

Termes à la mode ou méthodes qui fonctionnent, le lean start-up, la méthode agile ou le design thinking sont mis à toutes les sauces par les entreprises, des start-up aux grands groupes. Pour s'y retrouver, Forbes France vous présente les trois méthodes avant de mettre en ligne une série de témoignages de managers et d'entrepreneurs ayant mis en place l'une de ces méthodes.

Design Thinking

Développé dans les années 1980, cet « esprit design » fonctionne en plusieurs phases, dont trois cruciales : définir les besoins des utilisateurs finaux grâce à l'observation ou à l'immersion, chercher le meilleur produit, le tester. Et recommencer si besoin.

L'intérêt de cette méthode est avant tout de mettre en avant la créativité des participants et leur esprit collaboratif. Le design thinking se veut centré sur l'humain, que ce soit côté utilisateur et côté salariés.

Du lean management au lean start-up

« Lean », en Anglais, signifie dégraisser. Or, on se souvient de la polémique suscitée par Claude Allègre, alors ministre de l'Education Nationale qui souhaitait « dégraisser le mammoth », pour douter de la popularité de la méthode. Le lean management, à l'instar du dégraissage de mammoth provoque roulement des yeux et véritables craintes de la part des employés auxquels est présenté cette méthode de travail. Pourtant, le lean management, dans l'idée de ses concepteurs James Womack et Daniel Jones, est surtout pensé comme un système pour impliquer et sensibiliser les salariés. Alors, où est le problème ?

À l'origine du « lean » est l'usine Toyota au Japon. Après la seconde guerre mondiale, les usines Toyota sont confrontées à de multiples pénuries et doivent donc apprendre à produire sans dépenses inutiles. En 1988, l'ingénieur John Krafcik soutient une thèse au MIT *Triumph of the lean production system*, une recherche popularisée par Womack et Jones dans *The machine that change the world* (1990) puis *Lean thinking* (1996). Mis en place sur de nombreuses chaînes de productions, le lean management est fortement critiqué : s'il réduit le gaspillage, il réduit aussi les déplacements des employés et favoriserait donc les problèmes musculo-squelettiques de travailleurs statiques.

Autre type de dégraissage : le lean start-up. Conceptualisé dans *The lean startup : How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (2008) par Eric Ries à partir de sa propre expérience de consultant, d'employé et de fondateur d'entreprise, le lean start-up est une méthode qui permet de réduire les cycles de commercialisation d'un produit en revenant régulièrement sur la méthode employée, les progrès effectués. Surtout, elle prend en compte au fur et à mesure les remarques des utilisateurs. L'intérêt du lean start-up est de produire dans des cycles itératifs très courts.

Pour cela, plusieurs éléments doivent être mise en place :

- Commencer avec un MVP, pour « minimum viable product ». Comme le pilote d'une série, il permet de vérifier que l'hypothèse de départ est bien validée par un premier test qui ne présente que les fonctionnalités de base du produit aux clients cibles. L'idée est d'avoir un retour rapide : le concept est-il intéressant, aurait-il des clients, qu'en pensent-ils, quelles améliorations verraient-ils ?
- Rien ne se fait sans les premiers utilisateurs (early adopters).
- Build-measure-learn est le cycle classique d'une stratégie lean. Il s'agit de construire, mesurer (auprès des clients potentiels), apprendre. Et recommencer.
- Le pivot : et si l'innovation ne rencontre pas ses clients ? Les fondateurs de l'entreprise ne doivent pas hésiter à « pivoter », à savoir changer les hypothèses, voire le concept, et repartir sur une nouvelle idée, un nouveau concept.

Dans la lignée de Eric Ries, Steve Blank a mis au point le Customer development manifesto. Une quinzaine de points à suivre pas à pas quand on crée une start-up :

- Sortir du bureau

- L'échec fait partie de la construction du business modèle
- Trouver un marché pour le produit
- Valider les hypothèses par les expérimentations
- Préserver le cash plutôt que de le chercher
- Si vous ne faites pas cela par passion, vous êtes morts le jour même de votre ouverture
- Et ainsi de suite...

Un business model canvas a été proposé à la fin des années 2000 par Alexander Osterwalder. Il se compose de neuf cases permettant d'établir l'état des lieux du modèle économique :

- Que va apporter votre entreprise aux clients ?
- Quelle est la clientèle visée (ou les segments de clientèle visée) ?
- Où sera vendu le produit ?
- Comment comptez-vous communiquer avec votre clientèle ?
- Quelles sont les sources de revenus ?
- Quelles sont les ressources nécessaires au projet ?
- Quels sont les partenaires ?
- Quelle est l'activité principale ?
- Quels sont les coûts ?

L'approche agile

L'approche agile s'oppose aux gestions de projet de type cycle en V ou en cascade. Le terme même de gestion de projet est remplacé par celui de gestion de produit, l'objectif des méthodes agiles étant de créer un produit. Son manifeste en présente les quatre valeurs :

- Importance des individus et leurs interactions
- Importance d'un logiciel qui fonctionne plus que d'une documentation exhaustive
- La collaboration avec les clients est plus importante que la négociation contractuelle
- L'adaptation au changement est plus importante que le suivi d'un plan.

Pour se prétendre de la méthode agile, une entreprise doit permettre à tous ses employés de participer à la création des contenus ce qui nécessite de revoir en profondeur l'aspect pyramidale d'une entreprise. Celle-ci doit faire usage des nouvelles technologies permettant l'optimisation de la production.

En approche agile, un premier cap à atteindre va être fixé. Une fois atteint, les salariés doivent réajuster la route en fonction des besoins du moment. En clair, la méthode agile se veut empirique, en constante adaptation.

La Macif À L'Heure Du Lean start-up : « Gagner Du Sens »

La Macif utilise depuis 2016 le lean start-up pour lancer de nouveaux projets. La Mutuelle d'assurance des commerçants et industriels de France, créée en 1960 se modernise grâce à un plan stratégique qui favorise l'innovation à tous les étages. Juliette Bron, a intégré la Macif en 2015. Chief Digital Officer, son rôle consiste à diffuser le lean start-up dans l'entreprise et permettre le lancement de nouveaux produits grâce à cette méthode.

Quel est votre rôle au sein de la Macif ?

« Je suis Chief Digital Officer en charge de la digitalisation du Groupe Macif. Je dois être à la fois facilitatrice, visionnaire, mais aussi dans l'opérationnel. Mon rôle ne se résume pas à donner une impulsion. Il s'agit également de mettre en œuvre la stratégie et faire bouger la culture d'entreprise.

Après avoir travaillé pour Generali, [j'ai été recrutée par la Macif](#) en tant que CDO (Chief Digital Officer, ndlr), dans le cadre de #Macif-Futur, un plan stratégique volontariste centré sur le numérique et l'innovation qui s'étalera de 2016 à 2020.

Après une première expérience réussie, nous avons décidé d'accélérer la transformation en rapprochant les équipes IT et numériques. Nous avons envisagé tous les livrables en produits digitaux, centrés sur les utilisateurs finaux : tous les outils, notamment à destination des salariés, sont désormais vus comme des applications et [quasiment tout est travaillé en lean start-up](#).

Comment définiriez-vous cette méthode du lean start-up ?

Je n'aime pas trop parler de lean management qui, dans l'esprit collectif, fait référence aux approches industrielles du lean. Je préfère le terme de lean start-up qui est la méthode cruciale utilisée par les start-up : elle se base sur l'expérimentation, les tests utilisateurs, et le pivot. Par exemple, il s'agit de lancer son projet très rapidement sur la base d'un produit minimum viable, d'observer comment réagit le marché et les utilisateurs, et d'adapter son offre en fonction des résultats. Et je réitère. Ou je tue mon projet très rapidement.

Il s'agit d'une méthode agile basée sur les expérimentations et les retours des utilisateurs. Tout repose sur l'état d'esprit et l'angle d'approche des personnes qui travaillent sur le dossier. C'est une approche très différente de ce qui se fait habituellement car c'est l'utilisateur, qu'il soit interne ou qu'il s'agisse du client, qui tranche.

Comment cette approche a-t-elle été introduite au sein de la Macif ?

Je suis donc arrivée en 2015 pour piloter la refonte du site internet, regroupant les équipes IT et digital qui travaillaient ensemble sur ce gros projet. J'ai en réalité formé un plateau digital. Nous avons appliqué la méthode agile sur cette refonte. En parallèle, l'équipe digitale s'est organisée sur la base du lean start-up et nous avons pu faire des démonstrations de l'avancement du site, pas à pas.

Quand je suis arrivée, il y avait six personnes au digital, il y en avait 40 l'année dernière, toutes ou presque embauchées en interne, ce qui a donné la possibilité à plusieurs personnes d'évoluer en interne. Le site a été livré en un an, comme prévu, à la fin de l'année 2016, avec des résultats nets : +20% d'utilisation du selfcare, et multiplication de 2 à 5 de la performance des tunnels de conversion selon les produits.

Nous avons fait le choix d'une organisation bicéphale, avec un copilotage entre la CDO et la DSI. Nous avons ainsi souhaité mettre en place de petites équipes pluridisciplinaires, avec une logique d'optimisation en continu. Point important à souligner car la confusion est parfois faite quand on parle de lean start-up : ce sont bien les équipes, et non les personnes qui sont pluridisciplinaires.

Nous avons donc mis en place des communautés de métiers, de thématiques, afin de gérer la transversalité. Nous travaillons par lignes : des lignes produit digital, des lignes SI et des lignes métier.

Comment ce lean start-up a été reçu par les équipes ?

Depuis janvier, nous avons formé environ 500 personnes au lean start-up. Les salariés gardent leur métier, mais les collaborateurs changent de collègues puisque les équipes deviennent pluridisciplinaires.

L'objectif principal avec cette nouvelle manière de travailler est de gagner du sens, devenir un maillon de la construction d'un produit. Les responsables de lignes sont envisagés [comme des « intrapreneurs »](#), donc il est nécessaire qu'ils aient une posture d'ouverture, de pro activité dès le début des projets. On passe donc d'une logique d'exécutant à celle de partenaire des métiers dès le début de la conception.

Nous souhaitons donc responsabiliser ces responsables de ligne pour animer les équipes, pour les aider à contribuer, à oser faire des erreurs... Comment je suis pro actif ? Comment je challenge mes collègues ? C'est un changement culturel radical ! Certains collaborateurs s'en sont emparés naturellement.

Désormais, nous parlons de DDSIG, de direction digitale des systèmes d'information du groupe. L'idée est de coconstruire, avec les managers, les éléments qui puissent faciliter l'adoption de la méthode. Les équipes ont ainsi travaillé ensemble à la réorganisation globale.

Au mois de juin, nous avons réalisé un premier baromètre avec les responsables de lignes, les anciens managers. Sur 35 personnes sondées, trente étaient satisfaites de cette nouvelle organisation, trois étaient neutres car elles s'interrogeaient sur leur périmètre, et deux émettaient un avis négatif.

Avez-vous été accompagné dans ce changement ?

Un collectif de startupper nous a en effet accompagné. Ils ont l'habitude d'aider les grands groupes à se transformer, notamment à s'emparer du lean start-up. Ces startupper ont ainsi formé les responsables de ligne durant des ateliers collectifs (composés de 17 personnes) sur la posture, les méthodes, en s'adaptant aux différents besoins des lignes, voire des individus. Par ailleurs, un mentoring individuel a été mis en place pour permettre aux collaborateurs d'avancer sur des points particuliers.

Vous parliez du site internet, quels autres projets ont été réalisés avec cette méthode ?

Les 25 et 26 mars, durant le challenge innovation, nous avons pour mission d'imaginer une offre pour aider les moins de trente ans à devenir plus autonomes. Nous avons imaginé Mon assistant Macif, un service chatbot qui aide les jeunes à trouver un appartement, à déménager, à signer un bail, à comprendre un contrat d'habitation... Bref, toutes les questions qui se posent quand on déménage. En juillet, le chatbot était opérationnel.

Ce genre de challenge va très vite : sur un week-end, les personnes volontaires réfléchissent au problème, puis, un jury de salariés vote : le projet gagnant est développé. Un mois après le vote, nous avons commencé à travailler sur le projet car cela nous demande de détacher des personnes en internes pour s'y consacrer. Le cadrage a été réalisé en huit jours, puis le développement a commencé début mai et s'est terminé début juillet. Je suis épatée de voir l'engagement des équipes sur ce projet ! Avec cette méthode, nous avons déjà transformé le site, l'application qui compte 300 000 utilisateurs et à laquelle nous apportons de nouvelles fonctionnalités, le chatbot et l'intelligence artificielle. »