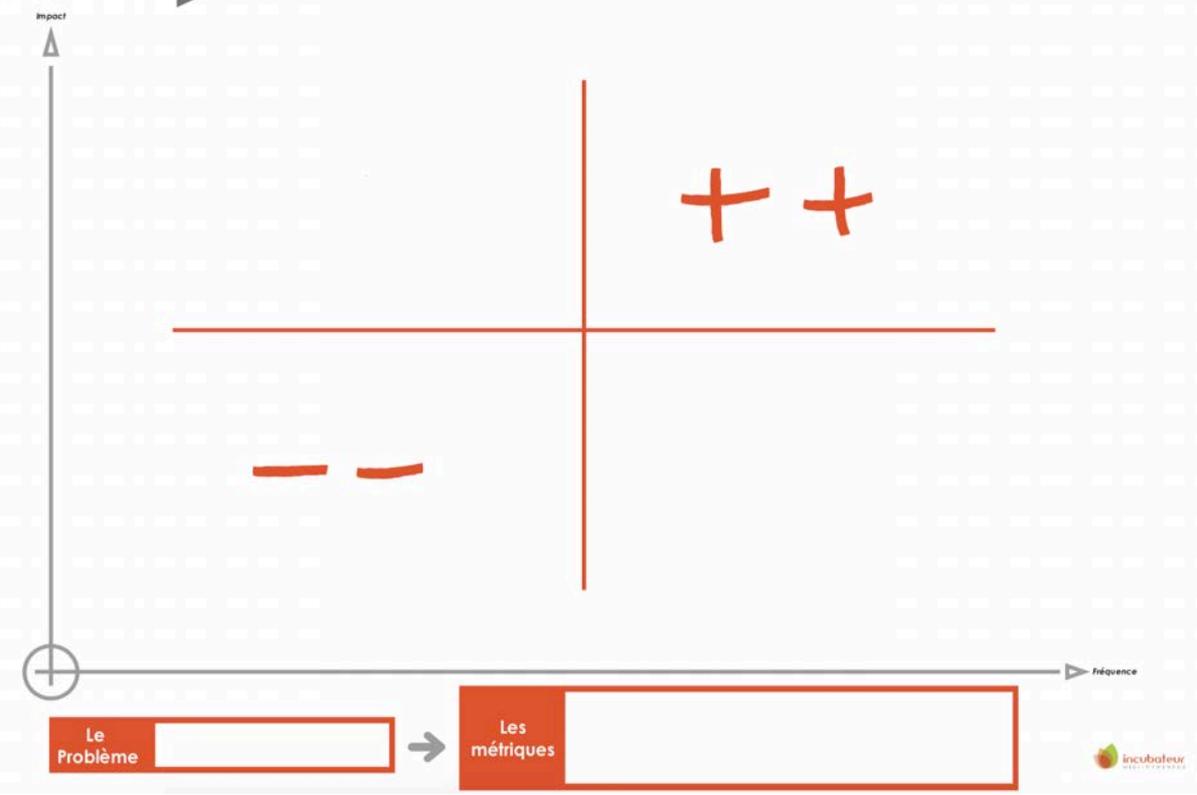
Sélectionnez

le problème qui vous semble le plus pertinent. Il devra avoir assez d'impact et/ou être assez fréquent.

Précisez

les métriques utilisées par l'utilisateur pour mesurer ce problème.

Quelles sont les étapes ...	1	2	3
L'Usager 😊			
Que dit-il ?			
Que fait-il ?			
Que pense-t-il ?			
Que ressent-il ?			
L'Usager 😞			
Que dit-il ?			
Que fait-il ?			
Que pense-t-il ?			
Que ressent-il ?			
Quels sont les acteurs impactés :			
Problèmes			
Freins			
Problèmes critiques			
Problèmes mis en évidence	<input type="text"/>		



C'est un outil pour parvenir à prendre en mains facilement l'analyse et la visualisation d'un parcours d'usage : en début de projet, pour visualiser des pistes, en milieu de projet, pour valider ou invalider des pistes de travail ou en fin de projet pour imaginer des évolutions possibles.

Puis vient le bloc Coût dans notre travail de boîte à outils sur le business model des startups. Cet élément de connaissance des coûts potentiels sur le projet rend possible un contrôle de la startup sur son projet. Nous avons donc pensé l'outil Estimation.

- Estimation



Estimations

Objectif de l'outil :

S'assurer de connaître les coûts pour les maîtriser.

Partie 1)

Complétez

le schéma ci-joint :

Date « to be dead » associés

Chaque associé précise jusqu'à quand il pense pouvoir participer à 100% de son temps à la startup sans percevoir de salaire ou réaliser d'autres missions.

Date « to be dead » startup

Indiquez jusqu'à quand la startup doit pouvoir tenir sans chiffre d'affaires, subventions, apports bancaires ou levées de fonds.

Cash burning mensuel

Indiquez le montant moyen de toutes les charges que vous estimez consommer tous les mois :

- Achats de matière
- Achats de matériels
- Prestations externes
- Rémunérations
- Frais de déplacement
- Frais marketing
- Etc...

Coût d'acquisition client

Indiquez l'ensemble des coûts nécessaires à l'acquisition d'un client :

- Temps passé (prorata du salaire ou de l'équivalent)
- Frais de déplacement
- Frais de supports
- Frais de démonstration
- Coûts de prestations (si vous utilisez des intermédiaires)
- Coûts de distribution
- Etc...

Coût de revient

Indiquez l'ensemble des coûts nécessaires à la réalisation de votre solution:

- Achat de matière
- Achat de matériels
- Prestations
- Temps passé (prorata du salaire ou de l'équivalent)
- Etc...

Partie 2)

Complétez

le Plan de financement,

Le solde de trésorerie ne peut pas être négatif.

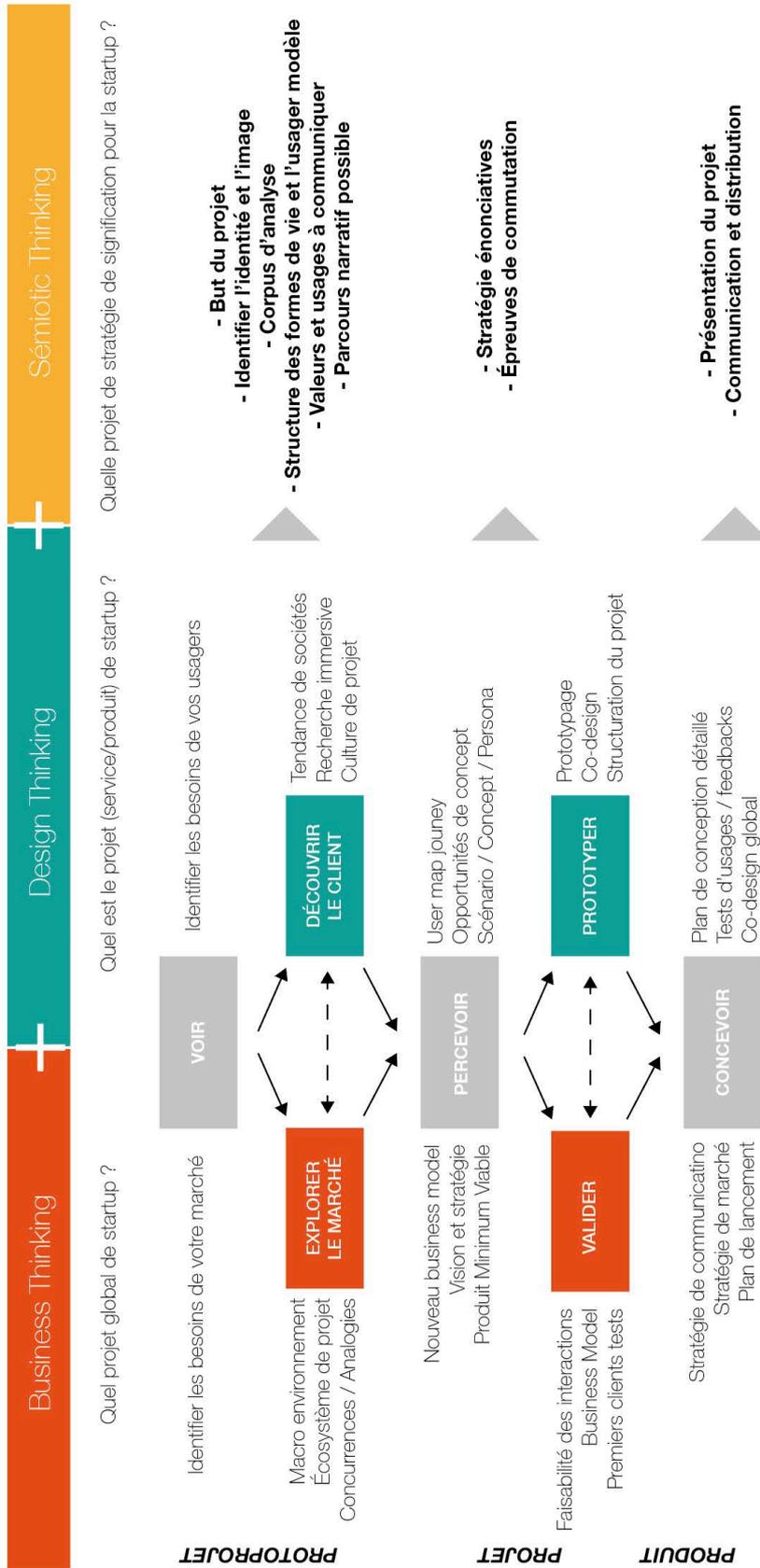




PLAN DE FINANCEMENT	ANNÉE 1	ANNÉE N + 1	ANNÉE N + 2	ANNÉE N + 3
Capitaux initiaux				
Capacité d'autofinancement				
Subventions & avances remboursables				
Prêts bancaires				
Levées de fonds				
Total ressources				
Besoin en fonds de roulement				
Remboursements prêts et avances				
Investissements				
Total dépenses				
Solde de trésorerie				

Annexe 2

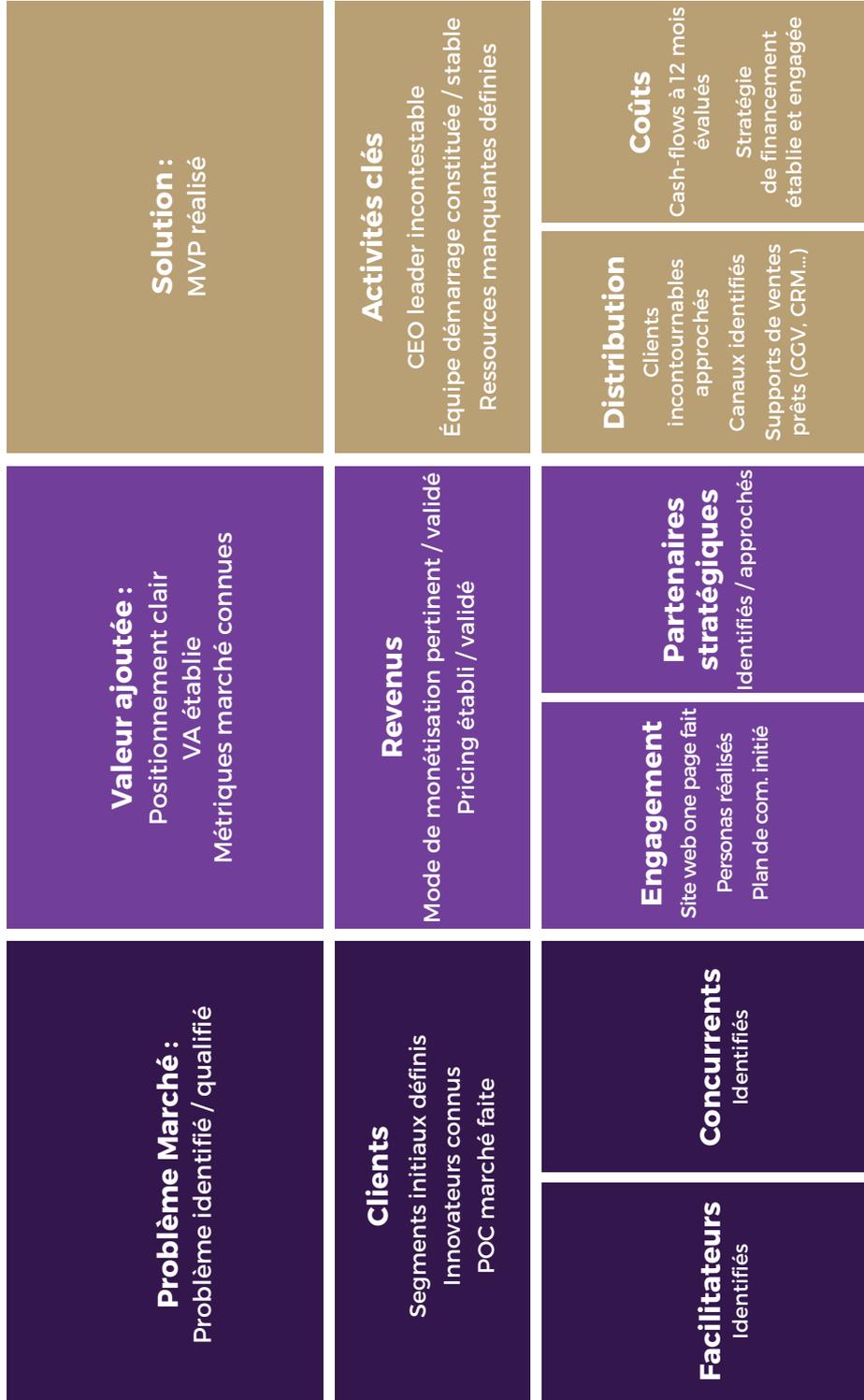
Schéma du processus développé pour l'entreprise Nubbo





OBJECTIFS D'INCUBATION À 6 MOIS

Mission & ADN : Définis / clairement exprimés





ηubbō
L'INCUBATEUR

Ce que nous proposons.



La Lisibilité.
Déceler le signe,
le signal du bruit.



1.

ηubbō

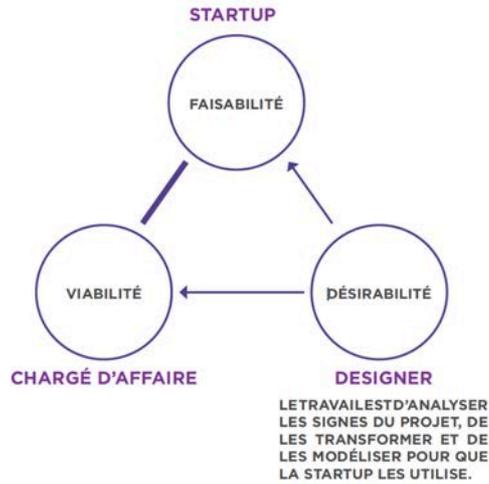
Le rôle du design pour l'incubateur La maïeutique du projet.

C'est un rôle construit sur une méthode et une façon de penser où les trois facteurs clés de l'innovation par le design : la faisabilité, la viabilité et la désirabilité sont intégrées dans le travail des startups.

Le coeur de la méthode consiste à aider les startups à voir, percevoir et concevoir leurs projets en allant à la rencontre des usagers (contact marché) afin de les observer pour mieux déceler et comprendre les signes transmis par leurs problèmes, leurs besoins, leurs désirs, de prototyper des réponses et de les tester pour les améliorer.

C'est une démarche intuitive basée, au départ, sur l'empathie et la sémiotique du projet, démarche transmise par l'équipe Nubbo pour enrichir l'accompagnement sur l'innovation.

Proposer cette méthodologie de travail dans leur parcours crée un autre angle d'attaque pour aborder la notion de problème et ainsi les amener à la culture du projet nécessaire à l'innovation.

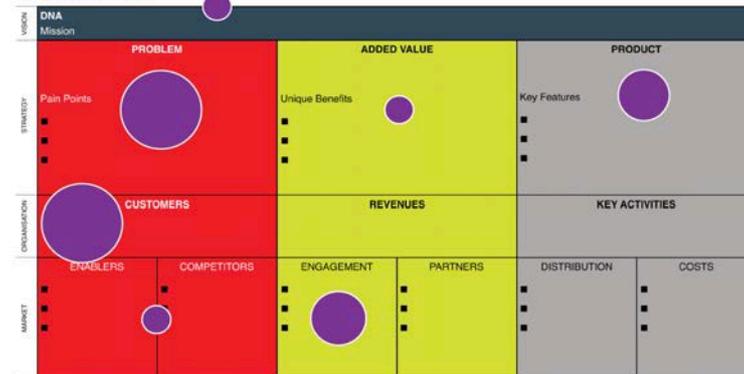


2.

nubbo

Les interactions du design dans le Business Model Canvas.

FOCUS BY DESIGN

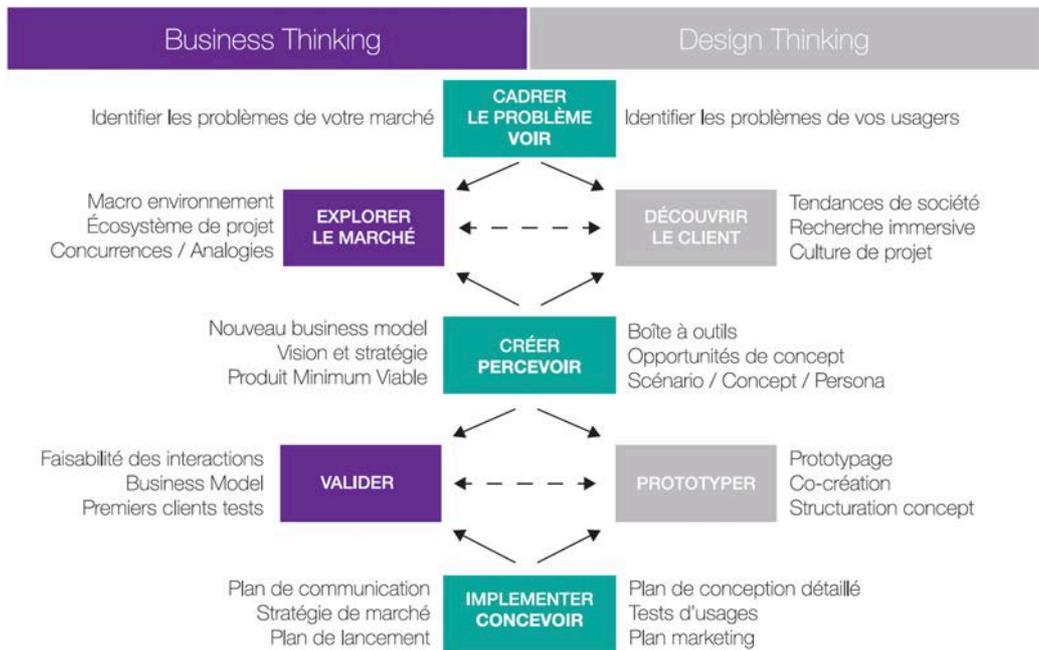


Zones d'interactions design pour alimenter le projet de la startup et le travail des chargés d'affaires.

3.

nubbo

Les interactions du design dans le Business Model Canvas.



4.

nubbō

Pour les startups.

1/ Découverte d'une méthode de travail sous un nouvel angle : celui du design de service durant la phase de pré-incubation et le début de l'incubation.

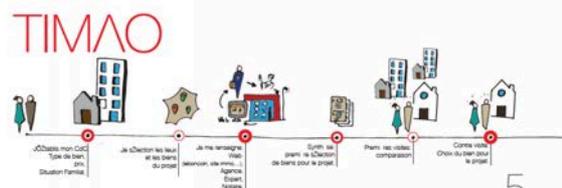
ex : Workshop découverte parcours d'usage

2/ Ateliers de travail sur les thématiques à aborder pour alimenter le business model et compléter le travail des chargés d'affaires durant la phase d'incubation.

ex : Prototypage / Identité visuelle / écosystème

3/ Accompagnement sur des sujets précis durant la phase d'accélération.

ex : Persona / Relecture du visuel Pitch



5.

nubbō

Pour les startups.

- 1/ Atelier découverte : 80% du designer et 20% de la startup.
- 2/ Atelier travail : 50% du designer et 50% de la startup
- 3/ Atelier accompagnement : 20% du designer et 80% de la startup
- 4/ La continuité de l'atelier pitch animé par E.Salomon



nubbo

Pour l'Incubateur.

- Transmettre une culture design
 - axée sur l'empathie
 - centrée sur l'utilisateur
 - soutenue par le prototypage

Pour poursuivre l'amélioration de notre accompagnement et penser continuellement Nubbo comme une marque au service de la réussite des startups.

L'approche design et son côté «manuel» a pour but, dans un premier temps, de réduire les incertitudes sur certains sujets et ainsi d'optimiser les investissements humains et financiers pour des domaines tels que : la communication, le prototypage, le marketing,...

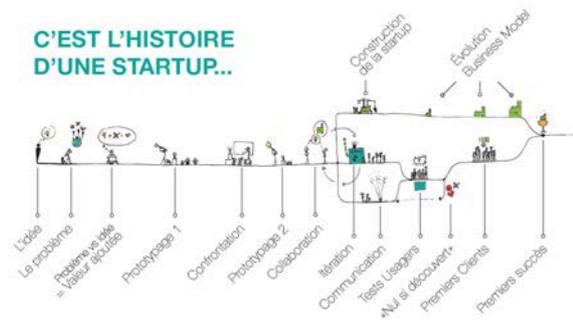


nubbo

Pour l'Incubateur.

Proposer une culture du rétro-planning issue des agences de design dans le but, au vu de l'augmentation du nombre de startups sur les trois prochaines années, d'enrichir les étapes de « go no go » et d'observer globalement les avancées des projets sur tout le travail d'expertise développé par Nubbo.

C'EST L'HISTOIRE D'UNE STARTUP...



PROGRAMME DE 12 MOIS D'ACCÉLÉRATION



8.



La stratégie appliquée.

VOIR	PERCEVOIR		CONCEVOIR
<p>PRÉ-INCUBATION</p> <p>Workshop Problème/Valeur ajoutée.</p> <hr/> <p>Workshop Design thinking & Parcours d'usage.</p> <hr/> <p>Mise en valeur de nos savoir-faire.</p> <p>Rendre lisible notre processus par l'action.</p> <p>Proposer une méthodologie agile avec différents angles d'approche.</p>	<p>INCUBATION</p> <p>Observer</p> <p>Écouter</p> <p>Définir</p> <hr/> <p>Alimenter le business model en métrique de terrain.</p> <p>Penser le parcours d'expérience du projet de la startup.</p> <p>Observer les signes de compétence, d'innovation, de pertinence du projet.</p>	<p>Scénariser</p> <p>Tester</p> <hr/> <p>Enrichir le projet de la startup.</p> <p>Intégrer la notion de design global.</p> <p>Structurer les signes sélectionnés de compétence, d'innovation, de pertinence du projet.</p>	<p>ACCÉLÉRATION</p> <p>Suivre</p> <hr/> <p>Venir sous forme de consulting pousser les startups sur les différents sujets de l'accélération.</p> <p>Ex : Atelier Persona pour l'Inbound Marketing.</p> <p>Webinaires.</p> <p>Relecture du visuel du pitch.</p>
(A)	(A) (A) (B) (A) (B) (B) (B)	(C)	(C)

- (A) Atelier découverte : 80% du designer 20% de la startup.
- (B) Atelier travail : 50% du designer et 50% de la startup
- (C) Atelier accompagnement : 20% du designer et 80% de la startup

9.



La stratégie appliquée.

PRÉ-INCUBATION	INCUBATION	ACCÉLÉRATION
<p>Workshop Problème/Valeur ajoutée.</p> <p>2 outils pour aller sur le terrain</p> <p>Fiche d'interview Formaliser rapidement 3 premières rencontres clients pour alimenter la présentation pitch et le projet.</p> <p>Outil de test problème Premier travail de synthèse entre problème et usager/client. Premières métriques.</p>	<p>PARTIE USER EXPÉRIENCE</p> <p>Parcours UX 1 : Visualiser le parcours d'expérience du problème marché ciblé par la startup</p> <p>Livrable : UX Journey map Forces / Faiblesses / Problème Identification des pain points</p> <p>ProtoPersona : Profilier un client prototype dans l'espace marché du projet.</p> <p>Livrable : Proto-Persona et persona Sous forme de fiche visuelle.</p> <p>Parcours UX 2 : Formaliser le parcours d'usage du service imaginé par la startup.</p> <p>Livrable : UX Journey map du service avec la VA à chaque étape</p> <p>Persona : Profilier un client type cible du marché du projet. Construit avec les interviews et les groupes ateliers clients tests.</p> <p>Livrable : Fiche visuelle du persona</p>	<p>PARTIE COMMUNICATION</p> <p>Brief Chartre Graphique : Formaliser rapidement tous les éléments pour la construction d'un logo et de sa chartre graphique.</p> <p>Livrable : 3 Planches tendances sur l'univers de la startup et 1 fiche du résumé des éléments pour le brief du logo.</p> <p>Charte graphique : Formaliser un document facilement communicable et utilisable pour l'ensemble des outils de communication de la startup.</p> <p>Livrable : Dossier regroupant tous les éléments permettant d'être utilisé rapidement. (Code couleur, typo, logo différents formats)</p> <p>Si réalisation interne : 3 propositions et 2 échanges d'ajustements</p> <p>Suivi Pitch : Continuer le travail de pitch démarré par E.Salomon, aide à la formalisation d'une trame simple pour une communication propre.</p> <p>Livrable : Structure standard de Formalisation du pitch, aide à l'ajustement en fonction de l'objectif du pitch. (RDV client / communication)</p>
	<p>PARTIE USER INTERFACE</p> <p>IHM Ui : Prototyper les interfaces hommes machines et architecturer la logique et les messages que la startup veut y transmettre.</p> <p>Livrable : Architecture des interfaces sous forme de mockups types.</p> <p>BRAINSTORMING : Proposer des séances flash de créativité pour lever des blocages : en marketing, en design, en business model, en processus, en produit.</p> <p>Livrable : Création d'une proposition et la stratégie pour la mettre en place. (ex: Naming, documents de com, bodystorming,...)</p> <p>Prototypage : Formaliser rapidement et de manière concrète des éléments pour valider ou invalider des étapes du projet.</p> <p>Livrable : Un élément physique de discussion pour alimenter une partie du projet. (ex: Maquette stand salon, maquette de l'objet qui formalise l'expérience, Maquette documents de com, maquette label,...)</p>	

Annexe 6
Fiche d'évaluation des projets en pré-incubation

FICHE EVAL STARTUPS

Startups	Problème V.Ajoutée	Ergonomie	esthétique	Valeur symbolique	Capture de l'attention	Usage

Annexe 7

Analyse des intelligences.

L'empathie est l'acte qui nous permet, nous designers de service, de traduire un ensemble de données, informations, observations, prises de notes, enregistrements vidéo ou photographie. De matérialiser ces données en services qui participeront à l'amélioration de la vie en collectivité ou simplement de la vie de chacun. Ce travail est à mettre en lien avec les recherches d'Howard Gardner, psychologue du développement et théoricien des intelligences multiples nous permettant un nouveau regard sur la manière d'apprendre et de créer. Parmi les nombreuses grilles d'intelligences qui ont été élaborées, la théorie des Intelligences Multiples a le mérite d'être particulièrement simple à comprendre du fait de son intuitivité et pratique à utiliser dans une quelconque situation de communication. Appliquée depuis 1983, en particulier dans les domaines de l'Éducation et de la Formation permanente, cette théorie distingue huit intelligences. Celles-ci apportent aux designers un autre éclairage sur les différents types d'utilisateurs avec lesquels ils sont susceptibles de travailler.

l'intelligence verbale / linguistique

C'est la capacité à être sensible aux structures linguistiques sous toutes ses formes. Elle est particulièrement développée chez les écrivains, les poètes, les orateurs, les hommes politiques, les publicitaires, les journalistes, etc. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui aime lire, qui parle facilement, aime raconter des histoires et aime en entendre, qui aime les jeux avec des mots (mots croisés, Scrabble, etc.), les jeux de mots, les calembours. La plupart des systèmes d'enseignements reconnaissent cette intelligence. Si elle n'est pas suffisamment développée, on est facilement en échec scolaire. Des manques dans cette capacité à mettre en mots sa pensée peut également créer le sentiment d'être incompris (en particulier face à ceux qui maîtrisent mieux cette intelligence) et engendrer des réactions de violence.

l'intelligence visuelle / spatiale

C'est la capacité à créer des images mentales, et à percevoir le monde visible avec précision dans ses trois dimensions. Elle est particulièrement développée chez les architectes, les paysagistes, les peintres, les sculpteurs, les naturalistes, ceux qui tentent d'expliquer l'univers, les stratèges de champ de bataille, les metteurs en scène, etc. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez celui qui a un bon sens de l'orientation ; chez ceux qui créent facilement des images mentales ; ceux qui aiment l'art sous toutes ses formes ; ceux qui lisent facilement les cartes, les diagrammes, les graphiques ; ceux qui aiment les puzzles, ceux qui aiment arranger l'espace ; ceux qui se souviennent avec des images ; ceux qui ont un bon sens des couleurs ; ceux qui ont besoin d'un dessin pour comprendre ; etc. Si cette capacité n'est pas suffisamment développée, on peut avoir des difficultés dans les processus de mémorisation et de résolution de problèmes. Car les images produites dans le cerveau aident à la pensée et à la réflexion. Pour beaucoup de scientifiques célèbres, leurs découvertes les plus fondamentales sont venues de modèles spatiaux et non de raisonnements mathématiques.

l'intelligence musicale / rythmique

C'est la capacité à être sensible aux structures rythmiques et musicales. Elle est bien entendu particulièrement développée chez les musiciens (compositeurs, exécutants,

chefs d'orchestre), et chez tous les " techniciens du son " (ingénieur du son, fabricant d'instruments de musique, accordeurs). Elle se trouve aussi chez les poètes, et dans les cultures à forte tradition orale. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui fredonne souvent, bat du pied, chante, se met à danser sur le moindre rythme ; chez ceux qui sont sensibles au pouvoir émotionnel de la musique, au son des voix et à leur rythme ; et ceux qui saisissent facilement les accents d'une langue étrangère. Si cette capacité n'est pas suffisamment développée, on perd une partie des richesses transmises par les sons, à travers les sons organisés comme dans la musique ou dans les infinies variations du langage.

l'intelligence logique / mathématique

C'est la capacité à raisonner, à calculer, à tenir un raisonnement logique, à ordonner le monde, à compter. C'est l'intelligence qui a été décrite avec beaucoup de soin et de détails par Piaget en tant que " l'intelligence ". Elle est particulièrement développée chez les mathématiciens et les scientifiques, les ingénieurs, les enquêteurs, les juristes, etc. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui aime résoudre des problèmes ; chez ceux qui veulent des raisons à tout, veulent des relations de cause à effet ; ceux qui aiment les structures logiques, et aiment expérimenter d'une manière logique ; chez ceux qui préfèrent la prise de notes linéaire ; etc. Si cette capacité n'est pas suffisamment développée, on a du mal à organiser des tâches complexes, à donner un ordre de priorité à une succession d'actes ; à comprendre le sens d'une démarche scientifique, à comprendre la signification d'un phénomène ; à démonter un appareil ou un processus pour en comprendre les parties ; à utiliser le raisonnement déductif ; à se servir d'appareils fonctionnant avec une grande logique (comme un ordinateur).

l'intelligence corporelle / kinesthésique

C'est la capacité à utiliser son corps d'une manière fine et élaborée, à s'exprimer à travers le mouvement, d'être habile avec les objets. Elle est particulièrement développée chez les danseurs, les acteurs, les athlètes, les mimes, les chirurgiens, les artisans, les mécaniciens. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui contrôle bien les mouvements de son corps ; chez ceux qui aiment toucher, sont habiles en travaux manuels ; ceux qui aiment faire du sport, aiment jouer la comédie ; chez ceux qui apprennent mieux en bougeant, qui aiment faire des expériences ; l'enseignant la reconnaîtra dans l'élève qui se trémousse s'il n'y a pas suffisamment d'occasions de bouger, chez celui qui se lève en classe pour tailler un crayon ou mettre un papier à la poubelle. Si cette capacité n'est pas suffisamment développée, l'enfant comme l'adulte risquent de ressentir leur corps comme une gêne dans de nombreuses circonstances de la vie courante.

l'intelligence intrapersonnelle

C'est la capacité à avoir une bonne connaissance de soi-même. Elle est particulièrement développée chez les écrivains, les " sages ", les philosophes, les mystiques. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui a une bonne connaissance de ses forces et de ses faiblesses, de ses valeurs et de ses capacités ; chez ceux qui apprécient la solitude ; qui savent se motiver personnellement ; qui aiment lire, qui écrivent un journal intime ; qui ont une forte vie intérieure. Si cette capacité n'est pas suffisamment développée, on a du mal à tirer partie des expériences, à réfléchir sur ce qui a bien marché et comment améliorer ce qui a moins bien marché ; à prendre le contrôle de sa vie, de son apprentissage, à se

donner des buts ; on est plus sensible à l'opinion de groupes ; on cherche (et on trouve) un responsable extérieur à ses échecs.

l'intelligence interpersonnelle

C'est la capacité à entrer en relation avec les autres. Elle est particulièrement développée chez les politiciens, les enseignants et les formateurs, les consultants et les conseillers, les vendeurs, les personnes chargées des relations publiques. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui entre bien et facilement en relation, se mélange et s'acclimate facilement ; chez ceux qui aiment être avec d'autres et ont beaucoup d'amis, ceux qui aiment bien les activités de groupe ; chez ceux qui communiquent bien (et parfois manipulent), chez ceux qui aiment résoudre les conflits, jouer au médiateur. Si cette capacité n'est pas suffisamment développée, il y a risque d'enfermement de la personnalité ; on se coupe du plaisir d'être avec d'autres, de travailler ensemble ; on perd des richesses issues du travail en coopération. On risque de devenir aigri, misanthrope, critique de l'humanité dans son ensemble.

l'intelligence (du) naturaliste

Elle a été rajoutée aux sept précédentes par Howard Gardner en 1996. C'est la capacité à reconnaître et à classer, à identifier des formes et des structures dans la nature, sous ses formes minérale, végétale ou animale. Elle est particulièrement développée chez le naturaliste, qui sait reconnaître et classer les plantes et les animaux ; chez tous ceux qui s'intéressent au fonctionnement de la nature, du biologiste au psychologue, du sociologue à l'astronome. On la reconnaît chez ceux qui savent organiser des données, sélectionner, regrouper, faire des listes ; chez ceux qui sont fascinés par les animaux et leurs comportements, qui sont sensibles à leur environnement naturel et aux plantes ; chez ceux qui cherchent à comprendre la nature et à en tirer parti (de l'élevage à la biologie) ; chez ceux qui se passionnent pour le fonctionnement du corps humain, qui ont une bonne conscience des facteurs sociaux, psychologiques et humains ».

Annexe 8

Interviews réalisées par M. Laffond

Dans le cadre de rencontres favorisées par le master Design Innovation Société et dans une démarche d'analyse de ce que peut être la notion de design, j'ai profité de l'occasion de ces rencontres avec designers, sociologues, marketeurs, pour mettre en place un projet d'interviews nommé : l'effet du design 10 questions 10 réponses de différents acteurs du design. Ces différentes interviews ont confirmé ma détermination dans ce sujet de thèse et ce projet professionnel.

Projet auquel vous futur lecteur, peut-être, pouvez participer en répondant aux questions et en les transmettant par mail à : mathieu.laffond@gmail.com

Questions :

- 1) Quel regard portez-vous sur la notion de design ?
- 2) Qu'apporte, pour vous, l'acte de création dans nos sociétés ?
- 3) Pensez-vous que l'artiste/ou le designer doit éduquer le spectateur, l'utilisateur ?
- 4) L'innovation, la nouveauté à tous prix, est-ce un axe de travail durable ?
- 5) Design équilibré et utile, trop de technique, trop de technologie est-ce que cela ne tue pas la création ?

- 6) Croyez-vous que la prise de conscience sur l'environnement, le durable, influence la conception et de quelles manières ?
- 7) Si vous aviez à imaginer un nouveau modèle de société, est-ce que la création, par l'art, le design, aurait un rôle important et lequel ?
- 8) Quelle étape de votre travail préférez-vous ?
- 9) Quels sont vos projets pour demain ?
- 10) Quelle est la question que vous avez envie que l'on vous pose ?

- Marc Crunelle :

Menuisier, ébéniste, architecte et sculpteur Belge. Principalement professeur, mais une carrière d'architecte et quelques interventions comme designer.

- 1) Quel regard portez-vous sur la notion de design ?

Le sujet tellement vaste !!!!! il y a les aspects esthétiques, pratiques, sociétaux, économiques, culturels (le design américain est différent du design allemand par ex.), etc. J'ai toujours aimé les beaux objets, bien dessinés, élégants, tel le design B&O, Braun, Sony, etc. et je possède une collection de toasteurs et autres pièces de design célèbres ou non, d'artisanat ou de très grande production. C'est la qualité de l'objet en lui-même qui m'intéresse.

- 2) Qu'apporte, pour vous, l'acte de création dans nos sociétés ?

Encore un sujet tellement vaste : la création c'est ce qui fait avancer les choses, acheter différemment, etc. Cela mérite 3 pages. Un interview oral serait bien mieux. Dommage que l'on ne l'ait pas fait à Nîmes, j'avais plein de temps libre.

- 3) Pensez-vous que l'artiste/ou le designer doit éduquer le spectateur, l'utilisateur ?

Dans un sens oui, améliorer son environnement visuel, sonore, tactile, olfactif, etc. Lui donner une qualité de vie supérieure, sensible, intéressante, curieuse

- 4) L'innovation, la nouveauté à tous prix, est-ce un axe de travail durable ?

Avec des matériaux recyclés, oui.

- 5) Design équilibré et utile, trop de technique, trop de technologie, est-ce que cela ne tue pas la création ?

Non au contraire, ex. un cockpit d'avion, un poste de radio, etc.

- 6) Croyez-vous que la prise de conscience sur l'environnement, le durable, influence la conception et de quelles manières ?

On ne peut même plus penser autrement, et c'est partout la même chose, la même attitude et économiquement justifiable

- 7) Si vous aviez à imaginer un nouveau modèle de société, est-ce que la création, par l'art, le design, aurait un rôle important et lequel ?

Oui la création qui est un point de vue personnel sur le monde, l'échange est aussi un facteur à développer, une attitude plus consciente au monde, l'éducation du regard, etc...

8) Quelle étape de votre travail préférez-vous ?

J'aime la création et résoudre les problèmes techniques

9) Quels sont vos projets pour demain ?

Écrire un livre (donc pas la création d'un objet design)

10) Quelle est la question que vous avez envie que l'on vous pose ?

Quels sont vos TOP 20 de design ?

-Stéphanie Cardoso : Chercheuse en design de service et sur le sujet de l'homme augmenté.

1) Quel regard portez-vous sur la notion de design ?

Un regard social et anthropologique avant tout. À travers une démarche poétique, le design se construit dans une interdisciplinarité, une multi-dimensionnalité et une inter-sectorialité. L'enjeu du design réside dans sa capacité d'adaptabilité aux évolutions et aux modifications socioculturelles et économiques mais aussi dans sa capacité à construire les outils et méthodes appropriés à ces situations.

2) Qu'apporte, pour vous, l'acte de création dans nos sociétés ?

Une trace, une volonté, un changement.

3) Pensez-vous que l'artiste/ou le designer doit éduquer le spectateur, l'utilisateur ?

Le designer modèle le regard, éduque vers de nouveaux usages, de nouveaux gestes, de nouvelles pratiques. Il éduque à une responsabilité citoyenne et participative, il amène à une logique, à une pratique, il conduit à un mode d'emploi, à des expériences de vie. Le designer interroge aussi les pratiques, les liens sociaux, le bien fondé, la qualité de vie, il remet en question, critique. Les étudiants de la licence 3 Design de Bordeaux 3 ont d'ailleurs proposé un manifeste intitulé la « VIème République », République à laquelle le designer est totalement intégré. Il est inséré au sein du ministère afin de favoriser une action globale dans le dessein de la société française. Cette donnée pertinente pour le designer pourrait s'appliquer à l'échelle internationale.

4) L'innovation, la nouveauté à tous prix, est-ce un axe de travail durable ?

Je distinguerai nouveauté et innovation dans le sens où l'innovation peut se concevoir à travers des pratiques sociales et culturelles changeantes mais ne fait pas nécessairement appel à des productions neuves. La question est de savoir si

l'innovation peut s'épuiser au cœur d'une conjoncture économique en crise. En ce qui concerne le design, il ne se limite pas au neuf, au lisse et au brillant. À l'heure de l'obsolescence programmée, le design peut à juste titre amener des pratiques alternatives, des logiques innovantes réduisant la production industrielle.

- 5) Design équilibré et utile, trop de technique, trop de technologie est-ce que cela ne tue pas la création ?

La technique et la technologie ne sont pas des prétextes à la création mais des matériaux tangibles ou intangibles utilisables dans le processus créatif, ou bien ils sont effectifs dans une finalité. Les excès de technologie font souvent le procès d'une absurdité et entretiennent une obsolescence programmée. Face à cela, le déficit de sens et le manque d'humanisme demeurent une crainte sous-jacente, le trop plein de technique ou de technologie repousse les limites de l'humain et interroge son devenir. En considérant technique et technologie comme des matériaux permettant de réaliser le projet, les risques de l'excès semblent minimisés, la création en est simplement alimentée.

- 6) Croyez-vous que la prise de conscience sur l'environnement, le durable, influence la conception et de quelles manières ?

Du point de vue de l'éthique de la profession, oui c'est impératif. Dans le cadre de nos formations en Design, la prise en considération systématique du cycle de vie de l'objet est capitale. Cette situation nécessite de repenser les modes de conception, les modes de production et finalement de repenser la création en design qui était trop souvent associée depuis ces dernières années à un capitalisme florissant. Il s'agit d'une véritable remise en question critique de la conception, cela nécessite de repenser le design sous un angle épistémologique.

- 7) Si vous aviez à imaginer un nouveau modèle de société, est-ce que la création, par l'art, le design, aurait un rôle important et lequel ?

Le design aurait un rôle majeur dans la refonte de cette société au cœur d'une implication politique. Au même titre que les urbanistes, les designers auraient tout à fait leur place au sein des collectivités locales et publiques, des institutions, des administrations, des entreprises.

- 8) Quelle étape de votre travail préférez-vous ?

La recherche qui nécessite une rigueur importante, une remise en question perpétuelle, une méthodologie construite et une ouverture sur le monde. L'enseignement dans la transmission et dans le partage de ces données, dans la construction d'un nouveau champ où les étudiants sont acteurs de leur propre rôle et de leur discipline, je me plais à les guider et les encourager dans cette émulation créative.

- 9) Quels sont vos projets pour demain ?

Consolider la recherche en Design avec le réseau des Ateliers de la Recherche en Design. Brigitte Borja, Alain Findeli, Georges Schambach et Bernard Darras sont des personnes motrices de cet ancrage à l'Université. Sans recherche, il n'y a pas d'avenir

pour le design et les designers. Poursuivre l'offre de formation du Master Professionnel Design, ouvrir le champ de la recherche aux étudiants vers un laboratoire de recherche en Design qui favoriserait la recherche action. L'objectif est de permettre aux étudiants, aux praticiens et aux chercheurs d'être au cœur de la construction de ce champ disciplinaire en collaboration étroite avec l'Université.

10) Quelle est la question que vous avez envie que l'on vous pose ?

C'est une bonne question...

-Sophie Pène directrice de recherche L'ENSCI les Ateliers Paris

1) Quel regard portez-vous sur la notion de design ?

Aujourd'hui et en raison de mon passage à l'ENSCI-Les Ateliers, je l'associe à création industrielle, et même à création et industrie, création pour et dans l'industrie. Je le relie au grand mouvement des arts industriels, de la Renaissance à aujourd'hui. Je regrette comme tout le monde que le mot, en français, peine à se faire entendre et soit confondu avec stylisme. Mais je m'inquiète autant de sa dilution dans le design thinking et de son glissement vers des acceptions très générales de créativité. Pour moi c'est une création qui passe par l'épreuve d'une matière, qu'il s'agisse du bois, ou du digital, et comme le rappelle l'historienne Patricia Falguières, une pratique capable de rendre compte d'elle-même en discours.

2) Qu'apporte, pour vous, l'acte de création dans nos sociétés ?

Je ne dirais pas "acte", je dirais "la création" et je parlerais de "collectifs créatifs". La création lie les artistes et les scientifiques, elle est aujourd'hui au fondement d'une nouvelle industrie et d'un renouvellement de notre société.

3) Pensez-vous que l'artiste/ou le designer doit éduquer le spectateur, l'utilisateur ?

Non, le design a la capacité d'être affordant : ses productions se comprennent dans l'usage.

4) L'innovation, la nouveauté à tous prix, est-ce un axe de travail durable ?

Le latin novus évoque plutôt le renouvellement. Horace parle dans un poème de l'agneau nouveau, c'est le processus réitéré, le printemps en quelque sorte. Innovation est un terme d'abord utilisé en botanique pour désigner l'allongement annuel de la tige. L'innovation comme prescription, et en particulier dans le discours des politiques publiques.

5) Design équilibré et utile, trop de technique, trop de technologie est-ce que cela ne tue pas la création ?

Ce n'est pas la relation à la technique qui tue la création, c'est la relation à la commande, la soumission au marché, et l'intériorisation des normes.

- 6) Croyez-vous que la prise de conscience sur l'environnement, le durable, influence la conception et de quelles manières ?

Oui, je le crois. Non pas tant dans les démarches d'éco conception, car le marché ne convainc pas les éditeurs, il n'y pas assez de demandes. Mais cela devient une préoccupation éthique, politique, stratégique. L'invention du futur, la prospective ne peuvent pas nier les déterminations apportées par la transition écologique. Les designers me semblent assez proches des cosmopolitiques d'Isabelle Stengers : la question de l'environnement est la question politique centrale et bien évidemment elle oriente désormais la sensibilité des créateurs. On voit aussi tout un champ, autour des smartgrids par exemple, dans lequel réseaux ultralocaux, production et partage de l'énergie rassemblent étroitement technique, vie sociale, biens communs.

- 7) Si vous aviez à imaginer un nouveau modèle de société, est-ce que la création, par l'art, le design, aurait un rôle important et lequel ?

Oui, le rôle du ferment qui donne un sens humain à la technique.

- 8) Quelle étape de votre travail préférez-vous ?

Je ne suis pas designer, donc comme chercheuse, ce que je préfère c'est ce temps de la recherche que je peine à préserver : observer, noter, aller en bibliothèque, discuter, revenir vers les designers et discuter avec eux.

- 9) Quels sont vos projets pour demain ?

Écrire un livre sur les fablabs et les nouveaux foyers industriels expérimentaux, associés à des expériences de collectifs, tels que les hackerspaces.

- 10) Quelle est la question que vous avez envie que l'on vous pose ?

Comment les politiques de recherche pourraient utiliser le design...

Béatrice Gisclard Designer et Professeur à l'ENSAD

- 1) Quel regard portez-vous sur la notion de design ?

Le design n'est pas une « notion », c'est une profession, mais c'est également un état d'esprit. Un substantif et non un adjectif ! Je ne me risquerais pas à une énième définition du mot design, celle proposée par l'ICSID me convient. Pour l'expliquer de manière simple, on peut parler du design des modes de vie, cela permet d'embrasser les champs d'activité, le facteur humain, le rapport au temps, et du coup la complexité de leurs interactions. Je remarque aussi l'intérêt qui est porté au design ces derniers temps, et ce, pas uniquement à la surface des choses par le biais d'une création assez élitiste, mais également sur les process, les méthodes de travail, tout ce qui a trait au design management/design thinking. C'est très intéressant, car peut-être que le design est perçu comme une nouvelle approche possible, qui se démarquerait d'une vision très technique qui a trop longtemps négligé la dimension humaine.

- 2) Qu'apporte, pour vous, l'acte de création dans nos sociétés ?

Pourquoi « dans nos sociétés » ? L'acte de création est consubstantiel à la nature humaine ! Sans création, il n'y a plus d'humanité ! Donc il est nécessaire, vital et peut-être prend-il en plus une dimension de « résistance » à l'ordre établi, suivant les époques traversées. C'est fondamentalement ce qui permet à une société humaine d'avancer.

3) Pensez-vous que l'artiste/ou le designer doit éduquer le spectateur, l'utilisateur ?

Je réserve la dimension éducative aux parents et aux enseignants. Il me semble qu'il y a là une certaine prétention à penser que le rôle du designer soit d'éduquer les gens. Les éduquer à quoi d'ailleurs ? Ensuite un usager n'est pas un spectateur, en général il est plutôt acteur, et un designer n'est pas un artiste, puisqu'il a un client et des usagers ! Je ne connais pas beaucoup d'artistes qui revendiquent des usagers de leurs œuvres. Alors évidemment, on aime bien les mélanges des genres, pousser l'art jusque dans ses retranchements (Cf « l'art à l'état gazeux » d'Yves Michaud) mais c'est marginal. Éventuellement le designer peut donner à réfléchir, peut susciter l'esprit critique, mais pas « éduquer », ou alors il faudrait préciser « à quoi ».

4) L'innovation, la nouveauté à tous prix, est-ce un axe de travail durable ?

La façon dont est tournée votre question donne envie de répondre spontanément « non » ! À y regarder de plus près, la nouveauté à tout prix, certainement pas, en revanche, suivant le sens que l'on donne au terme « innovation », oui l'innovation dans une démarche de design est un axe de travail durable car il pousse à la remise en cause de l'existant, il chasse les idées reçues. Travailler durablement, ce n'est pas répéter ce qui existe déjà, c'est au contraire proposer d'autres pistes.

5) Design équilibré et utile, trop de technique, trop de technologie est-ce que cela ne tue pas la création ?

Je ne comprends pas bien l'opposition « équilibré et utile » avec « trop de technologie/technique » ? La création, en design est forcément liée à un cadre. Si celui-ci est trop technique, trop rigide (si c'est le sens de la question) alors c'est au designer de proposer des alternatives, d'autres pistes. Il y a toujours eu des contraintes, qu'elles soient techniques ou autres. C'est sûrement le regard que l'on porte sur cette création qui est différent, pas la création en soit.

6) Croyez-vous que la prise de conscience sur l'environnement, le durable, influence la conception et de quelles manières ?

Elle influence actuellement quoi qu'il arrive, de manière consciente ou inconsciente, le designer, le client ou l'utilisateur final. La prise de conscience se fait dans toutes les strates de la société. Les questionnements relatifs aux questions environnementales se font évidemment par les nouvelles réglementations, les matériaux, les process, les circuits de distribution, mais également dans une remise en cause de nos modèles de société, économiques, politiques, sociaux.

7) Si vous aviez à imaginer un nouveau modèle de société, est-ce que la création, par l'art, le design, aurait un rôle important et lequel ?

Comme je le disais à la question 2, il n'existe pas de société humaine sans création. Je n'aime pas l'idée d'imaginer un « modèle de société », c'est assez dictatorial. En revanche de nouvelles façons de vivre ensemble, pourraient intégrer plus de créativité, en ne réservant plus ce champ uniquement à des designers et des artistes, mais en l'ouvrant à tous. Du coup, les designers pourraient accompagner cette créativité de manière... créative et opérationnelle !

8) Quelle étape de votre travail préférez-vous ?

Toutes les étapes en amont de réflexion, de concertation, voir émerger le projet en tant que « fil rouge » que l'on va ensuite dérouler jusqu'à son aboutissement. Après les autres étapes m'intéressent aussi, j'aime beaucoup le contact avec les entreprises, aller derrière les machines, qu'on m'explique les processus, mais je suis quelque part, plus spectatrice qu'actrice dans ces étapes-là, je le reconnais.

9) Quels sont vos projets pour demain ?

Continuer à travailler sur les questions d'éco-conception, d'éthique. Et après des années dans la conception en agence, continuer vers l'enseignement. J'y suis arrivée un peu par hasard, mais je me rends compte que j'aime travailler avec les étudiants, les « générations futures » ce sont eux ! Et de manière plus personnelle, je vais reprendre en parallèle des études en psychologie sociale de l'environnement.

10) Quelle est la question que vous avez envie que l'on vous pose ?

Drôle de question ! En général, je préfère poser les questions, le questionnement est la base de mon travail, pas vous ?

-Margherita Pillan / Professeur à la School of Design Politecnico di Milano

1) Quel regard portez-vous sur la notion de design ?

Design pour moi, c'est travailler pour apporter des améliorations à la vie des gens. Je veux concevoir des solutions qui rendent plus agréable la vie, chaque jour ; je voudrais aider les gens à se concentrer sur la vie agréable et intéressante, à découvrir le potentiel positif de chaque situation. Je voudrais concevoir des objets, des maisons, des services qui aident les gens à vivre en harmonie avec les ressources naturelles et les autres personnes.

2) Qu'apporte, pour vous, l'acte de création dans nos sociétés ?

Créer est une vocation naturelle des êtres humains, dans tous les types de société. Dans la société dans laquelle je vis, les objectifs matériels (liée au marché et à la consommation avec ses contraintes), ne sont pas faciles à séparer des conséquences de nature spirituelle. Je dirais que les répercussions de la création sont de plus en plus difficiles à comprendre et que la responsabilité de designer dans la société est une question compliquée et n'est pas suffisamment prise en compte et discutée.

3) Pensez-vous que le designer doit "éduquer" le spectateur, l'utilisateur ?

Je ne pense pas que le concepteur doit éduquer l'utilisateur. Je pense que le designer doit être maïeutique et capable d'extraire quelque chose d'avantageux (intéressant, attrayant, utile) du potentiel de la nature, de la technologie, des hommes. Mais le designer peut (et peut-être doit) être séduisant. Et capable de tourner (transformer) ce qui est insignifiant en quelque chose de positif, c'est à dire qu'il doit être capable de donner un contenu et sens.

4) L'innovation, la nouveauté à tous prix, est-ce un axe de travail durable ?

Ça dépend. Si l'innovation est destinée uniquement à l'entretien de vente, ça n'est pas innovation « humaine ». Ce type d'innovation peut être poursuivi de façon opportuniste, mais pas à tout prix. Et cela ne fonctionne pas à long terme. Mais aujourd'hui, le défi est d'inventer de nouvelles formes d'innovation, qui soient attrayantes et séduisantes, mais qui sachent comment dessiner un avenir plus bénéfique pour les humains et la planète Terre.

5) Design équilibré et utile, trop de technique, trop de technologie est-ce que cela ne tue pas la création ?

La capacité d'être créatif est une caractéristique humaine encore mystérieuse. Parfois, nous sommes très créatifs quand nous sommes soumis à des contraintes très strictes ; cependant, les contraintes tuent parfois la naissance des idées ; parfois la technologie favorise l'innovation, d'autres fois la technologie devient très fatigante. Nous sommes dans un moment particulier de l'histoire humaine : le progrès technologique a été très rapide, nous ne sommes pas capables de comprendre si nous devons pousser l'avancement de la technologie ou si c'est la technologie qui nous pousse dans une direction que nous ne savons pas comprendre. Il m'arrive de penser que les êtres humains forment un système qui a une intelligence collective supérieure, (je ne sais bien si l'intelligence collective est meilleure de l'intelligence de chaque individu humain qui la compose ; mais je sais que toutes les deux peuvent se tromper et faire des erreurs où des horreurs). Comme communauté, nous sommes amenés à la préservation de la vie à tout prix ; mais l'histoire nous montre que l'on peut faire des choses contre la vie pour se sauver. On devrait penser aussi à la qualité des choses que nous pouvons faire pour assurer la continuation de la vie. Il y a de grandes différences dans la façon dont nous pouvons évaluer le développement technologique et ses conséquences si nous nous concentrons sur le destin des individus, sur les contextes locaux, ou si nous pensons aux avantages des masses. Les progrès (technologique ou social) se déroulent toujours vers l'avant avec de grandes contradictions. Nous ne devons pas avoir peur des contradictions et nous ne devons pas les ignorer ; nous devrions essayer d'y remédier. Mais l'histoire nous enseigne que le changement est une caractéristique constante de la société humaine. Entraver le progrès est contre la nature de l'homme.

6) Croyez-vous que la prise de conscience sur l'environnement, le durable, influence la conception et de quelles manières ?

J'ai le sentiment que peu des designers sont vraiment influencés par la sensibilité aux questions de durabilité et de l'environnement. Il me semble que certains font un usage instrumental des symboles et des icônes environnementalistes, mais tout ça simplement pour remplir un vide de contenu ou tout simplement pour suivre une tendance. D'autres créateurs ont plutôt un écologisme radical, presque un excès de

sensibilité, mais souvent ça produit une interprétation très stricte du projet, et parfois des solutions sectaires, et donc elles ne peuvent pas devenir vraiment séduisantes. Nous avons encore à travailler avec honnêteté pour comprendre mieux les contradictions de la question écologiste et pour trouver de nouvelles formes d'équilibre avec l'environnement naturel. C'est un travail que les designers n'ont pas encore envisagé avec suffisamment de courage.

- 7) Si vous aviez à imaginer un nouveau modèle de société, est-ce que la création, par l'art, le design, aurait un rôle important et lequel ?

Aujourd'hui, l'art est, peut-être, dans une période difficile (une question compliquée à débattre), et il y a beaucoup de raisons pour ça. J'ai le sentiment que les technologies numériques sont une autre source de difficultés pour les artistes. Un artiste a besoin de beaucoup de temps pour maîtriser une technique d'expression ; les technologies numériques sont nombreuses, sont complexes et ne sont pas à la portée de tous. Nous devons encore attendre un "bon" art qui soit vraiment contemporain. Mais je pense que l'expérimentation artistique est toujours la meilleure façon d'obtenir des nouveaux éclairages sur l'avenir. Je voudrais travailler beaucoup en collaboration avec les artistes.

- 8) Quelle étape de votre travail préférez-vous ?

J'aime bien la génération de nouveaux « concepts », en particulier lorsque je travaille en team. Mais j'aime aussi les phases de mise en œuvre, lorsque on doit résoudre nombreux problèmes concrets. Et le meilleur moment est lorsque le travail est terminé. Je prouve une grande joie quand je vois que les choses sont réelles et elles sont vraiment faites.

- 9) Quels sont vos projets pour demain ?

Je voudrais apprendre beaucoup par les scientifiques qui étudient le cerveau et les émotions humaines. Ensuite, je cherche des opportunités pour travailler comme les artistes du temps passé : explorer empiriquement les possibilités expressives de nouvelles technologies dans des contextes réels publics : les gares, les marchés, les hôpitaux, les écoles, les foires, les campus. Je voudrais travailler sur des projets qui me permettent d'expérimenter de nouvelles formes de séduction esthétique en utilisant les technologies interactives.

- 10) Quelle est la question que vous avez envie que l'on vous pose ?

La bellezza salverà il mondo ? Che cos'è la bellezza nel 2013 ?

-Yves Voglaire / designer de service / ORIGINN Service Designers & Associates / Enseignant

- 1) Quel regard portez-vous sur la notion de design ?

C'est un processus qui a rapport avec « les » cultures et la façon de les faire cohabiter. Culture technique, culture esthétique, culture sémiotique, culture sociale, culture politique...

2) Qu'apporte, pour vous, l'acte de création dans nos sociétés ?

Du mouvement, des projets... des évolutions bonnes ou mauvaises. Tant qu'à faire, on essaie qu'elles aillent dans une bonne direction.

3) Pensez-vous que le designer doit "éduquer" le spectateur, l'utilisateur ?

Bof ! A la limite il peut éveiller, mais pas plus. C'est dangereux de croire qu'on doit « éduquer ».

4) L'innovation, la nouveauté à tous prix, est-ce un axe de travail durable ?

Pas vraiment, mais...

5) Design équilibré et utile, trop de technique, trop de technologie est-ce que cela ne tue pas la création ?

Pas forcément. Ça dépend qui crée, et surtout pour qui et pourquoi.

6) Croyez-vous que la prise de conscience sur l'environnement, le durable, influence la conception et de quelles manières ?

En gros, non. Certains prennent des mesures cosmétiques, mais ça s'arrête là.

7) Si vous aviez à imaginer un nouveau modèle de société, est-ce que la création, par l'art, le design, aurait un rôle important et lequel ?

J'essaierais que non. Je crois que c'est une drogue. Mais j'aurais des difficultés à m'en passer !

8) Quelle étape de votre travail préférez-vous ?

La recherche de concepts.

9) Quels sont vos projets pour demain ?

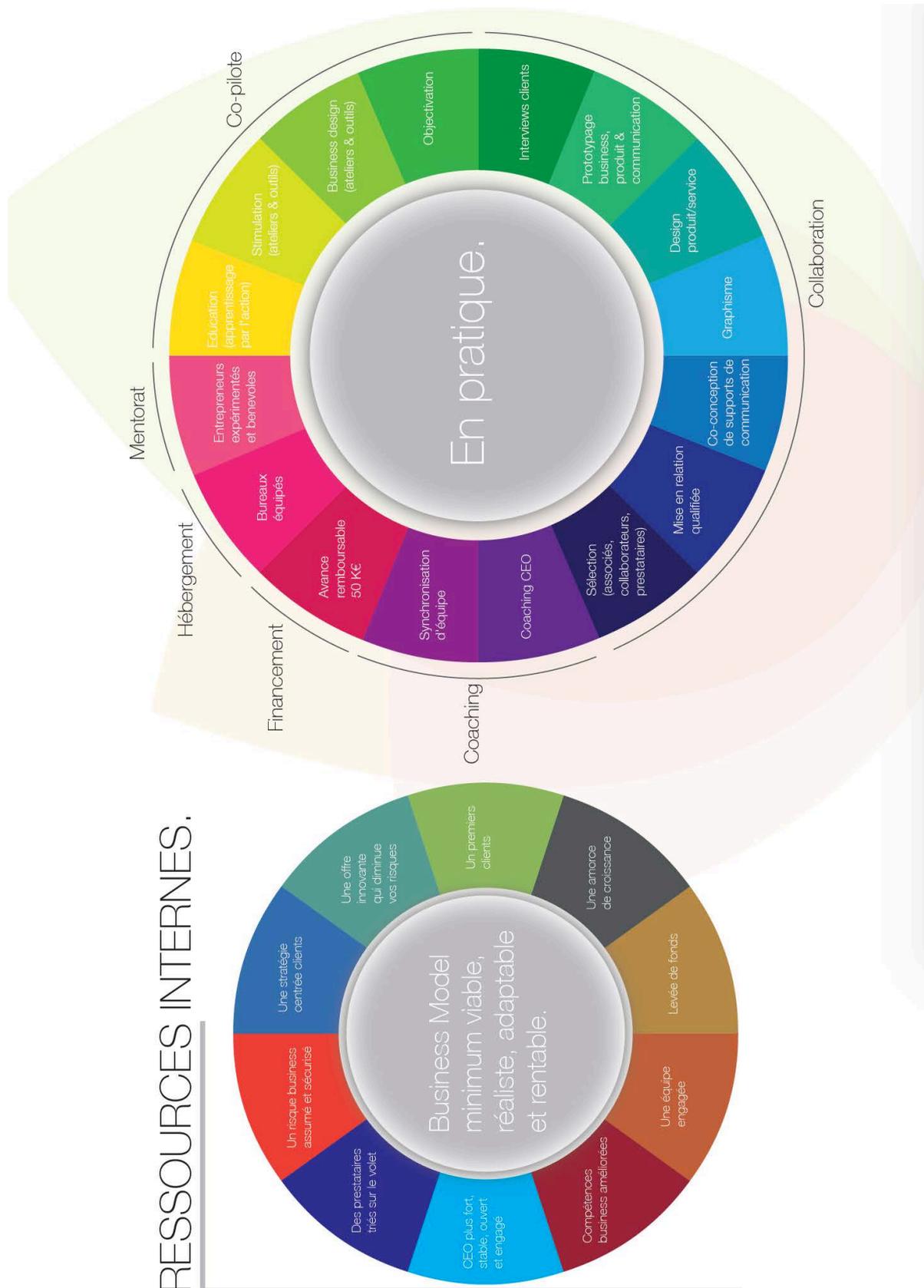
A quel point de vue ?

10) Quelle est la question que vous avez envie que l'on vous pose ?

Pour le moment, si possible aucune.

Annexe 9

Formalisation des ressources internes de l'entreprise, travail graphique sur la « couronne de pain ».



Annexe 10

Book sur une sélection de projets et de réalisations sur ces années de thèse.

BOOK 2014 2018

DESIGN DE SERVICES ET
WORKSHOPS RÉALISÉS AVEC
LES STARTUPS DE L'INCUBATEUR
DE LA RÉGION OCCITANIE : NUBBO

Mathieu Laffond
Designer de services
mathieu.laffond@gmail.com
06.37.35.49.73

Startup/
Agribird

Domaine/
Agriculture

Projet/
Création d'éléments graphiques pour
présenter le projet d'une startup en solutions
aériennes pour l'agriculture

Design/
Graphique

Agribird
LES TRACTEURS DU CIEL
www.agribird.com

Startup/
Blue Poppies / Cocolico

Domaine/
Couture - Mode

Projet/
Création des books de présentation et d'idéations des collections pour une startup travaillant sur les vêtements pour enfants « made in France » (Montauban)

Design/
Graphique



2

Startup/
Healthysium

Domaine/
Médical - Pharma

Projet/
Création d'éléments graphiques pour présenter le projet d'une startup dans le domaine pharma. Création d'une charte graphique et d'éléments de communication.

Design/
Graphique - Process

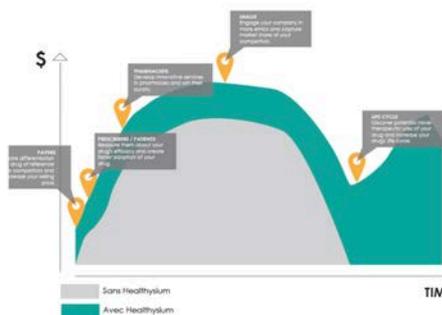
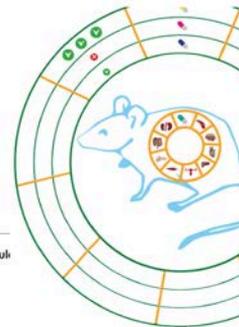
Charte graphique Healthysium
Mothiquiafordesign.com
Octobre 2014



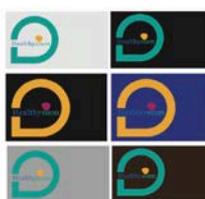
Possibles



Couk



Tests



Test



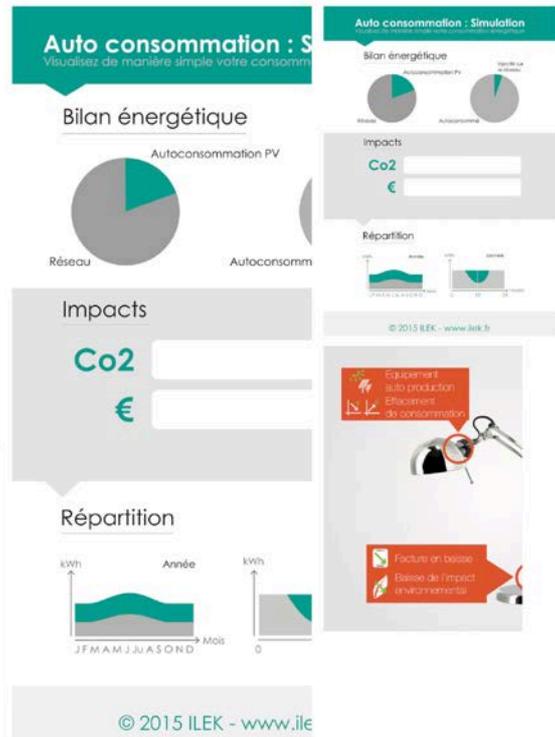
3

Startup/
ILEK

Domaine/
Energie

Projet/
Création d'éléments graphiques pour présenter le projet, réaliser des premiers tests utilisateurs, expliquer le processus.

Design/
Graphique - Service



4

Startup/
IPACT - Santinel

Domaine/
Medical

Projet/
Création d'éléments graphiques, User eXpérience, User Interface pour présenter le projet, réaliser des premiers tests utilisateurs, expliquer le processus. Mise en place de workshops UX pour le projet

Design/
Graphique - Service - UX - UI - IHM

Solution de suivi
des patients à domicile



5

Startup/
Meet My Designer

Domaine/
Mode

Projet/
Création d'éléments graphiques pour
présenter le projet, expliquer le processus.
Mise en place de workshops UI pour le projet

Design/
Graphique - Service - UI



MEET MY DESIGNER

Meet My Designer transforme l'E-commerce en Paris

Le durcissement des critères d'intervention des banques auprès des créateurs et la volonté des internautes de consommer autrement, sont favorisés par Meet My Designer. Nous fournissons une place de marché unique qui réunit des créateurs passionnés de mode. Sur Meet My Designer, les créateurs ont accès à un financement pour lancer une collection qui leur est adaptée sans risque de pertes.

Une traction confirmée et tournée vers l'international :

- Plateforme opérationnelle depuis 3 ans
- 10 000 investisseurs potentiels (France étrangère)
- 100 ans boutiques de créateurs
- 2 500 adresses européennes de créateurs
- Une communauté de créateurs

Modèle d'intervention :
Nous sélectionnons les projets qui sont, par la suite présentés aux investisseurs. Une fois en ligne, les internautes ont la possibilité de les pré-commander. L'objectif de la collecte est de générer les pré-commandes du projet. Charge au créateur de définir le montant et la date. En retour, le jeune talent récompense ses investisseurs « Fashion a tant préféré » sur les pré-commandes et une multitude de contreparties la pièce en avant première, invitation défilé, participation au shooting.

Sélection des dossiers :
Chaque dossier de créateur reçu qui semble pertinent est soumis à l'équipe Meet My Designer. Les créateurs sont sélectionnés selon une ligne éditoriale par notre équipe. Courant 2014 les projets sélectionnés seront « mode (Vogue, Elle...) ». Le but étant de favoriser la visibilité des créateurs grand public.

Modèle économique :
Une commission de 5% est prélevée sur les campagnes à succès. Une commission de 25% de toute transaction réalisée sur la marketplace.
• Fin 2015 monétisation de la data collectée sur le site.

Nos Besoins

Etape 1
Lancement de fonds 2014
Besoin étape actuelle : 600 000€

Pourquoi faire :

- Recrutements
- Financements
- R&D

Etape 2 (2016) : 2,5M€

Pourquoi faire :

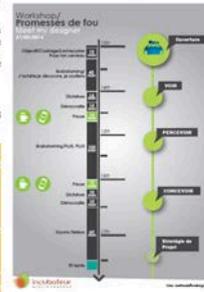
- Recrutements
- Communication
- Développement UE
- Plateforme et Back office

Tour suivant (2016) :

- Fin développement UE
- Création externe (notamment)
- Relevé de Pop-up stores

Meet My Designer
2 rue Collette 31200 TOULOUSE - France
Tél : +33 (0) 6 59 30 11 54

www.meetmydesigner.com



Startup/
Neventy

Domaine/
Événementiel

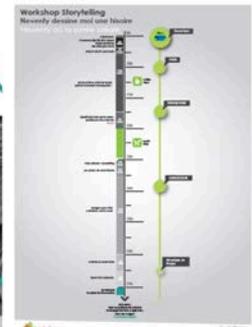
Projet/
Animation de workshops et d'ateliers en
parcours utilisateur pour penser les usages
imaginés par la startup pour les différentes
interactions en soirée.

Design/
Service - UX

Workshop Storytelling Neventy dessine moi une histoire

Elise Olivier 21 ans
Stagiaire en Couple

J'aime balader
J'aime le sport
J'aime les sorties avec mon petit ami

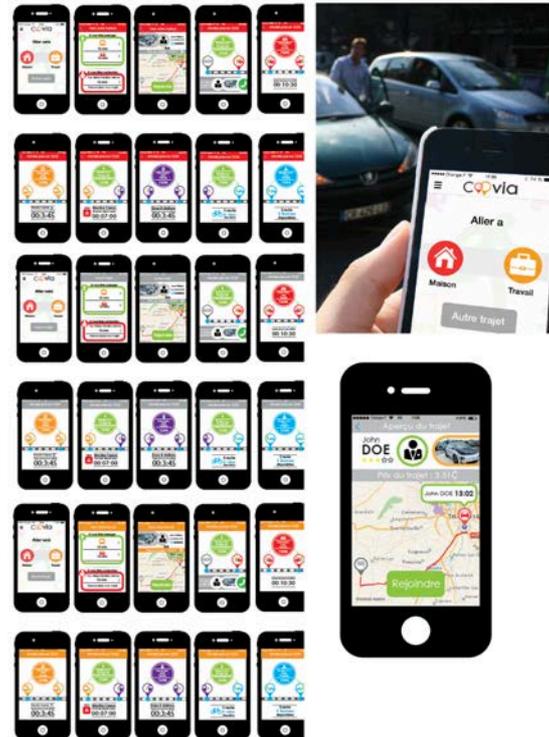


Startup/
COOVIA

Domaine/
Mobilité

Projet/
Création d'éléments graphiques, UX, UI pour
présenter le projet, réaliser des premiers
tests utilisateurs, expliquer le processus.
Création d'Interface Homme-Machine

Design/
Graphique - UX - UI



8

Startup/
DRIVOO

Domaine/
LIVRAISON

Projet/
Création d'éléments graphiques, mise en
place et visualisation du processus. Création
d'une communication de découverte du
projet.

Design/
Graphique - Service - Marketing



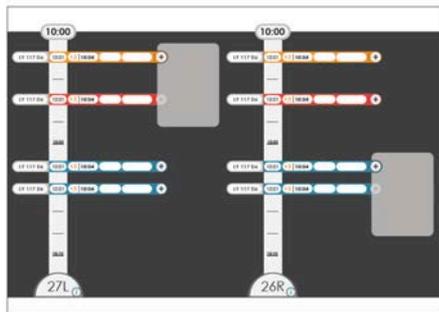
9

Startup/
InnovATM

Domaine/
Aéronautique

Projet/
Création d'éléments graphiques et de communication sur la gestion aéroportuaire.

Design/
Graphique - IHM - Marketing



YOUR AIRPORT IS BIGGER THAN YOU THINK.

ANTS COLONY INCREASE YOUR CAPACITY BY 50%

EXECUTIVE SUMMARY

InnovATM

Problem
The current airport ATIS system is inefficient and costly to maintain. It is also prone to errors and delays, leading to increased operational costs and reduced passenger satisfaction.

Concept
InnovATM is a cloud-based ATIS system that uses AI to optimize gate assignments and reduce delays. It is designed to be scalable and easy to integrate with existing airport systems.

Key Metrics
40% of airport
10 M€ / Year / Runway

Market
ATIS is a critical service for all airports. The market is growing rapidly, driven by the need for more efficient and cost-effective solutions.

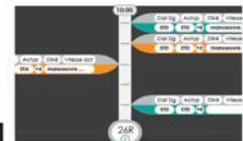
Key to Market Access
Strategic partnerships with airports and airlines.

SKY KEEPER suite

Artificial Intelligence to support ATCO

- Coupled AMAN, DMAN, SMAN
- Extended horizon
- Multi-objectives optimization

innovATM
EFFICIENCY FIRST
www.innov-atm.com



Startup/
Sunwaterlife

Domaine/
Santé

Projet/
Création d'éléments graphiques et produits pour le projet de valise de traitement de l'eau contaminée.

Design/
Produit - Graphique - Marketing



L'EAU POTABLE POUR TOUS

AQUALINK
SYSTÈME DE PURIFICATION D'EAU AUTONOME ET MOBILE

- De 700 à 3000 litres d'eau potable produite par jour
- Pour quelques centimes par litre seulement
- Déploiement du système en moins de 5 minutes

sunwaterlife
L'EAU POTABLE POUR TOUS
www.sunwaterlife.com

sunwaterlife

L'EAU POTABLE POUR TOUS.

SUN WATER LIFE EQUATION

1jour + 1Aqualink Trip = 800 litres

Startup/
Accelad

Domaine/
Ingénierie Informatique

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces pour les premiers tests
d'interactions avec des utilisateurs.
Préparation pitch HEC.

Design/
Graphique - IHM - Marketing



ACCELAD
simplifier la complexité

AccelaD

ACCTIVE/PERF To achieve a high level
YOU NEED TO Provide accurate technical data
Check your designs with a 10
Identify the weakness of your

The performance analyser is a new soft
case performance of electronic circuit
simplified.

- 1µVolt core accuracy
- built-in design rules of
- Simplified results visuc

Schematic
Component
datasheet
Design rules



1. Define the proje
2. Import the scher
3. Automated ana
4. Results visualizat

BENEFITS



- Be always confident
in the data you
provide to your end
customers
- Full component
datasheet matching



- Optimize your design
by iterating on circuit
- React quickly on
customer change
requests

Accelad 49, Grande Rue Saint Michel - Résides
+33 6 48 48 22 40 - contact@accelad.c



Startup/
My Nomad Family

Domaine/
Voyage

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.

Design/
Graphique - IHM - Marketing

Univers de projet : My nomad family



Startup/
Concertice - ERDF

Domaine/
BTP

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.
Charte graphique, parcours d'usage.

Design/
Graphique - IHM - Marketing



Planche brief logo
CONCERTICE - TRAVAUX



LE CONSTAT D'UNE COORDINATION DE TRAVAUX



Etape 0 : Définition des programmes de travaux



Startup/
Donut

Domaine/
Application

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.
Charte graphique, IHM, UX et UI.

Design/
Graphique - IHM - Marketing



Startup/
Norimat

Domaine/
Chimie des matériaux

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.
Charte graphique, IHM, UX et UI
Photographies des réalisations.

Design/
Graphique - IHM - Marketing - Photographie



L'alliage de
la performance
et de l'esthétique



Design de matériaux
sur-mesure

Céramique colorée
Assemblage céramique/métal

NORIMAT

www.norimat.com



Processeur d'un procédé rapide et robuste pour entre en forme vos poudres céramiques et métalliques.

PROCEDE NORIMAT



16

Startup/
Synaxys

Domaine/
Neuro-ingénierie

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.
Charte graphique, IHM, UX et UI.

Design/
Graphique - IHM - Marketing - Photographie



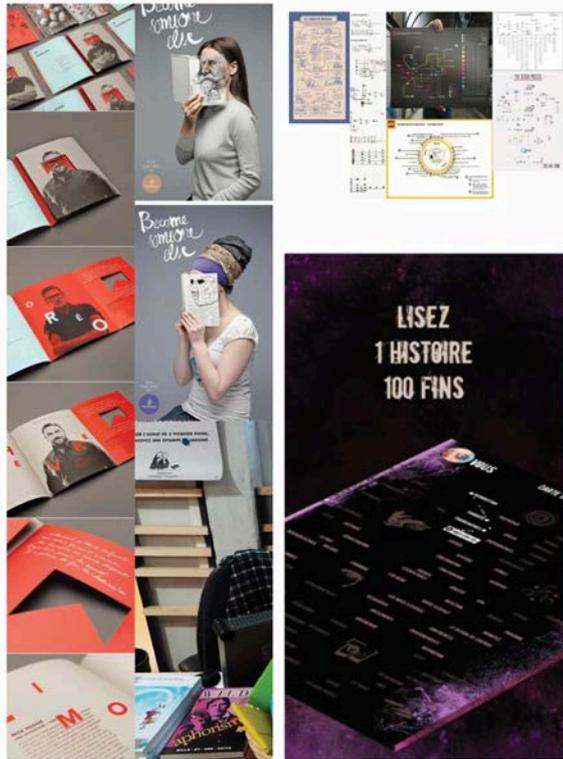
17

Startup/
Via Fabula

Domaine/
Éditions numériques

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.

Design/
Graphique



18

Startup/
Wavesnsee

Domaine/
Hydrique - Erosion

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.
IHM application.

Design/
Graphique - Service - UX - UI



19

Startup/
Ze-Watt

Domaine/
Mobilité électrique

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.
Processus et IHM application.

Design/
Graphique - Service - UX - UI



Ze-Watt

A partir de 40€ / mois,
profitez d'un service clé
en main de recharge de
véhicules !

Location Gestion
Maintenance

Facilitez la mobilité
électrique au sein
de votre entreprise

ADVENIR
partenaire, Ze-Watt

www.ze-watt.com
06 84 50 14 98 / contact@ze-watt.com

20

Startup/
Authentic Material

Domaine/
Chimie des matériaux

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.
Processus.

Design/
Graphique - Service - UX - UI



Authentic Material

Aléatoires

Casses, rebuts Malfaçon

Propriétés nouvelles

Matériaux bruts Poudres Galette

Authentic material : 1er fournisseur de matières naturelles sur mesures.

Diversifiez Cadence Le n des m orgi

Galette Volumes basiques

Poudre Galette Volun basiq

21

Startup/
Earth Cube

Domaine/
Spatial - Nanosatellites

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.

Design/
Graphique - UI

	Global	24/7	Performance
Geostationnaire	✓	✓	✗
Basse orbite	✓	✗	✓
Sol et drones	✗	✓	✓

EARTH CUBE
ENABLING GLOBAL MONITORING

Proprietary sensors / Nanosatellites | Commercial satellites | Aerial | Ground Camera | MULTI SOURCES DATA INPUT

AUTOMATIC CHANGE DETECTION SOFTWARE
Decision-making tool for image analysts

Global surveillance with a daily to hourly revisit
Better performances by combining data sources
Faster decision-making thanks to actionable intelligence

Logos: ESA, OMEGA, CNES
www.earthcube.eu

EARTH CUBE
Enabling Global Monitoring



Startup/
Eldo Travo

Domaine/
Artisans - Pros du bâtiment

Projet/
Création d'éléments de communication
et d'interfaces du projet.
IHM interface app et dashboard

Design/
Graphique - UI - Service

COMMENT ÇA MARCHE ?

- Choisissez votre projet (Rénovation, Isolation, etc.)
- Choisissez votre professionnel (Artisan, etc.)
- Choisissez votre date de démarrage

EldoTravo COMMUNICATION COMMERCIALE DIGITALE

NOUS AIDONS LES PROS DU BÂTIMENTS À PROFITER DU BOUCHE À OREILLE DIGITAL.

www.eldotravo.fr
06 000000000

RÉNOVATION EXTÉRIÈRE
Véranda, Piscine, Jardin, ...

LES MEILLEURS PROS POUR TOUS VOS TRAVAUX

RECOMMANDÉS PAR VOS VOISINS

RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE
Fenêtre, Isolation, Chauffage, ...

Devis gratuit

EldoTravo.fr
LA CONFIANCE EN IMAGE

0 / 5

90 %

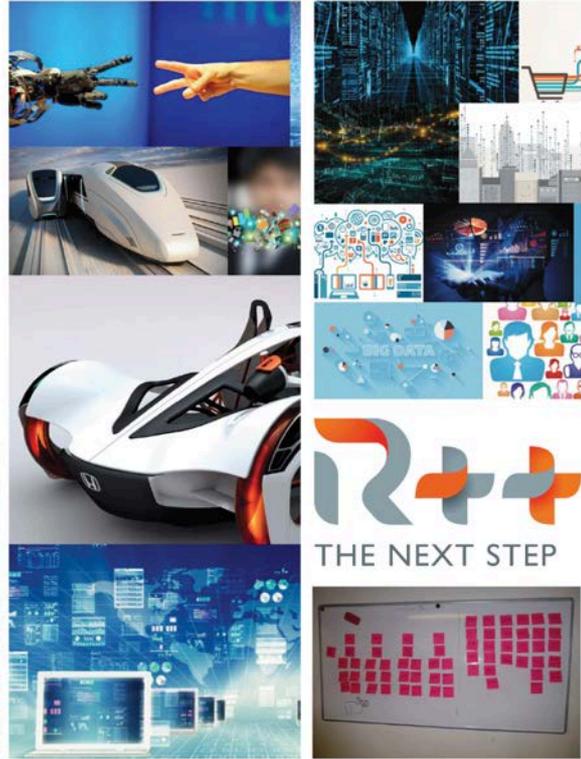
6 devis en attente

Startup/
R++

Domaine/
Big Data

Projet/
Création d'éléments de communication,
définition d'un univers de marque.

Design/
Graphique - UI



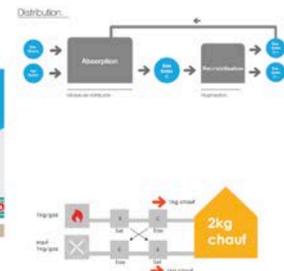
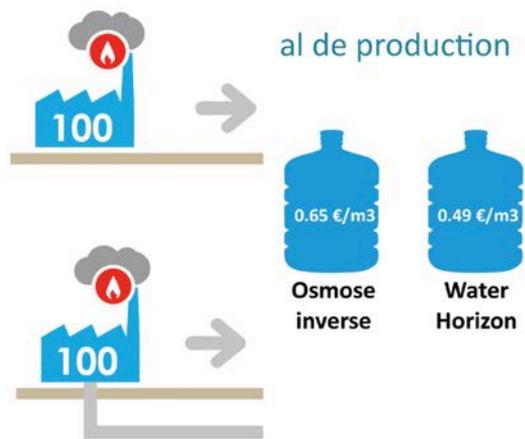
24

Startup/
Water Horizon

Domaine/
Energie

Projet/
Création d'éléments de communication,
définition des processus technologiques,
Vulgarisation scientifique.

Design/
Graphique - UI - Service



25

Startup/
Crédifix - ImmoFix

Domaine/
Financier

Projet/
Création d'éléments de communication,
définition des processus technologiques,
Vulgarisation scientifique.

Design/
Graphique - UI - Service



immo-fix
Immobilier hyper qualifié



Achat immobilier :
quelle démarche
suivre ?

03 30 mai 2016
@ JULE GALLECO
achat, contrat, crédit, démarche,
immobilier, notaire, promesse, vente
Achat immobilier : quelle
démarche suivre ? Demande de
Plus d'informations contactez nous pour garantir un achat serein

immo-fix
l'immobilier hyper qualifié

is concernant les services de transactions immobilières d'IMM
st, nous considérerons que vous acceptez l'utilisation des

26

Startup/
Cyanimal

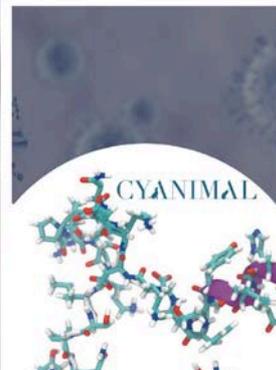
Domaine/
Médecine Animale

Projet/
Création d'éléments de communication.
Présentation du projet et des éléments
visuels du pitch. Logo et univers graphique.

Design/
Graphique - UI - Service



CYANIMAL
Les premiers vaccins sans effets secondaires
pour les animaux de compagnie



27

Startup/
Ibat

Domaine/
BTP

Projet/
Création d'éléments de communication.
Présentation du projet et des éléments
visuels du pitch. Logo et univers graphique.
IHM - Ateliers Persona, User Journey Map.

Design/
Graphique - UI - UX - Marketing



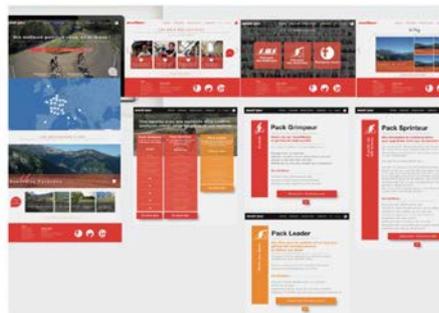
28

Startup/
Mountpass

Domaine/
Tourisme - Sport

Projet/
Création d'éléments de communication.
Logo et univers graphique.
IHM - Ateliers Persona, User Journey Map.

Design/
Graphique - UI - UX - Service



29

Startup/
Symbioz

Domaine/
Restauration

Projet/
Création d'éléments de communication.
Logo et univers graphique.
Atelier User Journey Map.

Design/
Graphique - UI - UX - Service



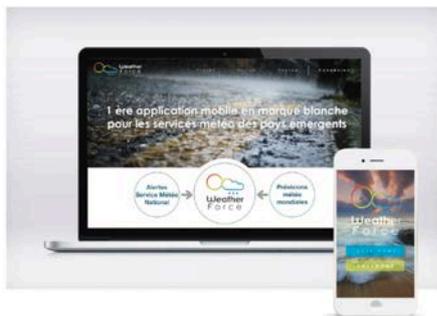
30

Startup/
Weather Force

Domaine/
Application Météorologique

Projet/
Création d'éléments de communication.
Logo et univers graphique.
IHM - UX - UI.

Design/
Graphique - UI - UX - Service



DO YOU FEEL USELESS
AND LONELY SOMETIMES ?



We can deliver
your weather alerts
and forecasts to
everyone, everywhere
and at the right time,
for you.



MeteoStore By WeatherForce

White label weather data products for Hardware Retail Services

www.weatherforce.com



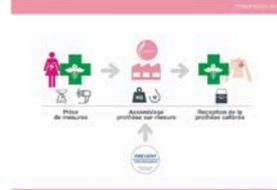
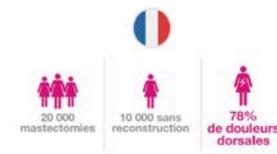
31

Startup/
Avanti - MeAvanti

Domaine/
Médical - Orthèse

Projet/
Création d'éléments de communication.
Logo et univers graphique.

Design/
Graphique - UI - UX - Service



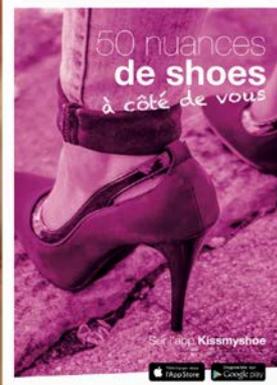
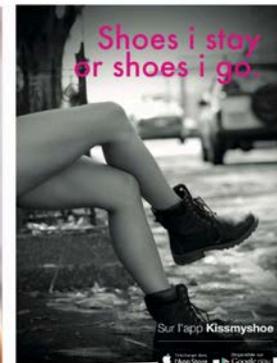
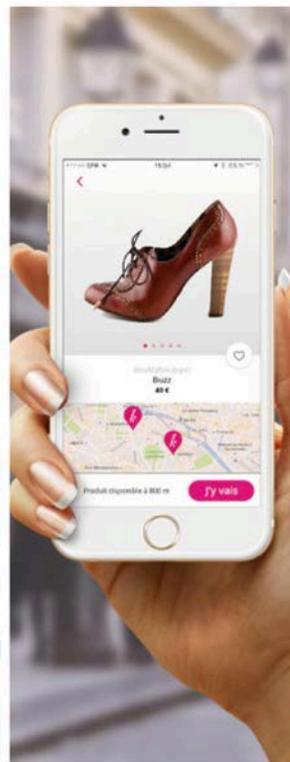
32

Startup/
Kiss My Shoe

Domaine/
Mode - Chaussures

Projet/
Création d'éléments de communication.
Univers graphique.

Design/
Graphique - UI - UX - Service



33

Startup/
3D Trust

Domaine/
Ingenierie 3D

Projet/
Création d'éléments de communication.
Charte graphique, logo,
IHM - UX - UI

Design/
Graphique - UX - UI - Sémiotique



3D TRUST

Inscription



36

Startup/
Baiya

Domaine/
Sourcing Product

Projet/
Création d'éléments de communication.
Charte graphique, logo, icône.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique



Pilotez vos relations fournisseurs efficaces avec un outil de gestion unique et centralisée



Essai gratuit

Nous aidons les organisations Achats des PME/ETI à améliorer leur rentabilité

Aline Delavallée
Directrice Achats
Régulière de mise en place
Facilité d'utilisation, et compte pour nos fournisseurs
sans engagement

Essai gratuit



Schéma Parcours d'usage
Sans BAIYA



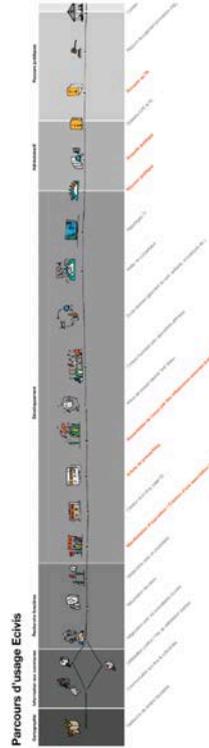
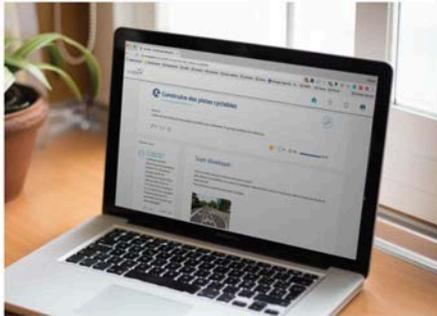
37

Startup/
Ecivis - Uspok

Domaine/
Politique publique

Projet/
Création d'éléments de communication.
Charte graphique, logo, icône
Parcours d'usages.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique



Startup/
Timao - Argus de l'Immobilier

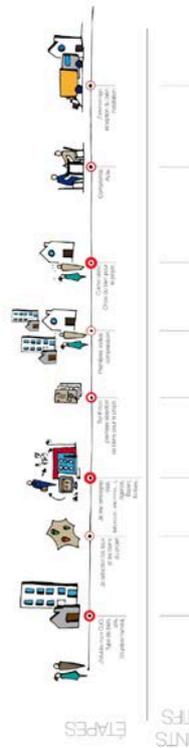
Domaine/
Immobilier

Projet/
Création d'éléments de communication.
Charte graphique, logo, icône
Parcours d'usages.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique



TIMAO Estimez / Achetez / Vendez
Parcours d'usage

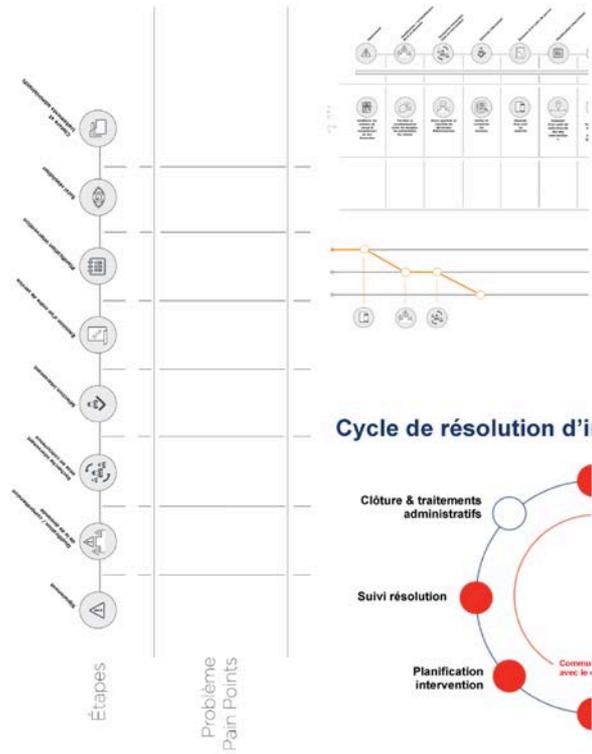


Startup/
Drive IM

Domaine/
Immobilier

Projet/
Création d'éléments de communication.
Charte graphique, logo, icône
Parcours d'usages.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique



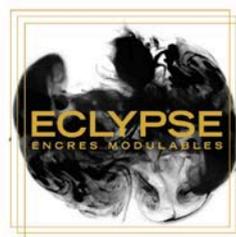
40

Startup/
Eclipse

Domaine/
Encre invisible

Projet/
Création d'éléments de communication.
Charte graphique, logo, icône
Parcours d'usages.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique



35%
Des européens
en rêvent mais
n'osent pas



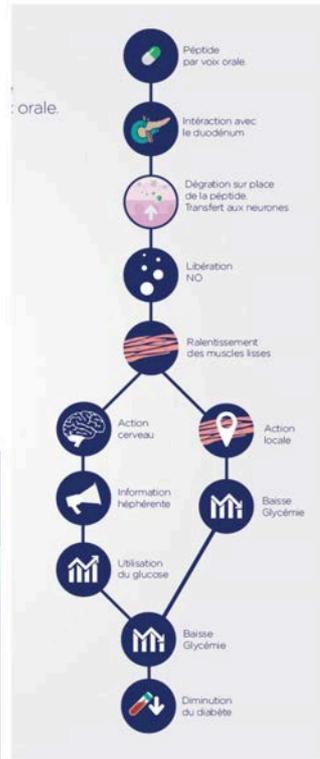
41

Startup/
Enterosys

Domaine/
Chimie - Pharmaceutique

Projet/
Création d'éléments de communication.
Processus, Parcours d'usages.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique



Startup/
Expemat

Domaine/
Agriculture

Projet/
Création d'éléments de communication.
Processus, Parcours d'usages.
Logo, charte graphique.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique

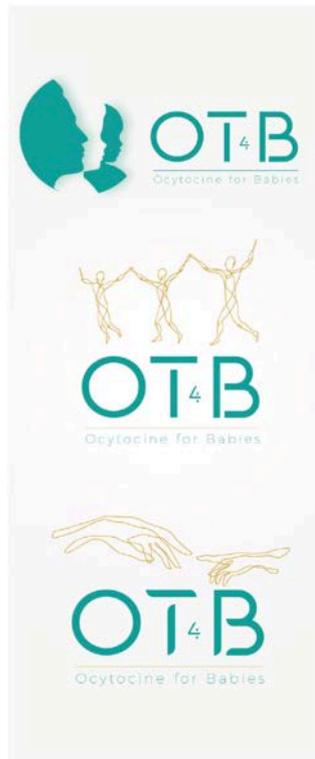
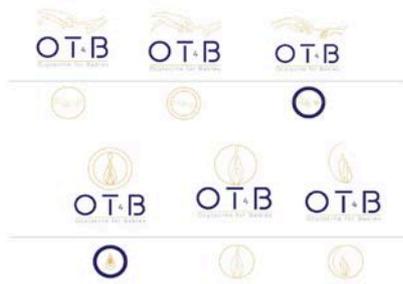


Startup/
OT4B

Domaine/
Medical

Projet/
Création d'éléments de communication.
Logo, charte graphique.
Pitch.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique



44

Startup/
Bot Design

Domaine/
Medical

Projet/
Création d'éléments de communication.
Processus, Parcours d'usages.
Logo, charte graphique.

Design/
Graphique - UX - UI - Service - Sémiotique



45

Startup/
Eneapharm

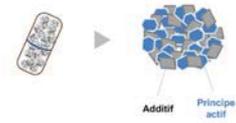
Domaine/
Medical

Projet/
Création d'éléments de communication.
Préparation au Pitch.
Préparation des présentations.

Design/
Graphique - UX - Service - Sémiotique



2018 : Eneapharm
Technologie Eneapharm : Co-cristallisation



10min



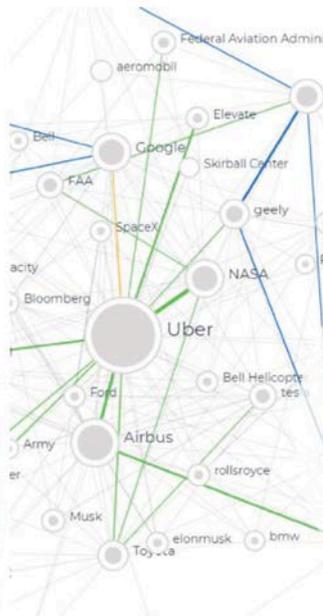
46

Startup/
Géotrend

Domaine/
Veille Stratégique

Projet/
Création d'éléments de communication.
Préparation au Pitch.
Préparation des présentations.

Design/
Graphique - UX - Service - Sémiotique



47

Startup/
Happy Driver

Domaine/
Automobile - gestion des flottes

Projet/
Création d'éléments de communication.
Préparation au Pitch.
Préparation de présentation.

Design/
Graphique - UX - Service - Sémiotique



2. Analyse Data et

Ref	Type	Categorie	Statut	Mar
100	Carrosse	Mercedes	En cours	10/10
101	ET	Mercedes	En cours	10/10
102	Carrosse	Mercedes	En cours	10/10
103	Mercedes	Mercedes	En cours	10/10
104	Carrosse	Mercedes	En cours	10/10
105	Mercedes	Mercedes	En cours	10/10
106	Carrosse	Mercedes	En cours	10/10
107	Mercedes	Mercedes	En cours	10/10

Collecte des données



Startup/
Incubateur Midi Pyrénées - Nubbo
Incubateur de la région Occitanie - Toulouse

Domaine/
Accompagnement des startups.

Projet/
Création d'éléments de communication
pour les startups et l'incubateur.
Préparation au Pitch des startups.
Intégration du design et de ses processus
pendant l'incubation des startups.
Préparation et réalisation d'ateliers en
design, design de service, design thinking et
sémiotique.

Design/
Graphique - Produit - UX - UI - Service -
Sémiotique



THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Delivered by Toulouse 2 University - Jean Jaurès

Présentée et soutenue par

CIFRE thesis presented and supported by

Mathieu LAFFOND

April 15, 2019

CO-DESIGN IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT.

DESIGN THINKING AND DESIGN PROJECT IN THE ECOSYSTEM OF STARTUPS

Thesis directed by Alessandro Zinna & Michela Deni

Abstract

To propose a change of posture to the co-design methodologies used in problem solving when supporting projects of innovative startups is our goal. This work between development of research and professional practices leads us to look at design under another filter, that of phenomena of meaning. The approach of project design, fueled by a science such as semiotics, leads us to the elaboration of a new strategic approach of co-design, of design thinking, to rethink notions of experiences, uses, skills, interactions, to consider and develop a disruptive methodology adapted to the universe of startups and innovation: See - Perceive - Design. By imagining this thesis space as a strategic place for evolutions and mutations of the notion of innovation, but also of our consumption, research and development cultures of the future, it is now important to immerse ourselves in an engine ecosystem. of our time, the startup, to take the right measure of developments in an agile discipline such as service design in an increasingly complex world. The simple use of a process is not enough anymore. At the heart of any design, the implementation of strategies of meaning, the arrangement and the structure of elements are the key elements for the transmission of a message, a use and more largely a co-experience sustainable.

Keywords

Co-design, Design Thinking, Semiotics, User Experience, Start-up.



THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par l'Université Toulouse 2 – Jean Jaurès

Présentée et soutenue par

Thèse CIFRE présentée et soutenue par

Mathieu LAFFOND

Le 15 avril 2019

LE CO-DESIGN DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE.

DESIGN THINKING ET DESIGN DU PROJET DANS L'ECOSYSTEME DES STARTUPS

Thèse dirigée par Alessandro Zinna & Michela Deni

Résumé

Proposer un changement de posture vis-à-vis des méthodologies du co-design utilisées dans la résolution de problèmes lors de l'accompagnement de projets de startups innovantes tel est notre objectif. Ce travail entre développement de recherches et pratiques professionnelles nous amène à regarder le design sous un autre filtre, celui des phénomènes de sens. L'approche du design de projet, alimentée d'une science telle que la sémiotique, nous conduit à l'élaboration d'une nouvelle démarche stratégique du co-design, du design thinking, pour repenser les notions d'expériences, d'usages, de compétences, d'interactions, afin d'envisager et de développer une méthodologie disruptive adaptée à l'univers des startups et de l'innovation : Voir – Percevoir – Concevoir. En imaginant cet espace de thèse comme un lieu stratégique d'évolutions et de mutations de la notion d'innovation, mais aussi de nos cultures de consommation, de recherche et de développement de demain, il est désormais important de nous plonger dans un écosystème moteur de notre époque, la startup, pour prendre la juste mesure des évolutions d'une discipline agile telle que le design de service dans un monde de plus en plus complexe. La simple utilisation d'un processus ne suffit plus. À la base de tout design, la mise en place de stratégies de signification, l'agencement et la structure d'éléments sont les éléments clés pour la transmission d'un message, d'un usage et plus largement d'une co-expérience durable.

Mots clés

Co-design, Design Thinking, Sémiotique, Expérience Usager, Startup.