

EXTRAIT

Mission BlaBlaCar

*Les coulisses de la création
d'un phénomène*

pour Bertrand Jouvenot

Frédéric Mazzella

Fondateur de BlaBlaCar

Laure Claire et Benoît Reillier

Mission BlaBlaCar

LES COULISSES
DE LA CRÉATION
D'UN PHÉNOMÈNE



● Éditions
EYROLLES

CHAPITRE 1

CRÉER ET GRANDIR

Tout concept, tout comportement, tout produit et tout service ont un jour été une **nouveauté** et ont rapidement subi **l'épreuve du feu** pour survivre : la confrontation à l'usage. Pour parvenir jusqu'à nous et entrer dans les vies de millions de personnes, ils ont ensuite connu un **passage à l'échelle**. Leur formidable aventure doit enfin naviguer dans nos sociétés en s'attirant un maximum de **vent dans les voiles**.

LA NOUVEAUTÉ

“ Fred, tu connais Google beta ? ”

Un camarade de classe à l'université de Stanford, en 1999

• Laure Claire et Benoît Reillier : Que faisais-tu en Californie ?

Frédéric Mazzella : J'arrive sur le campus de Stanford en février 1999 pour intégrer le National Biocomputation Center. Ce partenariat entre le centre de recherche NASA Ames et l'école de médecine de l'université me donne la possibilité passionnante de combiner physique et informatique. Je travaille sur la construction

d'un environnement 3D de chirurgie virtuelle pour permettre à un chirurgien astronaute de s'entraîner avant d'opérer l'un de ses coéquipiers au cas où il lui arriverait quelque chose lors d'une longue mission spatiale vers Mars ! Pour équilibrer mon budget, je m'engage en parallèle sur une autre activité : adapter en français le logiciel de gestion de centres d'appels téléphoniques que la jeune startup Blue Pumpkin¹ est en train de développer. Des étudiants arrêtent leurs études en cours d'année pour lancer leur startup ou bien ils se font recruter par Larry Page et Sergey Brin, les fondateurs de Google, qui viennent de quitter le campus pour s'installer juste à côté et siphonner un maximum de talents de mon Master en science informatique. Sur le campus, on utilise donc Google beta, le moteur de recherche qui répertorie tous les documents de l'université.

Le ton est donné : dans la Silicon Valley, tout est possible. Sous un ciel bleu immaculé et un soleil qui donnerait à beaucoup des envies de vacances, on voit loin, on tente tout, on travaille dur pour créer les innovations de demain et on leur donne des noms loufoques ! Wow, je ne m'attendais pas à cela ! Je suis tombé dans un chaudron à startups, je ressens les vibrations entrepreneuriales de toute une région. J'ai le vertige, je suis attiré par le futur : c'est normal, ici, tout le monde semble déjà y vivre !

◆ Stanford, NASA, Google... tu étais au bon endroit et au bon moment !

À l'époque, sur le campus, Google n'était qu'une startup parmi des centaines d'autres. Pour ma part, je découvrais cet univers. Je découvrais aussi leurs méthodes ouvertes de coconstruction avec les utilisateurs. En effet, cela semblait normal pour tout le monde qu'un produit ne soit jamais parfait quand on le lance. Avant d'être performant, il ne fonctionne pas tout à fait. Mais peu importe !

1. « Citrouille bleue ».

Des utilisateurs bêta-testeurs sont invités à rapporter les problèmes rencontrés et à suggérer des améliorations sur les fonctionnalités. C'est pourquoi les équipes de Google appelaient tout simplement leur produit « Google beta », qui est la première version publique testée par les utilisateurs, juste après la version alpha qui est testée en interne par l'équipe de développement. Ce concept de version bêta permettait de modérer les attentes des utilisateurs, le temps de faire les derniers réglages.

❖ Est-ce là-bas que toi aussi tu as fait les derniers réglages et bêta-testé de nouvelles idées ?

Avant Stanford, je n'avais jamais vraiment vu une startup de près. En créer une ne faisait donc pas partie de mon champ des possibles. Je ne peux pas dire que cela ne m'avait jamais traversé l'esprit, mais en tout cas au cours de mes études en France, personne ne m'avait indiqué que créer une startup était un débouché possible. Et encore moins, que pour le faire on avait le droit d'arrêter ses études ! Mais, une fois plongé dans l'ébullition du campus, ma machine à idées s'est mise en marche ! Elle a produit des idées plus ou moins ambitieuses, plus ou moins insolites : pourquoi les gens passent-ils des heures coincés à ne rien faire dans des cabines de bronzage alors qu'ils pourraient bronzer tout en travaillant devant leur écran ? J'ai imaginé des écrans bronzants ! Je suis musicien et j'ai appris à retranscrire la partition de n'importe quel morceau que j'entends. Pourquoi un logiciel ne saurait-il pas faire pareil ? J'ai profité de mes classes de traitement du signal appliqué à la musique au CCRMA¹ de Stanford pour m'y pencher. Lorsque j'ai appris que les pneus des avions n'avaient une durée de vie que de quelques centaines de kilomètres, car ils s'usent énormément à l'atterrissage en passant de 0 à 200 km/h en une fraction de seconde, j'ai cherché s'il était possible de les faire durer plus longtemps en ajoutant un petit moteur sur les

1. Center for Computer Research in Music and Acoustics: Centre de recherche en musique et acoustique par ordinateur.

roues, ou bien de petites ailettes pour exploiter la vitesse de l'air et les faire tourner avant l'atterrissage.

◆ **Pourtant tu as fini ton Master et tu es rentré en France...**

Oui, mais le moulin à idées ne s'est pas arrêté! Un problème avec le service client d'un fournisseur d'accès à Internet ou d'une compagnie aérienne? Je construis « Clientissime », une plateforme sur laquelle les clients peuvent partager leurs lettres de réclamation adressées aux marques et éviter aux autres de perdre trop de temps à rédiger les leurs. Des millions de gens se prennent de passion pour le Sudoku? Je conçois un jeu qui lui ressemble mais plus modulaire en formes et en règles. Je dépose le concept et je code un moteur de génération de grilles. Un ami est fan de paris hippiques? Je développe avec lui des algorithmes pour essayer de comprendre et prédire les résultats (en vain!)... Rien de tout cela n'a vraiment marché, mais au moins, « j'ai essayé »!

◆ **Ça tire dans tous les sens! On dirait un enfant qui explore à tâtons le monde qui l'entoure...**

En effet, d'ailleurs fréquenter des enfants est un vrai bol d'air frais en termes de créativité. Ils découvrent, questionnent et inventent tout le temps. Ils n'ont pas peur de poser des questions magiques comme « *Elle est où la batterie du robinet? Est-ce que l'écho c'est un perroquet?* » ou encore « *Est-ce que Mamie elle était née au Big Bang?* ». Ce qui est particulier avec la créativité, c'est qu'elle ne s'apprend pas, et même elle se désapprend! Depuis les études de George Land dans les années 1970, on l'a mesurée à différents âges et le constat est sans appel¹. Si 98% des enfants de 5 ans peuvent être considérés comme des génies de la créativité, seulement 2% des adultes de plus de 25 ans entrent dans cette catégorie. Dans ces tests, on demande par exemple ce que l'on

1. Voir *Breaking Point and Beyond: Mastering the Future Today*, G. Land et B. Jarman, San Francisco, Harper Business, 1993.

peut faire avec un trombone. Les enfants imaginent facilement plus de 200 usages différents, alors que la majorité des adultes en imagine 10 à 15 maximum. Nos sociétés et notre éducation nous apprennent beaucoup plus à reproduire des choses ou à restituer des informations qu'à en créer. On stigmatise aussi l'erreur, alors que pour construire quelque chose de nouveau, il ne faut pas avoir peur de se planter sinon on s'arrête avant même d'avoir essayé! Au fil des années, notre cerveau se construit des réponses toutes faites et des raccourcis basés sur l'expérience. Il s'autocensure. Cela nous permet d'être plus rapides dans nos décisions de tous les jours mais, en contrepartie, nous perdons beaucoup de notre capacité de questionnement et d'étonnement. Picasso résumait cela très bien lorsqu'il disait : « *Dans chaque enfant il y a un artiste. Le problème est de savoir comment rester un artiste en grandissant.* »

❖ Un entrepreneur, c'est donc un adulte qui a su conserver son âme d'artiste ?

Un entrepreneur combine un regard d'enfant avec une rationalité d'adulte. Les projets entrepreneuriaux sont par définition en devenir et passent, tous sans exception, par ce processus d'expérimentation créative. Comme un enfant, on doit s'autoriser à poser des questions farfelues sans avoir peur d'une quelconque sanction ni craindre de remettre en cause le *statu quo*. C'est en effet une attitude d'artiste ou de chercheur créatif. L'art et la recherche procèdent beaucoup par expérimentation. Écouter de la musique¹, chanter sous la douche (et inventer des chansons!), cuisiner, marcher beaucoup, etc. : toutes ces activités aident à stimuler la créativité de manière douce. Mais il existe des méthodes plus volontaires, comme celle que le groupe de musique électronique britannique Underworld² s'est imposée

1. Voir « Happy creativity : Listening to happy music facilitates divergent thinking », S. M. Ritter et S. Ferguson, *PLoS ONE*, 2017, 12(9), disponible en ligne – lien sur le site du livre.

2. Le groupe évoque ce pari fou dans une interview accordée au site *Mixmag*, disponible en ligne – lien sur le site du livre.

récemment en s'engageant à livrer chaque semaine, et pendant un an, une nouvelle composition! Un marathon dont Karl Hyde et Rick Smith sont sortis en disant que cela avait été l'expérience la plus créative et la plus productive de leur vie... Et pourtant, ils sont déjà créatifs depuis trente ans! À ce niveau-là, exercer le muscle de la créativité ressemble à un entraînement sportif intensif.

- ◆ Quel est le poids de l'idée dans un projet entrepreneurial? Et comment t'est venue celle de BlaBlaCar?

L'idée c'est une étincelle, mais pour faire un feu il faut aussi du bois et de l'oxygène! Dans le cas d'un projet entrepreneurial, le bois c'est l'adéquation d'un produit ou d'un service avec un besoin et son contexte, et l'air c'est le travail. Il faut souffler fort et longtemps sur le feu pour qu'il prenne! L'idée de BlaBlaCar, elle, m'est venue un beau mois de décembre. J'habitais Paris et je voulais rentrer en Vendée pour passer les fêtes de fin d'année en famille, mais tous les trains affichaient complet. Je n'avais pas de voiture et les 450 kilomètres qui séparent la Vendée de Paris semblaient très longs... J'ai alors appelé ma sœur Lucie qui habitait à Rouen pour lui demander de faire un détour par Paris et me récupérer. Sur la route, j'ai vu un TGV nous dépasser le long de l'autoroute A10. C'était le train dans lequel j'aurais pu être si j'y avais trouvé une place. En même temps, j'ai pris conscience des centaines de voitures presque vides qui nous entouraient et se dirigeaient également vers la Vendée, beaucoup n'ayant que leur conducteur à bord. L'enfant en moi s'est alors subitement demandé: « *Papa, pourquoi les trains sont complets et les voitures vides?* », puis: « *Est-ce que je peux réserver une place libre aussi dans une voiture?* » On ne pouvait pas.

- ◆ Tu avais tout de même pu réserver dans la voiture de ta sœur!

Oui, mais pour cela il fallait connaître... ma sœur! Et pour les autres voitures, eh bien... je ne connaissais pas le service qui aurait affiché toutes les places disponibles dans les voitures. En plus je

me suis dit que si cela existait, j'en aurais forcément entendu parler car je voyage beaucoup. C'était donc une idée « tout ou rien », c'est-à-dire à potentiel « total » (tout le monde connaîtrait un tel service s'il existait car ce serait très pratique) ou bien à potentiel « nul » (réalisation impossible pour des raisons qu'il me faudrait élucider). Dès l'arrivée, j'ai pris mon clavier d'ordinateur, j'ai tapé à toute vitesse des centaines de requêtes pour chercher quelque chose qui ressemblerait de près ou de loin à un tel service : je n'ai trouvé que quelques annonces aléatoires éparpillées sur des sites de petites annonces, mais rien de structuré permettant d'entrer une ville de départ, une ville d'arrivée et une date. Un moteur de recherche en somme. Essayer de trouver quelqu'un qui faisait le même trajet que moi, c'était comme chercher une aiguille dans une botte de foin. L'idée me semblait tellement simple que je me suis demandé pourquoi cela n'avait pas déjà été fait à l'échelle. Était-ce interdit ? Illégal ? Étais-je le seul que cela aurait pu intéresser ? Non puisque lorsque je vivais en Californie, nous faisons du « *carpool*¹ » matin et soir avec des amis, sur les cinquante-cinq kilomètres qui séparent San Francisco de l'université de Stanford. Il y avait donc bien un intérêt. Y avait-il un obstacle majeur à la réalisation d'une grande centrale de covoiturage en ligne que je n'identifiais pas ? Animé de battements de cœur irréguliers, j'éprouvais la sensation du chercheur d'or qui a trouvé une pépite mais ne sait pas encore si c'est vraiment de l'or ! Je n'en ai pas dormi pendant soixante-douze heures... Jusqu'à ce que je décide de m'atteler à la tâche en commençant par coder un moteur de recherche. Je n'imaginai cependant pas que c'était le début d'une si grande histoire !

1. Terme anglais désignant le covoiturage.

L'ÉPREUVE DU FEU

- ◆ Te voici avec ton idée de covoiturage sous le bras et quoi d'autre à ta disposition ?

Pas grand-chose de tangible à vrai dire. Mais j'étais convaincu que cette chose-là devait exister, j'étais donc prêt à faire tous les métiers nécessaires pour que le covoiturage en ligne marche ! L'idée n'avait pas encore d'existence concrète dans le monde physique. Elle n'existait que dans ma tête et je me sentais un peu seul, mais j'avais réalisé plusieurs sites Internet pour des amis artistes qui avaient besoin de se faire connaître. Et développer un service sur Internet ne m'était donc pas totalement étranger. Il fallait que je rende la chose réelle et concrète pour d'autres. Pour cela, j'ai dû confronter mon idée à la réalité du quotidien et la partager avec mes proches, avec le monde. Surtout, je ne voulais en aucun cas réfléchir seul ! J'ai vite découvert que, si l'étape de réflexion individuelle était indispensable, elle n'était que la première d'une série. Trois autres étapes devaient ensuite être franchies : 1) parler de l'idée à des proches comme à des inconnus et bien écouter leurs retours, 2) étudier les produits concurrents ou similaires par certains aspects pour s'inspirer de bonnes fonctionnalités et, enfin, 3) contacter et bien comprendre ses tout premiers utilisateurs si on a la chance d'en avoir ! C'est pourquoi, quand j'ai une idée, je cherche à m'inspirer d'un maximum de cerveaux qui peuvent y réfléchir ou bien y ont déjà réfléchi : celui des gens que je croise, celui des concurrents et celui des premiers utilisateurs. À partir de cela, je fais une synthèse et je priorise les choses.

- ◆ Mais beaucoup d'entrepreneurs craignent de se faire voler leurs idées...

Il faut dépasser cette peur, pour progresser ! « *Rien n'est plus puissant qu'une idée dont le temps est venu* », disait Victor Hugo. Mon

1. Voir fiches Imaginer – La méthode ÉCOUTE et Convaincre – La méthode PITCH.

premier réflexe quand j'ai commencé à réfléchir à mon idée a été d'en parler à mes meilleurs amis Damien Grulier et Patrick Mabilie. J'avais même donné rendez-vous à Patrick directement dans le showroom de Renault sur les Champs-Élysées pour lui partager l'idée au volant d'une voiture d'expo ! Quand le temps d'une idée est venu, nous sommes nombreux à l'avoir car elle émerge en même temps que les problèmes qu'elle vise à résoudre. Les personnes qui rencontrent les mêmes problèmes au même moment, recherchent simultanément des solutions. Il faut donc partager son idée sans crainte car elle existe déjà, elle est déjà dans l'air. En fait, les bonnes idées ne se font pas voler, elles volent déjà de leurs propres ailes ! Aussi, comment savoir si l'idée est attractive pour d'autres si on ne la partage pas ? Comment imaginer une solution qui marche ? La différence entre les personnes qui ont la même idée au même moment se fait principalement sur deux critères : la qualité d'exécution et la rapidité à tout mettre en musique. Or, partager l'idée accélère le processus...

Aussi, parfois, les jeunes entrepreneurs hésitent à regarder dans le détail ce que font leurs concurrents soit parce qu'ils se disent qu'ils feront mieux, soit parce qu'ils redoutent de se faire du mal en constatant à quel point les autres sont déjà mieux avancés. Dans l'un et l'autre cas, cela aboutit à une méconnaissance du monde qui nous entoure, c'est très dangereux. Il faut absolument connaître son contexte et les produits de ses concurrents. Construire un bon produit c'est souvent s'inspirer de ce qui se fait de bien, en y ajoutant ce que l'on fait de mieux. Sinon, on court le risque de réinventer la roue ou bien de construire une roue carrée !

❶ Concrètement, tu fais comment pour trouver des gens prêts à réfléchir avec toi à l'idée ?

Je saisis toutes les opportunités. L'entourage finit par se dire qu'on est devenu complètement obsessionnel, mais il ne faut pas trop s'en soucier. Cette obsession permet justement d'avancer dans l'idée. En

effet, si on ne concentre pas tous ses efforts sur le projet à réaliser, on ne se donne pas tous les moyens d'y arriver. Après avoir lancé la première version du service, je suis allé faire des études en Master of Business Administration (MBA¹) à l'INSEAD, une école internationale située à Fontainebleau. Nous étions 450 étudiants dans ma promotion. Pas un seul n'a pu échapper à une présentation de ce qui allait devenir BlaBlaCar! Chaque fois que l'on nous demandait de choisir un sujet de travail pour illustrer les concepts étudiés en cours, je prenais le covoiturage. Ensuite, lors de la restitution, je présentais Comuto, le nom initial de BlaBlaCar, et j'écoutais les retours. Et ce n'était pas tendre! Les étudiants, qui représentaient 90 nationalités, posaient de très bonnes questions relatives à leur expérience, à leur culture. Ils trouvaient toujours de bonnes raisons pour que le covoiturage ne fonctionne pas à grande échelle. Lors des premiers passages, je me suis retrouvé parfois acculé, frustré et sans réponse. Mais, petit à petit, j'ai trouvé des solutions à beaucoup de questions.

◆ Partager son idée et la voir critiquée, jugée, challengée par les autres, est-ce quelque chose de naturel et facile pour toi?

Non, mais j'avais déjà eu l'opportunité d'apprendre à le faire. Plus jeune, j'ai fait beaucoup de musique, surtout du piano et du violon au conservatoire et, plus tard, de la composition. Je me souviens qu'enfant j'avais une forte appréhension à jouer des morceaux devant des proches ou même en public. Le trac, c'est très formateur pour apprendre à se contrôler! Lorsque, adolescent, j'ai commencé à composer des morceaux moi-même, les dévoiler devant un public m'a paru être une gradation supplémentaire dans le trac, l'émotion et la susceptibilité que je pouvais ressentir. Cela a encore monté d'un cran lorsque je me suis mis à ajouter des paroles sur ces morceaux pour en faire des chansons. C'est beaucoup plus stressant de jouer ses compositions en public que de jouer un morceau de Chopin. Quand

1. Maîtrise en Administration des Affaires : programme de haut niveau spécialisé dans le domaine du management et de la direction d'entreprises.

on joue Chopin, on peut s'attendre à des remarques sur l'exécution et l'interprétation, mais pas à une remise en cause du morceau ou de son compositeur ! En revanche, lorsque l'on joue un morceau de sa propre composition sur lequel on chante des paroles que l'on a écrites, une critique porte tout à la fois sur l'interprète (au chant ou au piano), le compositeur et l'auteur des paroles, qui se trouvent être une seule et même personne : vous ! Faire écouter mes compositions à des amis, c'était dévoiler tout un pan de ma personnalité...

❖ Évidemment si tu fais tout, on juge tout ! Qu'en as-tu retiré ?

J'ai appris à me taire lorsqu'on me fait un retour, à encaisser et à réfléchir ensuite. Ce qui est formidable, c'est la rapidité des retours, agréables comme désagréables. Une fausse note, une mélodie ou une harmonie qui ne plaisent pas, des paroles ou une prosodie mal choisies, une hésitation... tout est critiquable et très vite. La « *feedback loop*¹ » est immédiate, ce qui permet donc de progresser rapidement si on assimile bien les remarques. Mais cela peut également s'avérer très violent si on ne s'y attend pas... Il faut apprendre à se détacher de son « œuvre », à la regarder avec recul et objectivité, même si elle est le fruit de semaines de travail attentionné et que l'on pense avoir déployé en elle la plus profonde intelligence dont on se sent capable. Je me souviens lors de ces premières expériences avoir pu être très vexé, voire blessé, par des amis qui n'aimaient pas un nouveau morceau. Certains ne disaient rien, mais faisaient simplement une moue dubitative ou gênée, sans équivoque...

❖ Cela t'a-t-il rendu insensible aux critiques par la suite ? T'es-tu construit une carapace ?

Je ne suis jamais devenu insensible. Je pense même impossible de ne rien ressentir par rapport à sa création. En revanche, j'ai appris à montrer une apparente insensibilité lorsque je cherche un retour.

1. Cette expression peut se traduire par « boucle de rétroaction », autrement dit la boucle de retours en réaction aux actions ou paroles d'une personne.

J'ai poussé l'exercice jusqu'à exprimer les choses à leur place quand les gens ne trouvaient pas leurs mots, parfois même en grossissant le trait et en minimisant l'impact négatif que les commentaires pourraient avoir sur moi : « *Allez vas-y, dis-moi ce que tu penses, c'est pas terrible, hein ? Mais tu sais, ne t'inquiète pas, je n'ai pas passé beaucoup de temps sur ce morceau, je sais qu'il y a plein de choses qui ne vont pas...* » Dire qu'on n'y a pas consacré énormément de temps permet de dédramatiser et de libérer la parole de la personne lors de son retour sur ses ressentis, y compris désagréables. L'enjeu lui semble alors faible, elle n'a pas la crainte de potentiellement détruire un grand investissement.

- ◆ Tu encourages donc les créateurs à faire la distinction entre leur personne et leur œuvre et à ne pas hésiter à s'autocritiquer pour progresser ?

Oui, c'est fondamental ! On peut même aller jusqu'à se moquer soi-même de ses compositions. L'autodérision a un côté salvateur. En gardant l'objectif de s'améliorer constamment, cette séparation permet de donner un second souffle à une création, de l'améliorer et, qui sait, de la voir se transformer peu à peu en chef-d'œuvre... Il existe d'ailleurs beaucoup de chansons fabuleuses qui sont passées par des premières versions sans succès et qui, une fois remaniées ou remises au goût du jour en changeant le tempo ou les sons, sont devenues de grands hits. Quand un auteur se détache de son œuvre, alors celle-ci peut naître véritablement et vivre sa propre existence. La composition musicale et la création d'un projet entrepreneurial ont beaucoup en commun, comme le fait notamment de devoir itérer de nombreuses fois avant d'obtenir quelque chose qui marche. Il faut donc dépasser la peur du ridicule, et se rappeler que rien ne naît parfait.

- ❶ Ces discussions et critiques font progresser l'idée, mais qu'en est-il pour le produit lui-même ?

Pour lui, la vraie épreuve du feu c'est l'usage ! En parallèle de toutes ces discussions, il faut donc utiliser intensément le produit et, si possible, devenir soi-même le client le plus exigeant. J'ai fait beaucoup de stop quand j'avais autour de 20 ans et, depuis que j'ai lancé BlaBlaCar, je fais beaucoup de covoiturage, en tant que passager comme en tant que conducteur. Au-delà du service qu'il me rend comme à tout covoitureur, c'est une excellente méthode pour vivre l'expérience du produit et se rendre compte des améliorations dont pourrait encore bénéficier le produit. Un des principes de nos premières années chez BlaBlaCar était : « *Think it. Build it. Use it.*¹ » Il signifie que les collaborateurs travaillant chez BlaBlaCar font partie de la communauté des covoitureurs et sont aux premières loges pour évaluer comment marche notre service et formuler des retours d'utilisation. Ainsi la *feedback loop* est très rapide puisque nous sollicitons triplement notre cerveau : le créatif pense le service, l'ingénieur le construit et le client l'utilise. Et comme tout se passe dans le même cerveau, il n'y a dans ce cas même pas besoin de passer par la case de l'anxiété qui consiste à accepter les retours puisqu'on se les fait à soi-même ! Dans ce cycle, il faut garder un esprit critique affûté, accompagné d'une parfaite honnêteté intellectuelle de manière à ce que le créatif ou l'ingénieur en nous reconnaissent que « *le client a toujours raison* ». Beaucoup de collaborateurs ont même le badge « Ambassadeur » de BlaBlaCar, distinction réservée aux membres de la communauté les plus actifs et les plus impliqués !

- ❷ Et quand le produit est abouti, que se passe-t-il ?

Lorsqu'il est bon, le produit va grandir naturellement et acquérir de nouveaux clients grâce au bouche-à-oreille. Mais il faut vite penser à accélérer et, souvent aussi, à lever des fonds.

1. « Pense-le. Construis-le. Utilise-le. » Voir fiches La Culture – La bienveillance CCEUR et L'Innovation – L'instinct 5D/5E.

[...]

La nouveauté chez Pixar

Conserver sa créativité d'enfant

« Vers l'infini et au-delà ! » Quand Buzz l'Éclair prononce cette phrase en 1995, Pixar est alors inconnu du grand public. Mais plus pour très longtemps ! Depuis *Toy Story*, tout premier long métrage d'animation en images de synthèse de l'histoire, le studio d'animation collectionne les succès avec des films comme *Monstres et Compagnie*, *Nemo*, ou encore *Là-haut*. Leur point commun ? Aucun n'est issu d'un script ou d'une idée achetée en externe, contrairement à ce qui se fait sur le marché¹. Existe-t-il une formule magique Pixar pour maintenir la créativité sur le long terme ?

Pour Ed Catmull, le cofondateur de Pixar aux côtés de John Lasseter et Steve Jobs (oui, Steve Jobs !), la recette repose sur trois ingrédients : la création collective, le processus itératif et l'engagement total.

Dans son livre *Creativity, Inc.*², il explique ainsi que le processus d'idéation, c'est-à-dire le développement de nouvelles idées, ne saurait être un acte solitaire. Et, pour chaque membre de l'équipe, cela implique des rituels comme le partage quotidien d'animations inachevées pour pousser au maximum la créativité et les retours (*feedbacks*).

Pour Ed, la création n'est pas une affaire d'inspiration divine. La plupart des films de Pixar mettent des années avant d'apparaître sur nos écrans. C'est donc avant tout un processus d'itération, ardu et long, qui n'aboutirait pas sans l'engagement total de chacun. L'équipe du film *Ratatouille* s'est ainsi retrouvée à Paris pour faire l'expérience de la gastronomie française, des techniques culinaires et... des égouts parisiens³ !

Légendaire, la créativité de Pixar est aussi contagieuse. Depuis sa fusion avec Pixar en 2006, le studio d'animation Disney connaît une deuxième jeunesse.

1. « How Pixar Fosters Collective Creativity », E. Catmull, *Harvard Business Review*, sept. 2008, disponible en ligne – lien sur le site du livre.

2. *Creativity, Inc. : Les secrets de l'inspiration par le fondateur de Pixar*, E. Catmull et A. Wallace, Paris, Talent Éditions, 2020.

3. « To Infinity and Beyond : Pixar's Movie Making Success », J. Baird, *Digital Initiative*, 6 déc. 2015, disponible en ligne – lien sur le site du livre.

L'épreuve du feu chez King

Itérer sans jamais s'arrêter

Avec plus de 258 millions d'utilisateurs actifs par mois recensés dans le monde en 2021, le roi des jeux vidéo sur mobile, c'est King¹. Et les succès du studio derrière le fameux Candy Crush Saga ne doivent rien au hasard !

Les locaux qui abritent la création des jeux sont surnommés « l'usine² », en référence à l'approche industrialisée et rationalisée de la création adoptée par le studio. Le portefeuille de jeux « gratuits » fait ainsi figure de véritable laboratoire et d'outil de suivi pour les équipes.

Les jeux sont d'abord lancés sous la forme de prototypes que de petites équipes de deux ou trois personnes conçoivent et améliorent en fonction des premiers retours. D'ailleurs, pour accélérer cette phase, King encourage sa communauté à faire part de ses *feedbacks* au travers de forums, de programmes de bêta-test ou d'événements dédiés aux joueurs dans ses locaux. Après analyse des données, seuls les jeux les plus prometteurs sont confiés à une équipe spécialisée³. Leur format est alors optimisé en y ajoutant des outils de fidélisation et de monétisation, des fonctionnalités sociales, et en créant des dizaines voire des centaines de nouveaux niveaux.

Candy Crush n'était ainsi qu'un des premiers concepts de puzzle imaginés par King, avant de devenir une saga. Mais l'optimisation ne s'arrête pas là : tous les aspects du jeu, comme les couleurs, les bonus et la difficulté de progression, sont constamment améliorés en fonction des retours utilisateurs⁴.

Pour créer de l'émulation supplémentaire, l'entreprise organise régulièrement des concours internes. Et que gagne le prototype qui récolte le plus grand nombre de votes ? L'opportunité d'être diffusé à la communauté et de devenir à terme une saga.

1. Selon les chiffres relayés par le site Statista, disponibles en ligne – lien sur le site du livre.
2. « How King's Candy Crush making 'factory' creates », D. Tach, 7 mai 2014, disponible en ligne – lien sur le site du livre.
3. « Understanding King.com's production line », Z. Street, 7 oct. 2013, disponible en ligne – lien sur le site du livre.
4. « How King is crushing games date », T. Sekinag, 25 févr. 2018, disponible en ligne – lien sur le site du livre.

[...]

IMAGINER

TROUVER DE BONNES IDÉES

... *Comment distinguer une bonne idée d'une mauvaise? Comment une idée résonne-t-elle avec nous, notre parcours et le monde qui nous entoure? Comment faire évoluer son concept original? Choisit-on vraiment une idée ou est-ce l'idée qui nous choisit?* ...

Pour pouvoir se déployer dans notre société, une idée doit être utile et donc séduisante pour ceux qui la feront vivre : clients, partenaires et contributeurs. La bonne nouvelle? Le monde dans lequel cette idée vivra existe déjà. On peut donc la tester et écouter tous les retours!

La méthode **ÉCOUTE**

Écoutez votre vie quotidienne, personnelle comme professionnelle : vous identifierez des problèmes, et des idées de résolution liées.

Croisez les problèmes du monde réel avec des potentiels d'optimisation (technologique ou non) que vous connaissez.

Original - Votre idée est-elle originale ou bien déjà explorée ? A-t-elle déjà échoué ou réussi ? Pourquoi ? Faites des recherches.

Utile - À quoi et à qui servira vraiment votre idée ? Si votre idée n'est pas vraiment utile, elle ne survivra pas longtemps.

Travaillez votre idée. Une idée n'est jamais parfaite lorsqu'elle naît, préparez-vous à la faire évoluer pour la rendre viable.

Échangez avec vos proches, des connaissances, des inconnus sur votre idée, et surtout, écoutez attentivement leurs retours.



PAR EXEMPLE BlaBlaCar est né d'un besoin rencontré par Frédéric dans sa vie quotidienne : faute de place dans les trains, impossible pour lui de se rendre en Vendée pour les fêtes de fin d'année, alors que les voitures roulaient « à vide » et que beaucoup de passagers auraient aimé en profiter. Travis Kalanick a lancé Uber car il n'avait pas trouvé de taxi libre en banlieue parisienne, un soir pluvieux. MeilleursAgents est né quand Sébastien de Lafond trouvait trop difficile d'établir un prix équitable pour l'appartement qu'il s'apprêtait à acheter. Une idée doit parfois évoluer avant de devenir viable. Phenix, startup française pionnière de l'anti-gaspi, n'aurait sans doute pas décollé si les cofondateurs ne s'étaient pas réorientés vers la grande distribution et l'industrie agroalimentaire pour leur proposer un service de don des invendus aux associations. Autant d'exemples d'écoute de petits problèmes du quotidien qui ont donné naissance à de grandes idées entrepreneuriales.

LA QUESTION CLÉ

À quoi ça sert, vraiment ?

Si vous pouvez présenter en une phrase le problème résolu et à qui votre idée rend service, alors elle a de l'avenir. Si l'explication est longue ou peu claire, il faut continuer à travailler et écouter !

POUR ALLER PLUS LOIN...

1. *Le Mom Test : comment parler avec les clients et apprendre si votre idée d'entreprise est bonne, quand tout le monde vous ment*, R. Fitzpatrick, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018 – Beaucoup de gens vous disent que votre idée est bonne... pour ne pas vous blesser ! C'est gentil, mais pas très utile pour s'améliorer. La prochaine fois, posez des questions à votre interlocuteur sur sa vie, plutôt que de lui parler de votre idée, et écoutez.
2. *Testez vos idées business*, D. J. Bland et A. Osterwalder, Montreuil, Pearson, 2020 – Une idée émergente de produit ou de service s'apparente à une hypothèse scientifique. Elle doit donc elle aussi être testée en explorant sa faisabilité, sa désirabilité et sa viabilité.
3. *Effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, P. Silberzahn, Montreuil, Pearson, 2020 – Philippe Silberzahn casse le mythe de l'entrepreneur visionnaire qui, du *business plan* irréprochable à la levée de fonds à plusieurs zéros, fait tout comme il faut.

CONVAINCRE

FAIRE RÊVER ET FÉDÉRER

... *Comment faire pour que le monde comprenne l'utilité de votre projet? Comment séduire vos premiers utilisateurs, vos futurs collègues, des investisseurs? L'émotion ou la technique?* ...
 ... *Pouvez-vous raconter la même histoire à tout le monde?* ...

Vous serez très vite amené à pitcher votre projet et plutôt mille fois qu'une! En 10 secondes, 30 secondes ou 5 minutes, et devant des audiences variées, vous « vendrez » votre projet. Comment être efficace et adapté aux circonstances? C'est un art difficile, parfois stressant, dans lequel on doit activer le rationnel et l'émotionnel, tout en prenant du recul sur son projet pour... convaincre!

La méthode **PITCH**

Pertinent – Chaque pitch est différent, même s'il contient des phrases choc. Adaptez-vous: pour un client, parlez des avantages du service; pour un investisseur, parlez business, etc. Une audience = un pitch, c'est le secret!

Impactant – Montrez l'impact de votre projet, ses conséquences positives et chiffrables sur le quotidien de vos clients et sur le monde dans son ensemble.

Tolérant – Prenez du recul et acceptez les retours de vos interlocuteurs, bons comme mauvais. Lisez dans leurs yeux, écoutez leurs questions et adaptez vos réponses.

Convivial – Pas question de s'ennuyer! Soyez vous-même, ne copiez pas le style de quelqu'un d'autre. N'hésitez pas à aller vers l'émotion et l'humour.

Harmonieux – Vérifiez l'équilibre de votre histoire de A à Z. Naviguez entre rêve et réalité sans excès, en gardant un récit totalement cohérent.



PAR EXEMPLE « *Canva permet à tout le monde de créer* ». Avec cette vision, la startup australienne de design graphique a convaincu plus de 60 millions d'utilisateurs dans 190 pays. « *Pourtant, les tout premiers pitches auprès des investisseurs de la Silicon Valley se passent mal* », confie Melanie Perkins, la cofondatrice et PDG. Melanie et son cofondateur Cliff Obrecht apprennent vite des retours. Ils incluent à leur pitch les excellents résultats de leur première startup de design graphique. Ils expliquent comment le financement d'amorçage va permettre de développer et lancer une première version du produit. Ils préparent des réponses à toute question éventuelle. Les résultats sont là : l'adoption massive de Canva génère aujourd'hui plus d'un milliard de dollars de revenus. Prochains objectifs ? Doubler les effectifs pour révolutionner la création de sites web et développer un outil de collaboration visant « à remplacer le PDF ».

LA QUESTION CLÉ

Pourquoi vais-je réussir quand d'autres avant moi ont échoué ?

Des projets, les investisseurs en voient défiler des centaines. Pourquoi allez-vous y arriver ? Quelles sont vos forces et vos faiblesses ? Levez tous les doutes de vos interlocuteurs, préparez-vous en amont sur un maximum de sujets. Prenez l'habitude de pitcher souvent à votre entourage, y compris de manière informelle.

POUR ALLER PLUS LOIN...

1. *Ces idées qui collent : pourquoi certaines idées survivent et d'autres meurent*, C. et D. Heath, Paris, Pearson, 2016 – Pourquoi les théories du complot et autres *fake news* ont-elles autant de succès ? C'est « l'échelle de mémorabilité » : une idée convainc quand elle est simple, inattendue, concrète, crédible, contextuelle et qu'elle suscite de l'émotion.
2. « *The Right Way To Build Your Pitch Deck* », Spero Ventures, 2018, disponible en ligne, lien sur le site du livre – Pitcher son projet est un art, celui de raconter des histoires. Le *storytelling* est un allié puissant pour se démarquer et se faire financer.
3. Certaines entreprises ont rendu publics les *pitch decks* qui leur ont permis de lever parfois jusqu'à des centaines de millions de dollars. Pourquoi ne pas s'en inspirer ? Allez jeter un œil aux *pitch decks* de Facebook, Airbnb ou encore LinkedIn – lien sur le site du livre.