

Lettre n°12

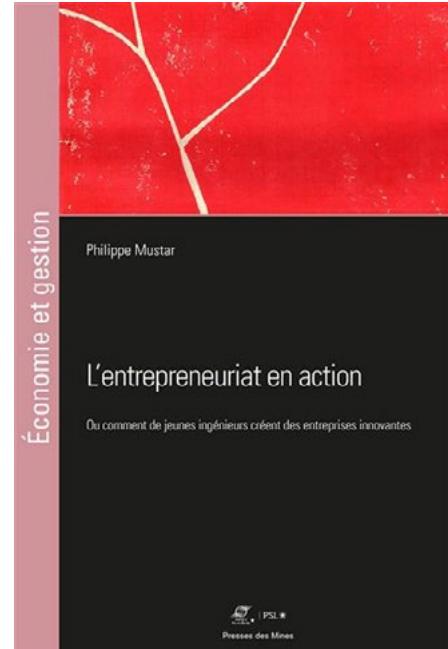
Six leçons sur le processus de croissance entrepreneuriale

Philippe Mustar

Les récits de croissance les plus visibles sont souvent spectaculaires, rapides et hors normes. Ils nourrissent l'imaginaire collectif mais masquent une réalité plus répandue : la croissance de la majorité des entreprises est progressive, faite d'ajustements, de bifurcations et de choix structurants dans le temps long.

À l'inverse des récits dominants qui donnent une vision héroïque et simplifiée de l'entrepreneuriat de croissance — montrant la maison achevée sans les échafaudages qui ont permis de la construire — cette lettre invite la lectrice et le lecteur à entrer dans la réalité des processus de croissance de la création de l'entreprise au product-market fit.

Antoine Prévet



La méthode

L'originalité de cette enquête tient à sa méthode qui est un suivi quasi-ethnographique du développement de deux entreprises : Expliseat (qui conçoit et fabrique des sièges d'avion ultralégers) et DNA Script (qui développe une imprimante à ADN). J'ai en effet rencontré leurs fondateurs – tous primo-entrepreneurs – avant la création de ces entreprises, et je les ai suivis pendant une dizaine d'années. Pour Criteo, le troisième cas, la méthode a reposé sur une analyse rétrospective qui a démarré quelques années après la création de la société avec deux primo-entrepreneurs de l'équipe des fondateurs. Mais dans les trois cas, l'objectif était le même, il s'agissait d'observer de près ce que font les entrepreneurs, du moment où ils avaient de vagues idées de produit, jusqu'à ce qu'ils trouvent une adéquation entre ce produit et un marché. Ce « product-market fit » étant le point de passage obligé pour la croissance de la jeune entreprise.

Cette ethnographie au long cours a été faite de rencontres régulières, de nombreux entretiens, d'observations lors de multiples événements ou réunions ; elle a été complétée par l'accès à de nombreux documents.

Ce travail de terrain, proche des acteurs et mené dans la durée, montre les difficultés, les problèmes, les échecs, les réussites... À l'inverse de nombreux récits et « cas » qui proposent une vision héroïque de l'entrepreneuriat de croissance en montrant la maison terminée sans les échafaudages qui ont permis de la construire, la lectrice et le lecteur sont ici invités à entrer dans ces expériences (avec non seulement leurs réussites mais aussi leurs impasses et leurs échecs) et dans la fabrication du contenu technique et économique de ces innovations. Cette méthode permet de comprendre, au plus près du processus entrepreneurial réel, la fabrique de ces entreprises, de leur produit, de leur marché mais aussi celle de leur croissance.

Les enseignements sur le processus de croissance

2

De ces trois histoires, je tire six leçons sur le processus de croissance de la jeune entreprise innovante :

1 - Un processus long et sinueux.

Il est à chaque fois fait de nombreuses transformations qui concernent tant le produit, le marché, le business model ou l'organisation.

Long car il faudra trois ans à Criteo pour atteindre son product/market fit, cinq à Expliseat et sept à DNA Script. Sinueux, car à chaque fois des pistes prometteuses sont explorées puis abandonnées. Le processus entrepreneurial n'est en rien linéaire : il est peuplé de multiples changements de technique, de marché ou de business model. Cela n'a rien de pathologique car toutes les innovations naissent inefficaces ; ce sont « des monstres prometteurs » comme le dit Bruno Latour. La force des innovateurs qui réussissent c'est de tirer des enseignements de ces erreurs. Ces apprentissages font avancer le projet.

2 - Un processus émergent qui ne peut être planifié.

Les entrepreneurs vivent au milieu d'un océan d'incertitudes (techniques, commerciales, organisationnelles, etc.). La meilleure façon d'avancer, c'est d'agir, et c'est l'action qui fait émerger les choix et les ajustements. Aucune de ces trois histoires n'a pour point de départ la construction d'un programme structuré pour agir. C'est au contraire en agissant que les entrepreneurs construisent leur pensée et leur projet.

Il faut agir pour penser, et non pas penser d'abord, puis agir ensuite. C'est l'action qui construit le projet, qui fait émerger des problèmes, qu'en bons entrepreneurs, ils vont résoudre. C'est d'ailleurs le sens premier du mot « entreprise » qui vient de la littérature arthurienne des 12e et 13e siècles. Il signifie à l'époque « une prouesse chevaleresque ». Une entreprise est une action avant d'être une organisation. Entreprendre c'est agir.

3 - Un processus expérimental.

Dans ce processus émergent et incertain, expérimenter est une nécessité pour avancer, mais comme pour toute expérience, le résultat est incertain. La création d'une entreprise innovante est un processus expérimental pour lequel on ne sait pas à l'avance ni quels seront les résultats ou le point d'arrivée, ni même quelles connaissances et compétences seront nécessaires pour mener cette expérimentation. Ceux que j'ai suivis expérimentent à tour de bras et les résultats transforment leur produit et leur marché, leur façon de commercialiser leur innovation ou leur organisation. Sans ces processus expérimentaux, sans leurs épreuves, sans leurs échecs, sans les compétences et connaissances qu'ils ont permis de développer, sans les contacts et les informations qu'ils ont permis d'accumuler... rien ne dit que chaque équipe serait arrivée à faire se rencontrer un produit et un marché et à convaincre, comme elles l'ont fait toutes les trois, de nombreux investisseurs et clients de les suivre.

4 - C'est un processus rempli de décisions à prendre, de choix à faire.

Dans les trois cas, j'ai montré comment les entrepreneurs sont en permanence confrontés à un enchevêtrement de décisions à prendre ou de choix à faire. Tous les jours, ils prennent des décisions sur la technique, les marchés, l'organisation... à chaque fois plusieurs options sont possibles. Ces choix ne sont pas neutres : ils engagent l'entreprise dans une direction, sur une trajectoire. Tous comptent : recruter ou tel stagiaire, travailler avec tel sous-traitant et pas tel autre...

Ils ont des implications fortes. Entreprendre dans la technologie, c'est faire des choix, mais des choix qui ne sont pas que techniques, qui concernent aussi les usages et les marchés, l'organisation et l'entreprise. Tous les aspects du projet sont concernés. Pour cela qu'il est important d'être une équipe, et d'avoir constitué un réseau de personnes aux compétences diverses que l'on peut consulter.

5 - un processus collectif, une action distribuée.

Sans leurs créateurs, sans leurs qualités, leur ténacité, leur engagement, ces trois entreprises n'existeraient pas. Dans les trois cas, très vite, ils réussissent à convaincre de très nombreuses personnes, entreprises, institutions de les rejoindre. Dans ces trois histoires, le lecteur croise une infinie variété d'acteurs : stagiaires, salariés, labos de recherche, consultants, Business Angels, investisseurs, agences et programmes publics, fournisseurs, sous-traitants, testeurs, futurs clients ou utilisateurs... Ils n'ont pas qu'un rôle passif d'apporteur de ressources : tous participent d'une façon ou une autre au projet, ils le modifient, ils l'accélèrent, parfois le freinent. La création d'une entreprise innovante est un acte collectif qui dépasse l'équipe des créateurs. L'action entrepreneuriale est distribuée entre de nombreux acteurs internes et externes à l'entreprise.

6 - un processus social.

Le processus entrepreneurial est généralement décrit en termes managériaux, économiques, techniques ou psychologiques. Le suivi sur le temps long de ces trois entreprises montre que c'est aussi un processus social.

Dans le sens où ces trois entreprises sont le produit d'interactions entre des personnes. Les fondateurs consacrent une grande partie de leur temps à rencontrer et à tenter de mobiliser des personnes diverses, que pour la grande majorité d'entre elles ils ne connaissaient pas, et à les convaincre de les suivre, de participer d'une façon ou une autre à leur projet, à en faire des alliés... Ces trois entreprises et leur trajectoire sont le produit d'un nombre incalculable d'interactions entre des personnes. En ce sens l'entrepreneuriat innovant est aussi un processus social

Les trois entreprises étudiées : DNA Script, Expliseat et Criteo

DNA Script a développé une technologie de synthèse enzymatique de l'ADN et commercialise une imprimante à ADN qui permet aux laboratoires de biologie de produire très rapidement et sur-mesure les séquences d'ADN dont ils ont besoin (par exemple pour développer des vaccins ARN). L'enquête a démarré un an avant la création de l'entreprise en 2014 et s'est arrêté en 2020, année où les premières imprimantes de DNA Script commencent à être disponibles pour des clients testeurs.

Depuis sa création, l'entreprise a levé plus de 300 millions d'euros. Elle est confirmée dans la promotion 2024 des 40 jeunes entreprises françaises jugées les plus prometteuses (le NEXT40). À l'été 2024, 230 personnes travaillaient chez DNA Script, une partie à Paris pour la recherche et la technologie, une autre à San Francisco pour les activités commerciales. Fin 2024, comme de nombreuses réussites emblématiques de la French Tech DNA Script rencontre des problèmes, qu'elle surmonte aujourd'hui

Expliseat conçoit et commercialise un siège d'avion ultra léger qui réduit le poids des appareils, leur consommation et leurs émissions de CO₂. Depuis sa création, l'entreprise a livré plus de 10 000 sièges et a un carnet de commandes de plusieurs dizaines de millions d'euros. L'an passé, Expliseat a levé 17 millions d'euros pour notamment se diversifier notamment dans le siège de train : celui qu'elle propose est de 40 % plus léger que les modèles actuels. En septembre 2024, Expliseat a inauguré son usine d'assemblage de sièges à Avrillé, près d'Angers. Un site industriel de 6 000 m² qui permettra notamment d'équiper des avions de la compagnie Air France.

Notre enquête suit cette entreprise de sa création en 2011 à 2020, année où son siège ultra-léger entre au catalogue de grands avionneurs et des grandes compagnies aériennes.

Criteo est une exceptionnelle success story française. Crée en 2005, elle trouve son produit et son business model en 2008 et devient une entreprise spécialiste de publicités ultra-ciblées sur Internet (appelé secteur du reciblage publicitaire ou retargeting). Elle connaît à partir de 2009 une très forte croissance qui l'amène, en 2013 au Nasdaq à New-York (avec une capitalisation de plus de deux milliards de dollars). Elle croît ensuite de façon continue : d'une trentaine de salariés en 2008, elle passe à 800 en 2013, puis à 3000 en 2018. L'entreprise a connu des difficultés qu'elle a surmonté : son modèle basé sur l'utilisation des cookies publicitaires a, en 2018, été mis à mal par la politique anti-cookies d'Apple puis de Google et par les contraintes réglementaires du Règlement général sur la protection des données (RGPD).

L'entreprise a réussi, après des hauts et des bas, une transition du reciblage publicitaire vers le retail media (l'ensemble des offres publicitaires que peuvent proposer les enseignes de distribution sur le parcours d'achat du consommateur). Elle compte aujourd'hui 3500 employés à travers le monde.

Notre enquête porte sur la période 2005-2019 et étudie en détail la mise au point du product/market fit (de 2005 à 2008), puis tente d'expliquer pourquoi Criteo a réussi face à des concurrents puissants et ouvre la boîte noire de la technologie pour s'intéresser aux algorithmes, déterminants dans son succès.

Criteo, DNA Script et Expliseat ont en commun d'avoir été cofondées par trois ingénieurs, dont à chaque fois deux sont diplômés de Mines Paris.