

THE LEAN START-UP

ERIC RIES

* * RÉSUMÉ * *

The Lean Startup
Lean Startup : adoptez l'innovation continue (VF)
Eric Ries

Bonjour, je m'appelle Sébastien, et je me suis lancé un défi un peu bizarre : **lire un livre chaque jour pour améliorer ma vie.**

Et chaque semaine, je partage mes résumés avec vous :

 | [Cliquez-ci pour recevoir mes prochains résumés GRATUITEMENT par email](#)
Bonne lecture !

Les Start-up doivent être dirigées différemment des entreprises établies.

La direction d'entreprise traditionnelle se fait selon deux directions :

- Suivre des plans
- Superviser les gens qui exécutent ces plans.

Un dirigeant crée un plan, met en place les étapes et délègue les tâches à ses employés, en les guidant pour s'assurer qu'ils accomplissent les étapes dans les temps.

Ces stratégies de management fonctionnent avec des entreprises établies depuis longtemps, car elles savent ce qui fonctionnait dans le passé et ce qui pourra fonctionner dans le futur.

Les Start-up pensent différemment : Elles ne peuvent pas prévoir leur futur parce qu'elles n'ont pas de passé, elles ne savent pas ce que veulent leurs clients et elles ne savent pas quelle est la meilleure approche pour trouver des clients et créer un business rentable sur le long terme. Pour trouver ce qui pourrait fonctionner, elles doivent savoir s'adapter. Adopter des plans fixes avec des étapes prédéfinies ou compter sur les prévisions à long terme des marchés serait un leurre pour elles.

Toutefois, de nombreux entrepreneurs utilisent encore les outils du management avec des plans à étapes et les prévisions à long terme des marchés. Ils agissent comme s'ils préparaient une fusée pour l'espace, pensant aux projets pendant des années et ne les lançant que quand ils les croient parfaits. En réalité, diriger une Start-up, c'est plutôt conduire une jeep à travers un terrain instable, où ses dirigeants doivent changer sans cesse de direction et répondre rapidement au moindre obstacle qui surgit.

Néanmoins, les Start-up ne doivent pas complètement abandonner une certaine forme de planification au détriment d'un chaotique, "faisons-le!". Diriger de manière empirique n'amène nulle part! Quelqu'un doit être au volant pour prendre les décisions intelligentes!

L'équipe de direction d'une Start-up doit essayer de maintenir une vue globale de la situation et garder l'entreprise concentrée sur ses objectifs. Pour cela, elle doit trouver les bons outils de mesure pour s'assurer que la Start-up va dans la bonne direction.

L'objectif d'une Start-up c'est de trouver un business modèle durable.

Le but principal de toute Start-up c'est de trouver un business modèle durable et profitable.

Malgré le plus complexe et détaillé des plans d'action, l'exécution la plus efficace de ce plan ou même l'attention la plus particulière ne suffiront pas si vous n'avez pas un business modèle durable.

Si vous voulez que votre entreprise soit plus qu'un projet temporaire qui à un moment va mourir, vous devez trouver un moyen d'acquérir des clients et de gagner de l'argent en les servant. Disons par exemple que vous voulez construire votre business autour de conseils en ligne pour le tricot. Demandez-vous si quelqu'un a besoin de ces conseils? Est-ce qu'il y a un moyen de faire de l'argent avec ce business? Si la réponse dans les deux cas est non, cherchez autre chose que les gens veulent et pour lequel ils sont prêts à payer.

L'unique et seul but de votre Start-up, c'est de trouver un business modèle durable, un modèle qui fonctionne aujourd'hui, mais qui fonctionnera aussi demain. En pratique, cela veut dire trouver quels produits vos clients potentiels veulent et comment transformer leurs désirs en revenus permanents.

La responsabilité principale de l'équipe de direction d'une Start-up, reste de défocaliser sur l'entreprise, globalement

en incluant tout ce qui doit être fait au jour le jour. Plus vite une Start-up trouve son business modèle durable, plus elle a des chances de réussir!

Trouvez votre business modèle durable à travers des connaissances validées.

Pour trouver un business modèle durable, les Start-up doivent découvrir ce que les consommateurs veulent et comment faire de l'argent avec. Elles doivent trouver le bon produit pour les bonnes personnes et comprendre comment le leur vendre.

Cela ne veut pas dire arriver avec le plan génial dès le début! Cela demande plutôt un apprentissage constant : Des connaissances idéalement validées, ce qui veut dire apprise avec une approche scientifique.

Pour comprendre ce concept des connaissances validées, vous devez comprendre pourquoi certains produits ont du succès sur un marché donné. Par exemple, "les consommateurs américains pourraient être disposés à acheter des chaussures sur internet."

Une hypothèse comme celle-ci doit être testée et seulement si elle est validée après des discussions avec les clients que la Start-up connaît, on est en droit de penser qu'un business modèle durable est envisageable.

N'utilisez pas des questionnaires ou les commentaires des clients. Au lieu de cela, échangez avec de vrais consommateurs dans un environnement réaliste. Le meilleur moyen de trouver si les clients sont prêts à acheter votre produit, c'est de leur offrir et de voir leurs réactions.

Prenez l'exemple de la réussite de Zappos : Cette Start-up est partie sur la simple hypothèse que les gens pourraient aimer acheter des chaussures en ligne. Pour tester cette idée, l'entreprise a pris des photos de chaussures dans des boutiques et a mis en ligne les photos dans une fausse boutique internet. Quand les gens ont essayé d'acheter les chaussures en ligne, Zappos a vu que son hypothèse était valide.

Au travers de cette approche, la fondation du succès d'un des meilleurs business modèles de la décennie était lancée.

L'acte de foi : testez la valeur et la croissance de vos hypothèses.

Une part importante du développement d'un produit, c'est l'acte de foi : un entrepreneur croit au futur succès de son produit, même s'il n'y a aucune preuve du succès.

Pour rapidement clore le débat entre croire et savoir, tout entrepreneur qui se respecte devrait tester deux postulats fondamentaux :

L'hypothèse de la valeur : La valeur du produit existe parce qu'il apporte de la valeur aux clients et donc les premiers clients vont découvrir et aimer le produit.

L'hypothèse de la croissance : Le produit ne va pas plaire seulement à un petit groupe de premiers clients, mais il va trouver plus tard un marché plus important.

Ces deux postulats doivent être testés le plus vite possible! Et seulement si vous pouvez valider ces deux postulats, il est alors valable d'investir du temps et des efforts pour développer le produit.

Regardez Facebook : L'équipe de direction a validé les deux hypothèses, la valeur et la croissance, dès les premières étapes du développement, alors que le réseau social n'avait que quelques clients.

En premier, les utilisateurs enregistrés étaient très actifs sur le réseau. Plus de la moitié laissaient des messages au

moins une fois par jour, une preuve impressionnante de l'hypothèse de la valeur.

En deuxième, Facebook avait des taux d'activation sensationnels et pénétrait le marché très rapidement : dans les Lycées où Facebook était implanté, trois quarts des étudiants s'enregistraient dans le mois qui suivait (et sans que l'entreprise dépense un centime dans le marketing). Là encore, une preuve irréfutable de l'hypothèse de la croissance.

Avec des données pareilles, les investisseurs furent convaincus du futur succès de ce nouveau réseau social et furent prêts à investir des millions de dollars dès le début.

Développez un produit minimal pour tester votre idée sur le marché.

Trop d'entrepreneurs perdent du temps à développer un produit dans leur coin, sans savoir s'il y a vraiment des clients pour ce produit.

Si vous voulez réussir dans le business, vous devez vite savoir s'il y a de la demande pour votre produit.

Le plus rapide et le plus facile moyen d'avoir des retours du monde réel des consommateurs, c'est de créer une version minimale de votre produit. Ce "produit minimal" (PM) doit être le plus simple possible et doit contenir suffisamment pour apporter aux clients une expérience réaliste de ce qu'est votre produit.

Ce produit minimal peut être un simple prototype réduit à l'essentiel ou un test fictif : Vous prétendez vendre le produit (mais les clients qui cliquent se retrouvent avec un produit en rupture de stock). Téléchargez des photos de chaussures sur votre boutique en ligne même si vous n'en avez aucune en stock est un exemple parfait.

Prenez par exemple les fondateurs de Dropbox : Ils savaient que développer leur idée en produit prendrait du temps, donc ils ont choisi une simple et créative manière de valider leur hypothèse d'un service de synchronisation de données partagées entre des utilisateurs : Ils ont créé une vidéo pour présenter leur idée!

Ces entrepreneurs ont cru qu'il y avait une demande pour un tel produit et ils avaient raison : En une nuit, 75 000 personnes avaient signé sur la liste d'attente et l'équipe de Dropbox conclut que leur idée était valable. Ils ont pu ainsi en toute confiance démarrer pour développer le produit.

Construisez, mesurez, apprenez – Aussi vite et souvent que possible.

Dans la recherche d'un business modèle durable, la priorité des priorités c'est d'apprendre : Toute Start-up doit apprendre quel produit créer et comment gagner de l'argent avec.

Cela ne peut pas se faire si vous êtes déconnecté du monde réel. Vous devez montrer votre produit aux éventuels clients, récolter leurs sentiments et apprendre de leurs commentaires.

Pour faciliter cela, mettez en place le cycle "CMA". CMA signifie : Construire, Mesurer, Apprendre.

En premier donc, nous l'avons vu, vous construisez une version simple de votre produit ou un test virtuel.

En deuxième, vous lancez ce produit sur le marché et vous collectez les retours des clients. En collectant des quantités de données de cette expérience, vous mesurez l'intérêt pour le produit. Par exemple, combien de gens cliquent sur le bouton achat et essayent d'acheter les chaussures de votre fausse boutique en ligne?

En mesurant, assurez-vous que vous ne regardez pas que les chiffres, parlez aussi aux clients. Si vous voulez comprendre les résultats, vous devez récolter des impressions individuelles et des opinions des clients.

Ce que vous allez apprendre durant ce cycle de test doit vous permettre de conceptualiser et construire votre produit optimisé, ce qui va vous conduire vers un nouveau cycle “CMA”. Vous répétez ce processus jusqu’à ce que vous ayez trouvé le business modèle durable.

Il est important d’être rapide. Chaque cycle “CMA” vous aide à améliorer le produit et vous donne des signaux valables sur ce que les clients veulent. Plus vous pourrez conduire de cycles, plus vous aurez des chances de trouver votre business modèle idéal.

Utilisez des tests d’essais alternatifs pour optimiser votre produit.

Quand une Start-up développe un produit, elle doit faire la distinction entre la valeur et la perte : Elle doit trouver quels éléments sont valables pour leurs clients et lesquels ne le sont pas.

Les éléments valables sont ceux qui aident l’entreprise à attirer plus de clients pour accroître ses revenus.

Les autres éléments sont une perte de temps, même si les entrepreneurs ou les ingénieurs du projet pensent que ce sont des choses géniales.

Une manière intelligente de distinguer les choses de valeurs et celles qui font perdre du temps reste le test d’essai alternatif (Split-testing en anglais). Que vous vouliez changer ou ajouter un élément, créez deux versions de votre produit : Un avec le nouvel élément et un sans. En testant les deux versions, vous verrez rapidement celle qui plait le plus aux clients.

Les premières entreprises à utiliser cette technique furent les business de vente par correspondance. Par exemple, pour voir quel catalogue augmentait les ventes, ces entreprises imprimaient deux versions : 50% de leurs clients avait la version ancienne, 50% la nouvelle. Les catalogues étaient très similaires dans beaucoup de domaines et les clients choisis au hasard. L’entreprise n’avait qu’à comparer le nombre de commandes dans chaque groupe. Les données collectées répondaient à la question et l’entreprise savait alors si le nouveau design augmentait les ventes.

Dans le même esprit, toutes les Start-up doivent pouvoir tester tous les changements possibles avant de les mettre en place. Vous voulez savoir si votre site web fonctionne mieux en rouge ou en bleu? Créez deux versions et laissez les utilisateurs cliquer pendant quelques jours!

Chaque changement que vous voulez faire devrait avant d’être mis en place, être testé selon cette semi-scientifique approche. Utilisez les Split-tests pour optimiser vos produits.

Pour trouver le bon business modèle de votre entreprise, vous devez apprendre à faire des 360°.

De nombreuses Start-up croient au mythe populaire que pour fonder une entreprise qui réussit, la persévérance et une volonté de fer sont les clés du succès : autrement dit, un entrepreneur héroïque avec une idée brillante qui lutte contre les éléments jusqu’à ce que son idée devienne une réussite.

Mais cette manière de penser conduit les Start-up dans ce qu’on appelle le “territoire des morts-vivants”. Comme des Zombies, elles se battent et travaillent dur pour vendre un produit que le marché ne veut tout simplement pas.

Pour éviter cela, vous devez vous demander comment vous pouvez changer votre produit pour rencontrer le marché. Vous devez aussi périodiquement vous demander si un 360° ne serait pas nécessaire (un changement fondamental).

Un 360° peut prendre toutes sortes de formes :

- Redéfinir le coeur de votre produit
- Choisir un nouveau segment de clients
- Changer votre canal de vente principal.

La caractéristique majeure d'un 360°, reste que les suppositions principales de la Start-up ont changées et donc, de nouvelles hypothèses doivent être testées.

Décider un 360° peut être douloureux, c'est pourquoi les Start-up souvent reportent ce genre de décision. C'est pourquoi il est bon de mettre en place une réunion mensuelle du 360°. Dans cette réunion, vous regardez honnêtement les données que vous avez récoltées et vous vous demandez si vous devez devenir un zombie ou faire un 360°.

De nombreuses Start-up ont besoin de faire un couple de 360° avant de devenir des business à succès. Prenez par exemple Groupon : Ils ont commencé comme une plateforme de levée de fonds et d'activisme. Seulement après, ils se sont transformés en la plateforme marchande proposant des remises avec l'offre de milliers de commerçants que nous connaissons aujourd'hui.

Une Start-up doit se concentrer initialement sur un levier de croissance.

Une des parts fondamentales d'un business modèle, c'est un levier de croissance qui assure à l'entreprise de ne pas stagner.

Il y a trois sortes de leviers de croissance :

Le levier d'accrochage : Un levier qui permet de retenir les clients existants qui génèrent un flux constant de revenus. Le but, ce n'est pas de gagner de nouveaux clients en investissant dans du marketing, mais plutôt de faire que les clients existants utilisent plus souvent le produit en leur offrant un meilleur service ou de nouveaux éléments.

Le levier viral : Un levier qui pousse les clients existants à prendre soin du marketing de l'entreprise. C'est la sensibilisation au produit à travers le bouche-à-oreille de vos clients ciblés. Cela peut vous permettre d'économiser beaucoup d'argent en marketing! Vous devez donc rendre le plus simple possible, l'action qui permet d'engager vos clients à pousser ce levier marketing viral.

Un exemple fameux de levier viral de croissance, c'est l'enregistrement automatique de la signature de Hotmail : "P.S. ayez votre e-mail gratuit chez Hotmail."

Enfin, le levier de paiement : Un levier qui investit dans le marketing, par exemple, avec des annonces en ligne. Bien sûr, ce n'est valable que si vous avez des clients qui amènent assez de revenus pour assurer un coût par acquisition au plus bas.

En général, vous pouvez vous engager sur ces trois leviers de croissance en même temps, mais il est quelquefois plus avisé de ne se concentrer que sur un, pour lui donner plus de chance d'aller vite.

Se concentrer de plus sur un seul levier de croissance, rend plus facile le succès de nouveaux éléments : Si ces nouveaux éléments aident le levier de croissance à atteindre les objectifs plus rapidement, il est valable. Sinon, laissez tomber!

Les repères de vanité sont souvent flatteurs, mais trompeurs.

Aucune Start-up ne peut trouver un business modèle durable sans prendre le temps du recul pour étudier les directions à prendre et ces directions émergent des bons outils de mesure.

Pour mesurer si vous faites les bons progrès vers les objectifs à long terme, vous devez examiner les données que vous récoltez tout au long du chemin.

Malheureusement, beaucoup de Start-up ont la tentation d'utiliser la mesure de la vanité : Flatteur mais inutile et souvent une mesure dangereuse qui fait croire que l'entreprise va bien, mais qui n'aide pas à s'approcher de l'objectif final.

Les Start-up qui comptent sur les mesures de la vanité regardent le business dans un miroir déformant, ce qui rend encore plus difficile de faire face aux vrais problèmes.

Par exemple, il peut être flatteur d'avoir toute l'attention des médias et de nombreux fans sur Facebook, mais ne faites pas l'erreur de mal interpréter ces signes du succès. Ils ne payent pas les factures et vous ne devez donc pas perdre votre temps avec ces mesures trompeuses.

Une autre erreur classique de mesure de la vanité, c'est de croire au nombre d'heures que vous avez mises dans le développement de votre produit. Ces heures n'ont rien à voir avec le succès de votre Start-up! Le but n'est jamais d'augmenter ces heures. Même si vous travaillez 100 heures par semaine, il est possible que ces heures soient une perte de temps face à quelque chose de plus utile pour un succès à long terme.

Pour réussir, vous devez trouver un business modèle durable et augmenter votre base de clients, et pas mesurer vos heures. Les mauvais outils de mesure ne vous aideront jamais!

Chaque Start-up doit élaborer ses bonnes valeurs de mesure et les analyser correctement.

Définir les bonnes valeurs de mesure pour évaluer continuellement la Start-up est crucial. C'est seulement en voyant les valeurs augmenter que vous saurez si vous êtes sur un business modèle durable sur le long terme.

Ces valeurs diffèrent de Start-up en Start-up, mais souvent ce sont des résultats comme le nombre de clients payants, la durée de visite sur le site et le nombre de recommandations générées par, disons, mille visiteurs...

Chaque Start-up doit affiner ses propres outils de mesure pour avoir une vision réaliste des progrès.

En analysant les données, il est bon d'utiliser ce qu'on appelle l'analyse générationnelle. Au lieu de simplement regarder comment les revenus augmentent, comparez comment les nouveaux clients se comportent par rapport aux anciens!

Nous avons dit plus tôt qu'une des valeurs de mesure était le taux de recommandation. Pour comprendre comment il évolue, vous devez examiner les facteurs suivants :

- En moyenne, combien les clients qui ont signé six mois auparavant recommandent votre produit à leurs amis ?
- Qu'en est-il des clients qui ont signé quatre mois auparavant?
- Et deux mois auparavant?

En comparant ces générations de clients (dans ce cas présent, des groupes qui ont acheté à des moments différents), en regardant leurs recommandations respectives, vous verrez si votre entreprise avance vers son objectif.

Et c'est seulement si les résultats ont augmenté que vous pourrez parler de progression. Dans tous les autres cas, vous serez en stagnation malheureusement. Il vous faudra alors actionner de nouveaux leviers...

J'espère que ce résumé vous a plu !

N'hésitez pas à me faire parvenir vos remarques par email à contact@sebastientissier.com

Je suis convaincu que **les livres peuvent réellement vous aider à changer de vie, à améliorer votre santé, vos finances, à vous rendre plus efficace, plus productif et même plus heureux.**

A chaque problème que vous rencontrez aujourd'hui, il existe une solution, forcément, et il n'y a pas mieux que les livres pour les découvrir.

Des milliers d'experts, de professionnels mais aussi des personnes ordinaires ou de grands businessmen partagent, dans leurs écrits, leurs petites ou grandes réussites, leurs découvertes, leurs trucs et astuces...c'est dans cette mine d'or que je vous propose de plonger au quotidien avec mes résumés et mes vidéos.

↳ [Cliquez-ci pour recevoir mes prochains résumés GRATUITEMENT par email](#)

Chaque jour je publie une vidéo sur Youtube dans laquelle je partage les meilleures techniques et stratégies découvertes lors de mes lectures

↳ [Cliquez-ici pour suivre mes vidéos sur Youtube](#)

Ce que vous faites aujourd'hui peut améliorer tous vos lendemains !

Sébastien,
Entrepreneur Nomad

PS : n'hésitez pas à partager ce résumé avec vos proches si vous pensez qu'il peut leur être utile