Ash Maurya

La Méthode

Comment transformer votre idée en succès

Catalogage: entrepreneuriat, lean

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Titre original: Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (2° édition)

Édition originale : O'Reilly® Copyright © 2012 Ash Maurya

Running Lean et le design de la couverture sont des marques protégées appartenant

à O'Reilly Media, Inc.

Édition française 2014 : Les Éditions Diateino Copyright © 2014 Les Éditions Diateino Directrice éditoriale : Claire Gautier Assistante éditoriale : Louise Baudrillart

ISBN: 978-2-35456-124-6

O'Reilly, Diateino et l'auteur déclinent toute responsabilité pour toute erreur ou omission qui aurait pu survenir malgré tous les soins qu'ils ont apportés à l'édition de ce livre, ainsi que pour toute conséquence fortuite résultant de l'utilisation de l'information contenue dans ce livre.

Retrouvez-nous sur:

http://diateino.com/ http:// facebook.com/diateino http://twitter.com/diateino

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Comment transformer votre idée en succès

Ash Maurya

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Comment transformer votre idée en succès

Préface : Eric Ries

Traduction: Amandine Auzerais

diateino

À Natalia et Ian, qui m'ont enseigné une nouvelle façon d'appréhender notre ressource la plus rare, le temps! Les Éditions Diateino remercient Sébastien Sacard, consultant en Lean Product Management, pour sa relecture avisée de la traduction.

SOMMAIRE

Préface d'Eric Ries	13
Avant-propos	17
Introduction	19
La feuille de route	
EXTERILE DE ROCTE	
CHAPITRE 1	
Méta-principes	35
Étape 1 : définissez votre plan A	35
Étape 2 : identifiez les parties les plus risquées	
de votre plan	40
Pivotez avant l'adéquation produit/marché,	
optimisez ensuite	43
Quelle est la place du financement dans tout cela?	45
Étape 3 : testez votre plan de manière systématique	47
CHAPITRE 2	
Running Lean illustré	49
Comment j'ai écrit ce livre	49

Définissez votre plan a

CHAPITRE 3	
Créez votre Lean Canvas	59
Réfléchir sur les clients potentiels	59
Réaliser une ébauche de votre Lean Canvas	63
Canaux	74
Maintenant, c'est à vous!	90
Identifiez les parties les plus risquées	
DE VOTRE PLAN	
CHAPITRE 4	
Par où commencer en priorité	95
Qu'appelle-t-on risque ?	95
Classez vos business models	98
Sollicitez un regard extérieur	101
CHAPITRE 5	
Préparez-vous à expérimenter	105
Constituez une équipe problème/solution	105
Mener des expérimentations efficaces	108
Appliquer le méta-modèle d'itération aux risques	119
Testez votde di an de maniède systématiqu	пс

Étape 1 : Comprendre le problème

CHAPITRE 6

Préparez-vous à mener des entretiens avec les clients 125

S'il vous plaît, pas d'enquêtes ni de groupes	
de discussion	125
Mais parler aux gens, c'est compliqué.	127
Trouver des prospects	133
Remarques préventives et autres objections	
(ou pourquoi je n'ai pas besoin	
de m'entretenir avec mes clients)	136
CHAPITRE 7	
Les entretiens orientés problème	141
Les enseignements que vous devez tirer	141
Tester le problème	142
Formuler des hypothèses réfutables	143
Mener des entretiens orientés problème	146
Comprenez-vous le problème ?	152
Étape 2 : Définir une solution	
CHAPITRE 8	
Les entretiens orientés solution	159
Ce que vous avez besoin d'apprendre	159
Testez votre solution	160
Tester le prix	163
Formulez des hypothèses vérifiables	169
Menez des entretiens orientés solution	171
Votre problème vaut-il la peine d'être résolu ?	178
CHAPITRE 9	
Arriver à votre version 1.0	183
Le développement de produit freine	
les enseignements	183
Resserrez votre MVP	184

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Passez au déploiement continu	186
Définissez votre flux d'activation	188
Créez un site marketing	193
Étape 3 : Valider qualitativement	
CHAPITRE 10	
Préparez-vous à évaluer	197
La nécessité d'indicateurs actionnables	197
Les indicateurs sont avant tout des personnes	198
De simples analyses du taux de conversion	
ne suffisent pas	200
Dites bonjour à la cohorte	202
Comment réaliser	
votre tableau de bord de conversion	204
CHAPITRE 11	
Les entretiens orientés MVP	205
Les enseignements que vous devez tirer	205
Formulez des hypothèses vérifiables	206
Menez des entretiens orientés MVP	208
CHAPITRE 12	
Valider le cycle de vie des clients	215
Faites en sorte que vos clients puissent	
donner facilement leur avis	215
Résolvez les problèmes rencontrés	
par les clients lors de la période d'essai	217
Êtes-vous prêt pour le lancement?	221

Étape 4 : Vérifier quantitativement **CHAPITRE 13** N'imposez pas de fonctionnalités 229 Les fonctionnalités doivent être demandées, non imposées 229 Mettez en place une règle 80/20 231 Limitez le nombre de fonctionnalités 232 Traitez les demandes de fonctionnalités 235 Le cycle de vie des fonctionnalités 237 **CHAPITRE 14** Mesurer l'adéquation produit/marché 245 Qu'est-ce que l'adéquation produit/marché? 245 Le test de Sean Ellis 246 Concentrez-vous sur les bonnes données macro 248 Qu'en est-il du revenu? 249 Avez-vous créé un produit qui intéresse les clients ? 250 Qu'en est-il de l'adéquation produit/marché? 251 Résumé 260 **CHAPITRE 15** Conclusion 269 Que se passe-t-il ensuite? 269 **ANNEXES Bonus** 273 Comment créer une start-up économe 273 En quoi lever des fonds prématurément est une perte de temps 274 Comment atteindre la fluidité au sein d'une start-up Lean 277

Index	317
Sources	315
Comment concevoir un tableau de bord de conversion	305
Comment commencer avec le déploiement continu	297
Comment créer une page d'accroche	291
Comment fixer le prix d'un produit SaaS	285

PRÉFACE

La Méthode Running Lean est le premier livre de la nouvelle collection Lean¹. Suite à la publication de Lean Startup² l'année dernière, j'ai eu l'opportunité de rencontrer des milliers d'entrepreneurs et de managers à travers le monde. J'ai adoré écouter leurs histoires et répondre à leurs questions pointues. Mais je me suis par-dessus tout rendu compte qu'il y avait une demande écrasante de conseils pratiques pour mettre en œuvre les fondements du Lean Startup. Personne n'est plus à même qu'Ash Maurya d'accomplir cette mission.

« La théorie est au service de la pratique ». Lorsque j'ai lu ces mots pour la première fois sur le blog d'Ash Maurya, j'ai su qu'il deviendrait un contributeur précieux à un mouvement naissant qui allait prendre de l'ampleur. Depuis lors, il a été un infatigable défenseur du mouvement Lean Startup. Il a rigoureusement testé des méthodes permettant d'appliquer ces idées à ses propres start-up, nous faisant part de ce qui fonctionnait et de ce qui ne fonctionnait pas. Il a animé un nombre incalculable d'ateliers, qui ont permis de découvrir les défis auxquels font face les vrais entrepreneurs et évaluer les solutions qui fonctionnent réellement. Il a également été un acteur majeur, amenant le mouvement jusque dans

^{1 -} Eric Ries est le directeur de la collection Lean, lancée par l'éditeur O'Reilly.

^{2 -} Eric Ries, Lean Startup, Adoptez l'innovation continue, Pearson France, 2011.

sa ville natale d'Austin, une des villes qui concentre le plus grand nombre de start-up.

Le résultat de tout ce travail est l'ouvrage que vous tenez désormais entre vos mains. La Méthode Running Lean est un manuel destiné aux entrepreneurs souhaitant augmenter leurs chances de réussite. Il ne s'agit pas d'un ouvrage de philosophie ou d'un divertissant recueil d'anecdotes. Il s'agit plutôt de l'analyse détaillée d'une approche vérifiée pour créer des entreprises qui font la différence.

Nous vivons à l'ère de l'entrepreneuriat. Ces dernières décennies, la majorité des nouvelles créations d'emploi aux États-Unis provenaient de start-up à forte croissance. Chacun d'entre nous (investisseurs, directeurs, responsables politiques et citoyens simples) a intérêt à créer les conditions qui favoriseront l'entrepreneuriat. Notre prospérité future en dépend.

Il y a probablement plus d'entrepreneurs aujourd'hui qu'à n'importe quelle autre époque de l'histoire, et ce grâce à de profonds changements dans le paysage des start-up. Les nouvelles technologies telles que l'informatique dématérialisée permettent aux start-up de démarrer leur activité plus facilement et à moindre coût. Les nouvelles méthodes de gestion telles que le Lean Startup aident les fondateurs à utiliser pleinement leur potentiel. Il n'y a jamais eu de meilleur moment pour devenir entrepreneur.

Si je devais résumer ces changements en une phase, ce serait celle-ci : « La colocation des moyens de production », détournant ainsi la fameuse maxime de Karl Marx. Lors des époques précédentes, pour créer et faire fonctionner une entreprise de taille significative, vous aviez besoin de l'engagement de dizaines de parties prenantes. Vous deviez avoir accès au capital, aux machines, aux usines, aux entrepôts, aux partenaires de distribution, à la publicité de masse et ainsi de suite.

Aujourd'hui, toute personne dotée d'une carte de crédit peut louer l'ensemble de ces éléments et bien plus encore. Ce développement permet de réaliser un plus grand nombre d'expérimentations que jamais ; et ne vous y trompez pas, une start-up est bien une expérimentation. Les entreprises d'aujourd'hui peuvent créer tout ce qu'elles sont capables d'imaginer. La question essentielle à laquelle nous devons répondre n'est donc plus « peut-elle être créée ? » mais plutôt « devrait-elle être créée ? ».

Nous avons plus que jamais besoin de ces expérimentations. Les vieux outils de gestion, inventés par des entreprises du xx^e siècle telles que General Motors comptaient sur la plannification et les prévisions pour mesurer leur progression, évaluer les opportunités et responsabiliser les managers. Trouvez-vous que notre monde devient de plus en plus stable jour après jour ?

Pour que de nouveaux produits rencontrent le succès, il faut procéder à des expérimentations régulières et rigoureuses (dans le sens scientifique du terme) afin de découvrir de nouvelles sources de croissance continue. C'est vrai pour une toute petite start-up, tout comme pour l'entreprise la mieux établie.

La Méthode Running Lean vous fournit un plan étape par étape vous permettant de mettre en œuvre ces idées. Un business plan repose sur une série de suppositions basées sur une foi aveugle et dont chacune d'entre elles doit être testée de manière empirique. Les clients seront-ils intéressés par le produit que nous mettons au point ? L'achèteront-ils ? Peut-on fournir un service de façon rentable ? Une fois que nous avons trouvé notre clientèle, pouvons-nous la développer ? Dans La Méthode Running Lean, Ash Maurya prouve que ces suppositions doivent être mises à l'épreuve faire l'objet d'expérimentations rigoureuses.

Les modèles simples et pragmatiques présents dans *La Méthode Running Lean* fournissent des outils que toute start-up, quel que soit son stade de développement, peut utiliser pour mettre au point de nouvelles organisations et de nouveaux produits innovants et révolutionnaires.

Cela fait à peu près trois ans que j'ai écrit pour la première fois l'expression « Lean Startup » dans un article de blog lu par quelques dizaines de personnes. Depuis lors, ces idées se sont transformées en un mouvement, adopté par des milliers d'entrepreneurs à travers le monde, veillant à ce que tout nouveau produit et toute nouvelle start-up devienne une réussite. Au fur et à mesure que vous lirez cet ouvrage, j'espère que vous mettrez en pratique ces idées et que vous rejoindrez notre communauté. Il y a des chances pour qu'une rencontre sur le Lean Startup ait lieu dans votre ville, vous trouverez donc une liste complète des rencontres et des liens vous renvoyant vers d'autres ressources sur la page d'accueil officielle du Lean Startup: http://theleanstartup.com

Bienvenue à l'avant-garde de la pratique entrepreneuriale. J'espère que vous partagerez vos découvertes et que vous nous ferez savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Merci de faire partie de cette expérimentation.

Eric Ries 20 janvier 2012 San Francisco, Californie

AVANT-PROPOS

La première édition de *La Méthode Running Lean* (publiée sous forme de livre électronique) ciblait principalement des personnes comme moi, fondateurs techniques mettant au point des produits Web. Je gérais ma première entreprise et j'en étais à mon cinquième produit à l'époque. J'avais été inspiré par le livre de Steve Blank, *The Four Steps to the Epiphany* (http://cafepress.com/kandsranch) et le début des travaux d'Eric Ries sur la méthodologie Lean Startup.

Mon objectif était de créer un guide pratique destiné aux autres entrepreneurs mettant au point des produits Web. J'ai écrit et autoédité le livre électronique de manière itérative en utilisant la méthodologie y figurant.

Cependant, une fois le livre numérique publié en janvier 2011, son audience a dépassé de loin celle développée par les *early adopters*³ avec le prototype du livre que j'avais imaginé, et on m'a fait part à plusieurs reprises des deux remarques suivantes :

- « Je comprends comment ces techniques ont pu fonctionner pour votre entreprise, mais elles ne fonctionner ont pas pour moi car je vais créer l'entreprise X. »
- « Bien que je sois en train de créer l'entreprise X, ces techniques m'ont grandement aidé en ne procédant qu'à de légères modifications. »

(X se réfère aussi bien à des entreprises spécialisées en matériel informatique qu'en logiciel, B2C et B2B, de haute technologie ou de technologie de base).

^{3 -} Note de l'éditeur : Expression anglo-saxonne utilisée pour désigner les individus les plus prompts à adopter une nouvelle technologie ou une innovation (Source : http://e-marketing.fr), que nous avons choisi de ne pas traduire dans ce livre.

J'étais curieux et déterminé à aller plus loin. Ces dernières années, j'avais activement recherché des opportunités pour soumettre et tester ces idées auprès d'une large gamme d'entreprises en menant des ateliers, en assumant le rôle de mentor auprès de divers accélérateurs de projets ainsi qu'en travaillant en étroite collaboration avec d'autres entrepreneurs. Je me souviens encore avoir été nerveux la première fois que j'ai mené un atelier dans une salle remplie d'entrepreneurs spécialisés en biotechnologie, mais à chaque fois les résultats se sont avérés très encourageants.

La deuxième édition de *La Méthode Running Lean* aspire à faire la synthèse de ce que j'ai appris au cours de l'année écoulée et à élargir sa portée. Bien qu'un grand nombre de ces idées provienne du monde des start-up high-tech, je crois que les principes qu'elles incarnent sont universellement applicables à toute start-up ou produit quel qu'il soit. Cela se reflète dans une toute nouvelle organisation du livre qui différencie les méta-principes des stratégies.

J'ai également remplacé l'étude de cas Lean Canvas (que certaines personnes trouvaient déroutante) par un exemple plus complet que l'on retrouve à travers l'ensemble du livre. De plus, j'ai complété le texte avec de nombreuses autres petites études de cas issues d'une large gamme de produits illustrant ces principes en action.

Enfin, depuis que j'ai écrit la première version, Eric Ries a publié son livre *Lean Startup*. En plus d'être le guide qui fait autorité en la matière, ce livre introduit divers concepts nouveaux et percutants tels que la *gestion analytique de l'innovation* et les *moteurs de croissance* que j'ai incorporés dans cette édition.

INTRODUCTION

Qu'est-ce que la méthode Running Lean ?

Nous vivons à une époque qui nous offre des opportunités sans précédent en termes d'innovation. Avec l'avènement d'Internet, de l'informatique dématérialisée et des logiciels libres, concevoir des produits n'a jamais été aussi peu coûteux. Cependant, les chances de créer des start-up à succès ne se sont pas vraiment améliorées.

La plupart des start-up échouent encore.

Pourtant, ce qui est le plus intéressant c'est que, parmi les start-up qui ont réussi, les deux tiers déclarent avoir radicalement changé leurs plans en cours de route⁴.

Ce qui différencie une start-up à succès d'une start-up qui n'a pas réussi, ce n'est pas nécessairement que la start-up à succès ait commencé avec un meilleur plan de départ (ou plan A), mais plutôt qu'elle ait trouvé un plan qui fonctionne avant d'avoir épuisé ses ressources.

Jusqu'à présent, trouver le meilleur plan B, C ou Z relevait davantage de l'instinct, de l'intuition, avec une part de chance. Il n'existe aucun processus récurrent permettant de tester un plan A avec précision.

C'est de cela que traite ce livre.

Running Lean est un processus systématique permettant de passer d'un plan A à un plan qui fonctionne, avant d'avoir épuisé ses ressources.

^{4 -} John Mullins et Randy Komisar, Getting to Plan B, Harvard Business Review Press, 2009.

Pourquoi est-ce difficile de créer une start-up?

Tout d'abord, il y a un malentendu sur la façon dont les produits réussis sont conçus. Les médias adorent les histoires de visionnaires qui savent lire le futur et tracent une route parfaite pour l'atteindre. La réalité est rarement aussi simple. Même l'avènement de l'iPad, l'ordinateur du futur, selon les propres mots de Steve Jobs, a nécessité des années de conception, de réalisation, et a été construit sur de nombreuses innovations (et échecs) logicielles et matérielles incrémentales.

Ensuite, l'approche classique centrée sur le produit implique les clients lors de la phase d'expression des besoins, mais ils ne sont à nouveau sollicités pour donner leur avis qu'une fois le produit lancé. Il peut se passer des semaines ou des mois entre ces deux moments où la start-up développe et teste son produit, sans impliquer le client. Pendant ce temps, il est tout à fait possible que la start-up développe trop de choses ou s'éloigne de ce que veulent les clients. C'est le problème fondamental décrit par Steve Blank dans son livre *The Four Steps to the Epi-phany*⁵, dans lequel il propose un processus permettant de mettre en place une boucle continue de retours clients au cours du cycle de développement du produit qu'il appelle *customer development*⁶.

Enfin, bien que les clients détiennent toutes les réponses, vous ne pouvez pas leur demander ce qu'ils veulent.

^{5 -} Note de l'éditeur : la feuille de route du développement par la clientèle est explicitée dans le deuxième livre de Steve Blank, *The Startup's Owner Manual*, dont le coauteur est Bob Dorf (édition française : *Le Manuel du créateur de start-up*, Diateino, 2013)

^{6 -} Note de l'éditeur : Traduit ici par « développement par la clientèle ». Le terme de « développement client » parfois utilisé ne nous paraît pas prendre en compte l'idée de développement de l'entreprise en fonction des retours des premiers clients.

Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu : « Des chevaux plus rapides. »

- Henry Ford

Nombreux sont ceux qui font référence à cette citation et décrètent qu'il est illusoire de parler aux clients. Cependant, derrière cette citation se cache l'expression du problème : si les clients avaient répondu « des chevaux plus rapides », en réalité, cela signifiait qu'ils demandaient quelque chose de plus rapide que l'alternative existante qui se trouvait être des chevaux.

Dans un contexte adéquat, les clients peuvent clairement exprimer les problèmes qu'ils souhaitent voir résolus, mais c'est à vous de trouver la solution.

Ce n'est pas aux clients de savoir ce qu'ils veulent.

- Steve Jobs

Existe-t-il un meilleur moyen?

La méthode Running Lean vous donne un moyen plus efficace et plus rapide de vérifier vos nouvelles idées de produits et de créer des produits réussis.

Dans ce livre:

- Il est question de rapidité, d'apprentissage et de concentration.
- Il s'agit de tester une vision en mesurant le comportement des clients.
- L'objectif est d'impliquer les clients tout au long du cycle de développement du produit.

La méthode Running Lean:

- S'attèle à la fois à la validation du produit et du marché en parallèle, par de courtes itérations.
- Est un processus précis et rigoureux.

Ce livre fait référence à un ensemble de méthodes et d'experts. Voici trois des plus importants concepts.

Le développement par la clientèle

Le « développement par la clientèle » (customer development) a été inventé par Steve Blank. Il le décrit dans son livre The Four Steps to the Epiphany. Cette expression est utilisée pour décrire le processus de création d'une boucle continue de retours clients tout au long du cycle de développement du produit.

C'est par cette phrase que l'on résumera au mieux ce que l'on doit retenir du développement par la clientèle :

Sortez de vos bureaux.

– Steve Blank

La plupart des réponses se trouvent à l'extérieur de vos bureaux et non sur vos ordinateurs ou dans votre laboratoire. Vous devez sortir et aller directement impliquer les clients dans votre projet.

Le Lean Startup

« Lean Startup » est un terme déposé par Eric Ries : il s'agit d'une synthèse du développement par la clientèle, des méthodes de développement agile des logiciels et des pratiques lean (faisant référence au système de production de Toyota).

Le terme « lean » est souvent compris à tort comme signifiant « bon marché ». Cette interprétation n'est pas complètement fausse, car « être lean » c'est éviter le gaspillage et utiliser de façon optimale les ressources et il se trouve que l'argent est l'une de ces ressources.

^{7 -} Note de l'éditeur : Steve Blank et Bob Dorf explicitent cette méthode dans Le Manuel du créateur de start-up, Diateino, 2013.

Dans une start-up « lean », il faut optimiser l'utilisation de notre ressource la plus rare : le temps. Plus précisément, l'objectif est de *maximiser ce qu'il est possible d'apprendre des clients par unité de temps*.

Ce qu'il faut retenir du Lean Startup c'est essentiellement le concept d'itérations plus courtes et plus rapides permettant de tester une vision.

Les start-up qui réussissent sont celles qui parviennent à réaliser un nombre suffisant d'itérations avant d'avoir épuisé leurs ressources.

- Eric Ries

Le bootstrapping

Le « bootstrapping » fait le plus fréquemment référence à un ensemble de techniques utilisées pour réduire au maximum l'endettement ou les financements provenant des banques ou investisseurs. On confond trop souvent le bootstrapping avec l'autofinancement. Voici une définition plus précise : le boostrapping est le financement par les revenus générés par les premiers clients. J'adhère aussi à une définition beaucoup plus philosophique du bootstrapping mise en avant par Bijoy Goswami :

La bonne action au bon moment.

Les start-up sont chaotiques par nature, mais à un moment donné, seules quelques actions clés importent. Vous devez exclusivement vous concentrer sur celles-ci et ignorer les autres.

Que vous enseignera ce livre?

 Comment trouver un problème valant la peine d'être résolu avant de définir une solution.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

- Comment trouver vos premiers clients.
- Quel est le moment idéal pour lever des fonds.
- Comment tester le prix du produit.
- Comment déterminer de quoi sera composée la première version de votre produit⁸.
- Comment créer et évaluer ce que veulent les clients.
- Comment maximiser la rapidité, les enseignements et la concentration.
- Ce qu'est l'adéquation produit/marché.
- Comment itérer vers l'adéquation produit/marché.

À qui s'adresse ce livre?

Si vous êtes un entrepreneur qui envisage de créer un nouveau produit ou si vous avez déjà un produit et que vous souhaitez augmenter vos chances de succès, ce livre est pour vous.

Ce livre est destiné aux :

- dirigeants d'entreprise ;
- PDG;
- développeurs et programmeurs intéressés par la perspective de devenir des entrepreneurs accomplis;
- blogueurs, co-fondateurs, dirigeants de petites entreprises, auteurs, musiciens, et toutes personnes créatives ayant envie de lancer un nouveau projet d'entreprise;
- innovateurs;
- fondateurs de start-up.

Comment ce livre est-il organisé?

Ce livre est organisé en quatre parties. Ces parties doivent être lues dans l'ordre puisqu'elles décrivent les étapes chronologiques nécessaires pour appliquer la méthode Running

^{8 -} Première newsletter d'Esther Dyson sur le thème de la technologie et de l'industrie, publiée par EDventure Holdings.

Lean à votre produit (de la conceptualisation à l'adéquation produit/marché). Même si vous avez déjà lancé un produit, je vous conseille de le lire depuis le début. Vous n'aurez pas besoin de passer autant de temps pour les différentes phases et cet exercice vous aidera à savoir où vous en êtes ainsi qu'à déterminer quelles seront vos prochaines actions.

Chaque partie se termine par des critères d'évaluation qui vous aideront à déterminer si vous êtes prêt à passer à la partie suivante.

Partie 1 : la feuille de route

La partie 1 vous fournit une feuille de route vous permettant de suivre le processus Running Lean. Plus particulièrement, elle décrit les trois méta-principes qui identifient l'essence de Running Lean et se termine par une petite étude de cas illustrant ces principes en action.

Le reste du livre couvre chacun des méta-principes suivants en trois parties détaillées.

Partie 2 : définissez votre plan A

La partie 2 vous guide pas à pas à travers le processus de description de votre vision initiale (ou plan A) à l'aide d'un feuillet mobile appelé le *Lean Canvas*. Votre Lean Canvas vous servira de carte tactique et stratégique pour votre produit.

Partie 3 : identifiez les parties les plus risquées de votre plan

La partie 3 vous aide à identifier les aspects de votre plan sur lesquels vous devez vous concentrer en premier lieu. Elle jette quelques bases sur les différents types de risques auxquels font face les start-up, vous explique comment les prioriser et vous aide à préparer le processus de test et d'expérimentation.

Partie 4 : testez votre plan de manière systématique

La partie 4 décrit le processus en quatre étapes vous permettant de tester votre plan initial de manière systématique et vous explique comment passer de votre plan A à un plan qui fonctionne.

À propos de moi

En 2002, j'ai créé ma dernière entreprise, WiredReach, en investissant mes fonds propres et je l'ai vendue en 2010. Pendant toute cette période, j'ai conçu des produits en secret, j'ai essayé de mettre au point une plateforme, je me suis essayé au logiciel libre, j'ai mis en pratique la devise « lancer tôt, lancer souvent », j'ai adopté le dicton « le moins est le mieux » et j'ai même essayé de mettre en place celui-ci : « Le plus est le mieux. »

Très tôt, j'ai pris conscience que concevoir des produits sans en parler à qui que ce soit était une très mauvaise idée. Il n'est pas rare – notamment chez ceux qui entreprennent pour la première fois – de craindre que notre idée géniale nous soit dérobée. La vérité est double : tout d'abord, la plupart des gens ne sont pas capables de voir le potentiel d'une idée à un stade aussi peu avancé et qui plus est, *ils s'en fichent*.

Ma deuxième prise de conscience a été que les start-up engloutissent des années de votre vie. J'ai lancé WiredReach simplement avec l'étincelle d'une idée et, avant même de m'en rendre compte, des années s'étaient écoulées. Bien que j'aie rencontré différents niveaux de succès avec les produits que j'ai créés, je me suis rendu compte que j'avais besoin d'une méthode plus efficace et plus rapide qui me permette d'évaluer en détail mes idées de produits.

La vie est trop courte pour concevoir un produit dont personne ne veut.

Enfin, j'ai appris que, bien qu'écouter les clients soit important, il faut savoir comment les écouter. J'ai utilisé la méthodologie « lancer tôt, lancer souvent » pour un de mes produits, BoxCloud, et j'ai lancé un produit minimaliste de partage de fichiers basé sur un nouveau modèle peer-to-web que nous avons développé en 2006. Après son lancement, quelques éminents blogueurs ont commencé à parler de nous et nous avons investi des sommes considérables en publicité dans l'émission *The DECK Network* (s'adressant principalement à des concepteurs et développeurs).

Nous avons alors reçu de nombreux retours d'utilisateurs, mais ça partait dans tous les sens. Nous n'avions pas défini clairement notre client cible et ne savions pas comment prioriser ces retours. Nous avons ensuite commencé à écouter les demandes les plus fréquentes et nous nous sommes retrouvés avec une application surdimensionnée comprenant un grand nombre de fonctionnalités à usage unique.

C'est à peu près à cette époque que je suis tombé sur les conférences de Steve Blank sur le développement par la clientèle, à partir desquelles j'ai remonté la piste d'Eric Ries et ses premières idées sur le Lean Startup. J'avais eu la vision à long terme, je l'avais rationalisée dans ma tête, conçue et affinée sans ménager mes efforts. Je savais que les clients avaient les réponses mais je ne savais pas comment les impliquer pleinement. C'est exactement le problème que le développement par la clientèle et le Lean Start-up tentaient de résoudre.

J'en étais convaincu.

Pourquoi ce livre?

J'étais déterminé à tester ces techniques sur mon prochain produit (CloudFire) mais je me suis retrouvé face à de nombreux défis lorsque j'ai essayé de mettre ces concepts en application.

Pour commencer, le premier livre de Steve Blank⁹ avait été écrit pour un type d'activité particulier (les logiciels d'entreprise), il a donc été difficile d'appliquer un grand nombre de ces tactiques pour mes produits. De plus, alors qu'Eric Ries nous faisait part des leçons qu'il avait tirées en travaillant chez IMVU, IMVU n'était plus une start-up. Avec une équipe technique de 40 personnes et plus de 40 millions de dollars de revenu, ce que l'on avait devant les yeux était une start-up lean accomplie, ce qui était parfois intimidant.

J'avais plus de questions que de réponses, ce qui m'a conduit à rechercher pendant deux ans une meilleure méthodologie pour créer des produits à succès. Ce livre est le résultat de cette quête. Il est basé sur mon expérience personnelle ainsi que sur les travaux novateurs de Steve Blank, Eric Ries, Dave McClure, Sean Ellis, Sean Murphy, Jason Cohen, Alex Osterwalder et de nombreux autres auxquels je fais référence tout au long de ce livre.

Je remercie les milliers de lecteurs qui se sont abonnés à mon blog, ont laissé des commentaires semaine après semaine, m'ont envoyé des messages d'encouragement pour que je continue à écrire et ont soumis leurs produits à mes tests. Ce livre n'existerait pas sans eux.

Testé sur le terrain

Afin de tester le contenu de ce livre, j'ai commencé à organiser des ateliers Running Lean. J'ai partagé cette

^{9 -} Note de l'éditeur : Le deuxième livre de Steve Blank, *Le Manuel du créateur de start-up* traite aussi des produits et canaux physiques (coauteur : Bob Dorf).

méthodologie avec des centaines de start-up et j'ai travaillé en étroite collaboration avec nombre d'entre elles afin de la tester et de l'affiner.

Alors que mon blog est un récit presque en temps réel des leçons que j'ai pu tirer, la rédaction de ce livre m'a permis de prendre du recul par rapport à cet apprentissage, de structurer et d'affiner les différentes étapes de la méthode.

Je mets actuellement ces nouveaux éléments en application au sein de ma prochaine start-up, qui est également un produit dérivé de mon blog et des enseignements tirés au cours de l'année passée. À l'heure où j'écris ce livre, j'ai vendu WiredReach et je suis en train de créer et de lancer une nouvelle start-up : Spark59.

Avertissements

La pratique surpasse la théorie

Vous gagnez des bons points non pas parce que vous suivez les règles, mais parce que vous obtenez des résultats. Une des choses qui m'a particulièrement attiré dans la méthodologie Lean Startup est qu'il s'agit d'un méta-processus à partir duquel des processus et pratiques plus spécifiques peuvent être élaborés.

Tout ce qui figure dans ce livre est basé sur mon expérience et mes expérimentations personnelles, tirées de mes propres produits. Je vous encourage à tester et à adapter de manière rigoureuse ces principes pour votre propre compte. Je ne traite pas ici des aspects juridiques, financiers et comptables du lancement d'une entreprise. Lorsque le temps sera venu, il sera important de vous faire conseiller par des professionnels compétents sur les questions de financement et d'organisation de votre entreprise ainsi que sur ses actifs en propriété intellectuelle.

Il n'y a pas de solution miracle

Aucune méthodologie ne peut garantir le succès. Cependant, une bonne méthodologie peut vous fournir une boucle de retours vous permettant d'améliorer et d'apprendre continuellement.

Voici la promesse de ce livre.

Partie 1 LA FEUILLE DE ROUTE

CHAPITRE 1

Méta-principes

La bonne application de toute méthodologie nécessite de bien comprendre le problème et de distinguer principes et stratégies en amont.

Les principes guident vos actions. Les stratégies les mettent en pratique.

L'essence de Running Lean peut être distillée en trois étapes :

- 1. Définissez votre plan A.
- 2. Identifiez les parties les plus risquées de votre plan.
- 3. Testez votre plan de manière systématique.

Dans ce chapitre, nous aborderons ces méta-principes. Le reste du livre se concentrera sur la transformation de ces méta-principes en actions.

Étape 1 : définissez votre plan A

Vous faites partie de la vision

Tous les hommes rêvent, mais pas de la même manière. Ceux qui rêvent de nuit, dans les replis poussiéreux de leur esprit, s'éveillent le jour et découvrent que leur rêve n'était que

vanité. Mais ceux qui rêvent de jour sont dangereux, car ils sont susceptibles, les yeux ouverts, de mettre en œuvre leur rêve afin de pouvoir le réaliser.

- Thomas Edward Lawrence, dit Lawrence d'Arabie

Tout le monde est un jour frappé par une idée au moment où on s'y attend le moins (sous la douche, au volant, etc.). La plupart des gens l'ignorent. Les entrepreneurs ont choisi d'en faire quelque chose.

La plupart des entrepreneurs commencent avec une vision initiale solide et un plan A pour la mettre en pratique. Malheureusement, la grande majorité des plans A ne fonctionnent pas.

Il faut avoir une vision forte pour créer un mantra qui fasse sens ; le Lean Startup s'attache lui à appuyer cette vision sur des faits et non pas uniquement sur la foi. Il est important de comprendre que votre vision initiale est principalement basée sur des suppositions (ou hypothèses) non testées. Running Lean vous aide à tester et à affiner systématiquement cette vision.

Identifiez les hypothèses de votre business model

Trop de fondateurs travaillent leurs hypothèses seulement dans leurs têtes, ce qui, bien qu'il s'agisse de la façon la plus rapide d'itérer, ne sert qu'à soutenir leur propre « champ de distorsion de la réalité ».

La première étape consiste à *mettre sur papier* votre vision initiale, puis à la *partager* avec au moins une autre personne. Jusqu'à présent, les business models ont été utilisés dans ce but. Cependant, bien que rédiger un business model soit un bon exercice pour l'entrepreneur, il manque son véritable objectif : faciliter les discussions avec d'autres personnes que lui-même.

De plus, puisque la plupart des plans A s'avèrent très souvent incorrects, vous avez besoin de quelque chose de moins statique et rigide qu'un business model. Prendre plusieurs semaines ou mois pour rédiger un business model de 60 pages basé en grande partie sur des hypothèses non vérifiées est, en quelque sorte, une perte de temps.

La perte de temps est une activité humaine qui consomme des ressources et ne crée pas de valeur.

- James P. Womack et Daniel T. Jones¹⁰

Le format que j'ai privilégié est le schéma du business model tenant sur une page (Lean Canvas) présenté dans le schéma suivant.

PROBLÈME 3 problèmes essentiels	SOLUTION 3 fonctionnalités essentielles INDICATEURS CLÉS Activités clés que vous évaluez	PROPOSI DE VALEU UNIQUE Message; clair et pe expliquan votre pro différent I d'être ach	ir simple, ersuasif it en quoi duit est et mérite	AVANTAGE DÉLOYAL Ne peut pas être facilement copié ou acheté CANAUX Chemin d'accès aux clients	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Clients cibles
STRUCTURE DES COÛTS Coûts d'acquisition de la clientèle Coûts de distribution Hébergement Employés, etc.				DE REVENUS e revenus ute	
PRODUIT			MARCHÉ		

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com). Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 1.1. Lean Canvas

^{10 -} James P. Womack et Daniel T. Jones, Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Free Press, 1996.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Le Lean Canvas est mon adaptation personnelle du Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder¹¹.

J'aime tout particulièrement le format canevas sur une page car il est :

Rapide

Alors que la rédaction d'un business model peut prendre plusieurs semaines voire plusieurs mois, vous pouvez esquisser différents business models en une après-midi. Créer ces business models d'une page prend si peu de temps que je vous conseille d'en passer un peu plus sur les variations possibles de votre business model en amont, puis à classer par ordre de priorité les étapes par lesquelles vous souhaitez commencer.

Concis

Le canevas vous oblige à choisir vos mots avec soin et à être succinct. C'est l'entraînement idéal pour commencer à distiller l'essence de votre produit. Vous ne disposez que de 30 secondes pour attirer l'attention d'un investisseur dans un ascenseur et 8 secondes pour attirer celle d'un client sur votre page d'accueil.

Transportable

Il est beaucoup plus facile de partager un business model tenant sur une page avec d'autres personnes. De plus, il sera donc consulté par un plus grand nombre de personnes et vous le mettrez à jour plus fréquemment.

Si vous avez déjà rédigé un business model ou réalisé une présentation pour des investisseurs, vous reconnaîtrez

^{11 -} Voir son livre *Business Model: nouvelle génération*, Pearson, 2011, et le site http://businessmodelgeneration.com

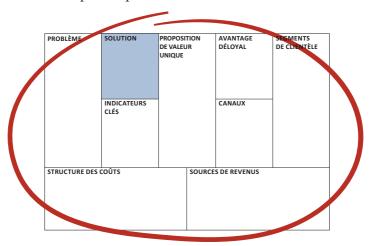
Pour comprendre la différence entre le Lean Canvas et le Business Model Canvas d'origine, rendez-vous sur http://ashmaurya.com/why-lean-canvas

immédiatement la majorité des blocs du canevas. Je ne vais pas perdre de temps à les décrire maintenant puisque nous les aborderons en détail dans la partie 2 de ce livre.

Pour le moment, un point essentiel que j'aimerais que vous reteniez est que *votre produit n'est PAS « le produit » de votre start-up*.

Votre produit n'est PAS « le produit »

La case Solution représente moins d'un neuvième du canevas total. C'est un choix volontaire, car en tant qu'entrepreneurs, nous sommes davantage passionnés par la case Solution et par ce que nous savons faire.



Votre business model, c'est le produit

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com). Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 1.2. Votre produit n'est PAS « le produit »

Dave McClure, fondateur de l'incubateur 500 Startup, a écouté des centaines de pitches et en écoutera certainement des centaines d'autres. Lors de ces séances, il a souvent critiqué les entrepreneurs, leur reprochant de passer trop de

temps à parler de leurs solutions et *pas assez* à parler des autres éléments constitutifs du business model.

Les clients se moquent de vos solutions, ils s'intéressent avant tout à leurs problèmes.

- Dave McClure

Les investisseurs et les clients identifient leurs problèmes et *ne s'intéressent pas à vos solutions (pour le moment)*. Les entrepreneurs, en revanche, sont naturellement programmés pour chercher des solutions. Cependant, courir après des solutions à des problèmes qui n'en valent pas la peine est une perte de temps.

Votre travail ne consiste pas seulement à mettre au point la meilleure solution, mais à vous approprier la totalité du business model, et à faire correspondre toutes les pièces.

Voir votre business model comme un produit change la donne. Cela vous permet non seulement de vous approprier votre business model, mais aussi d'appliquer à votre entreprise des techniques bien connues du développement de produit.

Si vous prenez un peu de recul, vous vous rendrez compte que ces méta-principes ne reprennent rien de plus que la stratégie consistant à *diviser pour mieux régner*, mise en pratique lors du processus de création d'entreprise.

Le Lean Canvas vous aide à décomposer votre business model en neuf sous-parties distinctes, à les tester de manière systématique, de la plus risquée à la moins risquée.

Étape 2 : identifiez les parties les plus risquées de votre plan

La création d'un produit réussi est fondamentalement liée à la question de la réduction des risques.

Les clients achètent votre produit lorsqu'ils pensent que vous pouvez résoudre leurs problèmes. La création de start-up est risquée et notre véritable travail en tant qu'entrepreneur consiste à éliminer ces risques au fil du temps.

Une autre technique tirée d'un manuel stratégique de développement de produits consiste à « commencer par s'attaquer aux parties les plus risquées ». Ce n'est pas un hasard si pour la plupart des produits, la solution n'est pas l'élément le plus risqué.

À moins que vous ne soyez en train d'essayer de résoudre un problème technique particulièrement délicat (comme trouver un remède contre le cancer, concevoir le prochain algorithme de recherche ou séparer des isotopes), il y a fort à parier que vous serez capable de créer votre produit avec du temps, de l'argent et une quantité d'efforts appropriés.

Le risque le plus élevé pour la majorité des start-up consiste à mettre au point un produit dont personne ne veut.

Bien que ce risque soit différent selon les produits, il est en général lié au stade de développement de votre start-up.

Les trois stades de développement d'une start-up

Une start-up passe par trois stades de développement différents, comme vous pouvez le voir sur le schéma suivant.



Schéma 1.3. Les trois étapes de développement d'une start-up

Stade 1: l'adéquation problème/solution

Question essentielle : mon problème vaut-il la peine d'être résolu ?

L'objectif de la première étape consiste à déterminer si votre problème vaut la peine d'être résolu avant d'investir des mois, voire des années, dans l'élaboration d'une solution. Bien que les idées ne coûtent rien, les mettre en pratique coûte assez cher.

Un problème valant la peine d'être résolu se réduit à trois questions :

- Est-ce quelque chose qui intéresse les clients? (indispensable)
- L'achèteront-ils ? Si non, qui l'achètera à leur place ? (économiquement viable)
- Peut-il être résolu ? (techniquement faisable)

À ce stade, nous tentons de répondre à ces questions au moyen d'une observation qualitative de la clientèle et de différentes techniques d'enquêtes (que nous aborderons en détail dans les chapitres 5 et 6¹²).

À partir de ces éléments, nous définissons l'ensemble minimal de fonctionnalités nous permettant de résoudre les bons problèmes, également appelé produit minimum viable (MVP).

Stade 2 : l'adéquation produit/marché

Question essentielle : ai-je mis au point un produit qui intéresse les clients ?

Une fois que vous avez un problème valant la peine d'être résolu et que votre MVP est prêt, vous testez ensuite à

^{12 -} Dans *The Four Steps to the Epiphany* et dans *The Startup Owner's Manual* (édition française : *Le Manuel du créateur de start-up*, Diateino, 2013), Steve Blank souligne l'importance de réaliser des entretiens en profondeur avec les clients, phase qu'il appelle « découverte de la clientèle ».

quel point votre solution répond au problème. En d'autres termes, vous devez évaluer si vous avez conçu *quelque chose qui intéresse vos clients*.

Dans la partie 4 de ce livre, nous aborderons les critères à la fois qualitatifs et quantitatifs permettant d'évaluer l'adéquation produit/marché.

Arriver à une adéquation produit/marché est la première étape importante d'une start-up. À ce stade, vous disposez d'un plan qui commence à fonctionner : vous obtenez des clients, les fidélisez et recevez de l'argent.

Stade 3: la croissance

Question essentielle : comment accélérer ma croissance ?

Après avoir atteint l'adéquation produit/marché, un succès plus ou moins important est presque toujours garanti. À ce stade, votre attention doit se tourner vers la croissance et l'évolution de votre business model.

Pivotez avant l'adéquation produit/marché, optimisez ensuite

Atteindre une adéquation produit/marché est la première étape importante d'une start-up et cela influence grandement votre stratégie et vos actions. C'est pourquoi il est utile de détailler plus précisément les phases par lesquelles passe une start-up : « avant l'adéquation produit/marché » et « après l'adéquation produit/marché ».

Avant d'arriver à une adéquation produit/marché, l'attention de la start-up se porte principalement sur *les enseignements qu'elle peut tirer et sur les pivots*. Après avoir atteint une adéquation produit/marché, elle se tourne vers *la croissance et l'optimisation*, comme le montre le schéma 1.4.



Schéma 1.4. Avant et après l'adéquation produit/marché

Le *pivot* est un terme utilisé par Eric Ries pour décrire le changement de direction d'une start-up lors de sa phase d'apprentissage. Les pivots se différencient de l'optimisation en ce qu'ils vous servent à trouver *un plan qui fonctionne*, tandis que l'optimisation vous permet d'*accélérer la réalisation de ce plan*.

Lorsque vous expérimentez un pivot, vous tentez de *valider* certaines hypothèses du business model afin d'aboutir à un plan qui fonctionne. Lors des expérimentations d'optimisation, vous tentez d'*affiner* certaines hypothèses du business model afin d'accélérer les résultats d'un plan qui fonctionne. L'objectif des expérimentations de pivots est de corriger votre trajectoire (ou de pivoter). L'objectif des expérimentations d'optimisation est d'améliorer l'efficacité (ou la croissance) de votre business model.

Cette différence peut vous sembler subtile, mais elle peut avoir un impact significatif en termes d'exécution stratégique et tactique. Avant d'atteindre l'adéquation produit/marché, votre start-up doit être organisée de façon à tirer le plus d'enseignements possibles.

Et vous tirez davantage d'enseignements lorsque les probabilités de résultats attendus sont de 50 %, autrement dit, lorsque vous ne savez pas à quoi vous attendre.

Afin de tirer un maximum d'enseignements, vous devez rechercher des résultats qui tranchent, plutôt que des petites améliorations. Donc, au lieu de changer la couleur du bouton d'action, modifiez l'ensemble de votre page d'accueil. Au lieu d'ajuster votre proposition de valeur unique (UVP pour *Unique Value Proposition* en anglais) à un seul segment de clientèle, testez différents UVP sur plusieurs segments de clientèle. Plus loin dans ce livre, nous passerons en revue de nombreux autres exemples vous expliquant comment organiser spécifiquement votre start-up de façon à tirer des enseignements plutôt que d'optimiser prématurément.

Quelle est la place du financement dans tout cela?

Il est amusant de remarquer comment les équipes de 37 signals sont passés de « le financement externe de notre plan B » à « le financement externe est notre plan Z » entre leurs deux livres, *Getting Real* et *Rework*¹³. Il est plus facile de le dire une fois que vous avez atteint un seuil de rentabilité, mais il est vrai qu'il y a des moments plus propices que d'autres pour recourir au financement externe (voir schéma suivant).

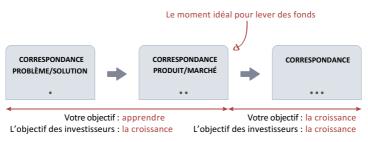


Schéma 1.5. Le moment idéal pour lever des fonds

Même s'il se peut que vous ayez besoin de lever des fonds plus tôt, le moment idéal pour lever la majeure partie de

^{13 -} Voir http://37signals.com

vos fonds se situe juste *après l'adéquation produit/marché*, car à ce moment-là, vous et vos investisseurs avez les mêmes objectifs : développer rapidement votre activité.

La traction¹⁴ mesure l'adéquation de votre produit avec son marché. C'est ce qui intéresse plus que tout les investisseurs.

- Nivi et Naval, Venture Hacks

De nombreux entrepreneurs (notamment ceux qui entreprennent pour la première fois) pensent que l'étape 1 consiste à rédiger un business model (ou une présentation) et à lever des fonds. Passer plusieurs mois à rédiger puis à présenter un business model destiné aux investisseurs n'est pas la meilleure façon d'utiliser le temps dans une start-up; principalement parce que tout ce dont vous disposez à ce stade est une vision et un ensemble d'hypothèses non vérifiées. Proposer cela aux investisseurs sans n'avoir rien validé vous fera perdre du temps.

Au lieu de cela, votre premier objectif devrait être d'établir seulement une ébauche de feuille de route afin de commencer à tester et à valider votre business model avec des clients.

Bien qu'il ne s'agisse pas de la même chose, le bootstrapping et le Lean Startup sont assez complémentaires. Ces deux notions recouvrent des stratégies permettant de créer des start-up consommant moins, en réduisant les coûts en maximisant les ressources existantes avant de déployer des efforts pour acquérir des ressources externes¹⁵.

Bootstrapping + Lean Startup = start-up moins consommatrice de fonds.

^{14 -} La traction désigne la capacité d'une start-up à obtenir ses premiers clients et à en attirer davantage.

^{15 -} Pour plus d'informations, référez-vous au paragraphe « Comment créer une startup économe » en annexe.

Étape 3 : testez votre plan de manière systématique

Une fois votre plan A défini et vos risques de départ classés par ordre de priorité, vous êtes prêt à tester votre plan de manière systématique. Dans une start-up Lean, cela se fait en menant une suite d'expérimentations.

La méthodologie Lean Startup est fortement ancrée dans la méthode scientifique et mener des expérimentations est un exercice indispensable. Nous aborderons les étapes permettant de mener des expérimentations efficaces dans la partie 3 de ce livre, mais pour le moment, commençons par définir ce qu'est une expérimentation.

Qu'est-ce qu'une expérimentation ?

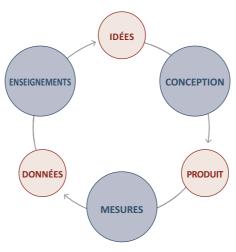


Schéma 1.6. La boucle conception-mesures-enseignements

La boucle d'enseignements validés ou boucle conceptionmesures-enseignements a été formulée par Eric Ries. Elle décrit la boucle des retours clients, source des enseignements d'une start-up Lean. Elle commence lors de la phase de création avec un ensemble d'idées ou d'hypothèses utilisées pour créer quelques artefacts (maquettes, code, page d'accueil, etc.) qui serviront à tester une hypothèse. Nous présentons ces artefacts aux clients et *mesurons* leur réaction à l'aide de données qualitatives et quantitatives. Ces données servent à tirer des *enseignements* spécifiques qui permettront de *vérifier ou non* une hypothèse, ce qui déterminera les prochaines actions à effectuer.

Le méta-modèle d'itération

Alors qu'une expérimentation vous aide à valider ou à invalider une hypothèse spécifique d'un business model spécifique, une *itération* aligne plusieurs expérimentations sur un même objectif, tel qu'atteindre l'adéquation produit/marché. Le schéma suivant représente le méta-modèle d'itération que nous utiliserons tout au long de ce livre.

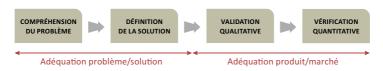


Schéma 1.7. Méta-modèle d'itération

Les deux premières étapes (compréhension du problème et définition de la solution) vous servent à atteindre l'adéquation problème/solution ou à trouver un problème valant la peine d'être résolu.

Ensuite, vous testerez jusqu'à l'adéquation produit/marché pour savoir si vous avez conçu quelque chose qui intéresse vos clients à l'aide d'une approche en deux étapes : la première est qualitative (petite échelle) et la deuxième quantitative (grande échelle).

CHAPITRE 2

Running Lean illustré

Un excellent moyen de comprendre les méta-principes visés au chapitre 1 consiste à les appliquer à un vrai produit.

Je voulais choisir un exemple simple qui serait facile à comprendre. Donc, au lieu de choisir un produit logiciel ou matériel, j'ai décidé de décrire le processus utilisé pour écrire ce livre.

Même si vous n'avez pas écrit de livre, vous pouvez certainement comprendre les étapes de la rédaction d'un livre, rédaction qui n'est pas, comme vous le constaterez, très différente de la conception d'un produit.

Comment j'ai écrit ce livre

Écrire un livre n'a jamais fait partie de mes projets. J'étais trop occupé à gérer mon entreprise. J'ai lancé mon blog en octobre 2009 car le Lean Startup m'apportait plus de questions que de réponses.

Quelques-uns de mes lecteurs ont alors commencé à suggérer que je fasse de ce blog un livre. Je savais qu'écrire un livre (même en partant d'un blog) serait un engagement conséquent, alors, bien que flatté par ces demandes, *au* début je n'ai rien fait. Mais après avoir reçu une dizaine de demandes, j'ai décidé d'étudier l'opportunité de plus près. Ce qui suit est une description de la manière dont j'ai appliqué le processus Running Lean à la rédaction de ce livre.

Compréhension du problème

J'ai appelé ces lecteurs et leur ai demandé pourquoi ils voulaient que j'écrive un livre. Je leur ai précisément demandé en quoi mon livre serait différent de mon blog ou des autres blogs déjà existants sur le sujet. En d'autres termes, j'essayais de comprendre la proposition de valeur unique de ce livre par rapport aux *alternatives existantes*.

Ces entretiens téléphoniques m'ont appris que mes lecteurs rencontraient également des difficultés avec le développement par la clientèle et le Lean Startup (formulation du problème) et percevaient mes articles de blog comme un guide pratique étape par étape leur permettant de mettre ces stratégies en application en partant du début (solution). La plupart d'entre eux étaient des créateurs de start-up ayant une formation technique, et, comme moi, concevaient déjà des produits destinés au Web (early adopters).

Définition de la solution

Une fois ces informations en poche, j'ai *réalisé une démo* en une journée. Il s'agissait d'une page d'accroche composée d'une table des matières, d'un titre et d'une image de la couverture du livre.

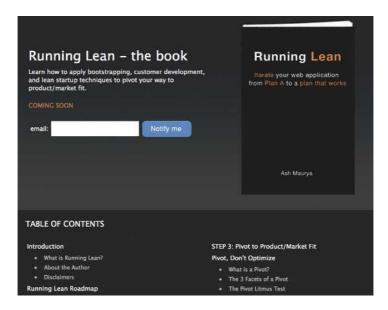


Schéma 2.1. Page d'accueil de Running Lean

Je savais que la partie la plus risquée de ce livre était de définir avec précision la table des matières et non le titre, la couverture ou même le prix du livre (puisque les prix de la plupart des livres de management sont déjà définis). J'ai appelé ces mêmes lecteurs et leur ai dit : « Admettons que j'écrive ce livre. L'achèteriez-vous ? » Leurs réponses m'ont aidées à affiner la table des matières (définition de la solution) et m'ont fortement conforté dans ma décision. Bien que ce soit encourageant, écrire un livre simplement pour une dizaine de personnes ne démontrait pas l'existence d'un problème valant la peine d'être résolu. J'ai donc laissé la page d'accroche de côté et j'ai annoncé en mars 2010, sur mon blog, que le livre sortirait durant l'été suivant. Mes lecteurs m'ont aidé à diffuser le message (test des canaux). Je suis ensuite retourné à la gestion de mon entreprise.

En juin, j'avais reçu 1 000 emails (*prospects potentiels*), ce qui signifiait qu'écrire ce livre devenait un problème valant pour moi la peine d'être résolu. Un rapide calcul montrait que je pourrais globalement couvrir mes frais.

Validation qualitative

Rédiger un livre entier représentait toujours un engagement de grande envergure. J'ai essayé d'écrire le premier chapitre en faisant du « copier-coller » de mon blog mais je n'étais pas satisfait du résultat. Je devais concevoir un produit en format réduit qui me permettrait de tirer des enseignements des clients (un produit minimum viable).

J'ai pris la table des matières et j'en ai fait une présentation en reprenant les grandes lignes et en détaillant quelques points essentiels sous chaque thématique. J'ai annoncé un atelier Running Lean gratuit à Austin, au Texas, pour lequel 30 personnes étaient intéressées.

Tech Ranch, un incubateur de projet local, a eu la gentillesse de me fournir un local pouvant accueillir uniquement 10 personnes. C'était parfait puisqu'ainsi, je pouvais mener au moins deux autres ateliers avec les 20 autres personnes intéressées (*itérer par petits groupes*).

Étant donné le succès du premier, je n'ai pas seulement mis en place d'autres ateliers, j'ai également commencé à les rendre payants (*être payé est la première forme de validation*). J'ai continuellement ajusté le contenu de ma présentation après chaque atelier afin de les rendre plus fluides et j'ai doublé le prix jusqu'à rencontrer une certaine forme de résistance.

À la fin de l'été, j'avais suffisamment bien compris la solution et j'ai commencé à écrire. Là encore, au lieu de rédiger l'intégralité du livre dans mon coin, j'ai contacté mes prospects potentiels qui s'étaient inscrits sur ma page

d'accroche. Nombre d'entre eux commençaient d'ailleurs à s'impatienter car la date de sortie du livre ne cessait d'être reportée. Je leur ai présenté mes excuses pour ne pas avoir terminé le livre et leur ai dit que je souhaitais rédiger puis sortir le livre de manière itérative, un peu comme un logiciel. Je leur ai dit que, au lieu d'attendre six mois de plus, s'ils le précommandaient maintenant, ils recevraient deux chapitres en format PDF toutes les deux semaines.

À peu près la moitié d'entre eux ont accepté. L'autre moitié a choisi d'attendre le « produit fini », évoquant selon les cas une version papier, iPad et/ou Kindle, en fonction de leurs préférences. Cela m'a permis de différencier les *early adopters* des clients préférant attendre la version finale. Ces *early adopters* étaient seulement intéressés par le contenu et non par le support. Le contenu restait pour moi la partie du produit la plus risquée à tester.

Les retours des clients lors de ces cycles d'itération bimensuels étaient extrêmement précieux. Des chapitres entiers ont été réécrits afin de les rendre plus fluides, des illustrations ont été améliorées et quelques erreurs de frappe et des fautes grammaticales ont été repérées. Grâce à ce processus, j'ai non seulement été capable d'écrire un livre de meilleure qualité mais aussi plus rapidement.

Vérification quantitative

Ce n'est qu'en janvier 2011, lorsque le livre a été « terminé », que j'ai confié à un graphiste la couverture du livre, commencé à tester les sous-titres, exploré les différentes options (livre papier/électronique) et conçu un site Web marketing (la bonne action au bon moment).

^{16 -} Un lecteur et collègue entrepreneur australien, Emiliano Villarreal, a refait mes illustrations et m'a envoyé le fichier mis à jour. Nous avons ensuite commencé à collaborer sur d'autres visuels. Il travaille désormais avec moi chez Spark59.

Bien que je m'étais toujours préparé à publier ce livre moimême, une chose intéressante s'est produite. En décembre 2010, j'avais été contacté par une grande maison d'édition qui avait eu vent du fait que j'étais en train d'écrire ce livre. À cette époque, ils avaient non seulement déjà passé en revue la toute dernière version du livre, mais ils étaient intéressés par sa publication en l'état.

Je leur ai demandé si la stratégie que j'avais choisie pour la rédaction et la commercialisation du livre les gênaient. Au contraire, ils m'ont dit y être favorables et souhaitaient que davantage d'auteurs rédigent leurs livres de cette façon.

Au début, j'étais déconcerté, puis je réalisais que cela avait du sens. Le fait que je sois capable de vendre moi-même 1 000 exemplaires du livre représentait *une première traction* pour moi, et permettait à la maison d'édition de limiter les risques. Ce n'était pas éloigné de la manière dont un investisseur perçoit une start-up.

Tout comme lorsque l'on crée un produit, le moment idéal pour attirer des financements externes se situe après l'adéquation produit/marché, et cela peut ou pas être la bonne chose à faire dans votre cas.

Personnellement, je suis heureux de pouvoir dire qu'avoir discuté avec d'autres éditeurs, et avoir suivi les conseils d'Eric Ries, m'a aidé à comprendre que me faire éditer était la meilleure chose à faire étant donné mes objectifs. J'ai signé un contrat avec les éditions O'Reilly. Cette maison d'édition était non seulement partisane du mouvement Lean Startup, mais elle était également très favorable à la publication d'une collection sur le Lean.

Dès septembre 2011, 10 000 exemplaires de *La Méthode Running Lean* avaient été vendus et j'étais en train d'écrire une nouvelle version mise à jour (l'ouvrage que vous tenez entre les mains). Cette version a encore été affinée grâce à

d'innombrables entretiens et ateliers réalisés avec des entrepreneurs, ce qui m'a permis de couvrir un large spectre de produits (*créer une boucle continue des retours clients*). L'objectif était de réaliser une synthèse des enseignements de l'année précédente et d'élargir mon public au-delà des entrepreneurs Web, ceux qui constituaient ma base d'*early* adopters.

La frise chronologique représentée sur le schéma 2.2 résume le processus que j'ai utilisé pour écrire la première édition de *La Méthode Running Lean*.

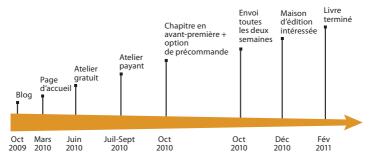


Schéma 2.2. La frise chronologique de La Méthode Running Lean

Ce livre est-il terminé?

Un livre, tout comme un logiciel, n'est jamais terminé. Il est simplement diffusé.

Parce que j'ai écrit ce livre de manière itérative sur un sujet en constante évolution, ce livre n'est qu'un commencement :

- Je continue de partager mes enseignements « bruts » sur mon blog.
- J'écris une newsletter bimensuelle : Running Lean Mastery.
- La demande pour mes ateliers s'est intensifiée.

Bien que j'adore mener ces ateliers, ma vraie passion reste toujours de créer des produits. M'immerger dans le monde de centaines de start-up m'a aidé à identifier un certain nombre de problèmes méritant d'être résolus. C'est de cette façon que le Lean Canvas et USERcycle sont nés.

Le Lean Canvas est un outil de validation du business model. C'est un outil d'accompagnement de ce livre qui vous aide à définir votre business model, évaluer, faire évoluer vos enseignements ainsi qu'à les transmettre aux parties prenantes internes ou externes.

USERcycle est un logiciel de gestion du cycle de vie des utilisateurs qui aide les entreprises à convertir leurs utilisateurs en des clients passionnés. Les clients passionnés reviennent, utilisent votre produit, en parlent à d'autres personnes et investissent dans votre produit (ou font en sorte de vous trouver des financements).

Partie 2 DÉFINISSEZ VOTRE PLAN A

CHAPITRE 3

Créez votre Lean Canvas

Résumez votre business model en un schéma tenant sur une page.

Le Lean Canvas est le format idéal pour imaginer différents business models possibles, déterminer par où commencer, ainsi que pour répertorier les enseignements en cours.

Je décris ci-après le processus de réflexion pour mon premier produit (CloudFire), cela vous permettra de voir un exemple concret d'utilisation du Lean Canvas.

Réfléchir sur les clients potentiels

Lorsque vous commencez, vous n'avez qu'une vague idée du problème, de la solution et peut-être même du segment de clientèle. Le fait d'élaborer une solution à la hâte, de choisir prématurément un segment de clientèle ou un business model peut également vous faire perdre du temps. Le danger ici est que ce « biais de sélection » n'ait pas été testé et aboutisse à un business model loin d'être optimal.

L'algorithme d'exploration par escalade (hill climbing) et le problème du maximum local

En informatique, l'exploration par escalade est une technique d'optimisation mathématique. Il s'agit d'un algorithme itératif commençant par une solution arbitraire à un problème, qui tente ensuite de trouver une meilleure solution en changeant un à un les éléments de la solution. Si cette modification produit une meilleure solution, elle est appliquée à la nouvelle solution et ce processus est répété jusqu'à ce qu'aucune amélioration ne puisse plus être trouvée.

L'exploration par escalade est efficace pour trouver un maximum local (solution ne pouvant pas être améliorée en envisageant une configuration voisine), mais cela ne vous garantit pas de trouver la meilleure solution possible (maximum global) étant donné toutes les solutions possibles (espace de recherche)¹⁷.

Bien qu'il n'existe aucun moyen d'éviter complètement le problème du maximum local, vous augmentez vos chances de trouver une meilleure solution lorsque vous êtes disposé, dès le départ, à étudier, voire à tester, plusieurs business models simultanément.

Commencez par imaginer la liste des clients potentiels intéressés par votre produit :

Faites la différence entre utilisateurs et clients.

Si vous disposez de plusieurs profils utilisateurs pour votre produit, identifiez vos clients.

Un client est quelqu'un qui achète votre produit. Ce n'est pas le cas d'un utilisateur.

Fractionnez les segments de clientèle pour en former de plus petits.

J'ai travaillé avec des start-up qui pensaient que les problèmes auxquels elles répondaient étaient si communs qu'ils s'appliquaient à tout le monde.

Vous ne pouvez pas imaginer, créer et positionner un produit s'adressant à tout le monde.

Bien que vous puissiez avoir pour objectif de créer un produit grand public, vous devez commencer en ayant un type de client particulier à l'esprit. Même Facebook, avec plus de 500 millions d'utilisateurs aujourd'hui, a commencé avec une cible bien spécifique en tête : les étudiants de l'université d'Harvard.

Au début, mettez tout le monde sur le même canevas.

Si vous êtes en train de créer une activité à plusieurs facettes (où les clients et les utilisateurs sont différents), il se peut que vous ressentiez la nécessité de brosser un tableau des différents problèmes, canaux et propositions de valeur pour chacune des facettes de votre marché. Je vous conseille de commencer avec un seul canevas et d'utiliser une couleur différente afin d'identifier chaque segment de clientèle. Cela vous aidera à tout visualiser sur une seule page. Vous pourrez ensuite les fractionner si besoin.

Réalisez une ébauche de Lean Canvas pour chaque segment de clientèle

Comme vous vous en rendrez compte rapidement, les éléments de votre business model peuvent et vont grandement varier en fonction du segment de clientèle. Je vous conseille de commencer par les deux ou trois segments de clientèle que vous avez l'impression de cerner le mieux ou que vous trouvez les plus prometteurs.

ÉTUDE DE CAS CloudFire

Contexte:

Avant CloudFire, j'avais lancé une application de partage de fichiers appelée BoxCloud, qui simplifiait le processus de partage de fichiers lourds en utilisant un système peer-to-web (p2web) breveté que nous avions conçu.

La proposition de valeur unique (UVP) de BoxCloud était de permettre le partage d'un dossier directement depuis son ordinateur, sans mise en ligne de contenu. Les destinataires accédaient au dossier partagé directement depuis leur navigateur sans avoir besoin d'installer un logiciel.

BoxCloud ciblait essentiellement les utilisateurs professionnels et était utilisé par des graphistes, des avocats, des comptables et autres gérants de petites sociétés.

J'avais envie d'étudier d'autres utilisations du système p2web, notamment autour du partage de médias (photos, vidéos et musique), et c'est ainsi qu'est né CloudFire.

Catégorie très vaste :

N'importe qui partageant un grand nombre de contenus médias. Clients potentiels plus précis :

- photographes;
- vidéastes :
- consommateurs de médias ;
- parents.

Bien qu'initialement attiré par la création d'un produit destiné au segment des consommateurs de media (m'incluant comme client type), je venais de devenir père et j'avais constaté quelques difficultés pour partager des photos, et plus particulièrement des vidéos. J'ai donc décidé de commencer par tester le segment « parents ».

Réaliser une ébauche de votre Lean Canvas

Quel est le processus de réalisation d'une ébauche de Lean Canvas ?

Réalisez une ébauche de canevas en une seule séance.

Bien qu'il soit tentant de remanier sans cesse son business model sur le tableau blanc, votre premier canevas devra être réalisé rapidement (en moins de 15 minutes). La création d'un canevas a pour objectif de capturer ce qu'il y a dans votre tête à ce moment précis, puis de passer à l'identification des éléments les plus risqués et, enfin, de sortir de votre bureau pour tester votre modèle sur d'autres personnes que vous-même.

Laisser des cases vides n'est pas un problème.

Au lieu d'essayer de trouver ou de débattre sur les « bonnes » réponses, inscrivez quelque chose ou ne mettez rien. Laisser une case vide peut indiquer que c'est ici que se situe le plus gros risque de votre business model et que c'est par là qu'il faudrait commencer vos tests. Certains autres éléments tels que l'« avantage déloyal » peuvent être longs à définir et il est possible que la meilleure réponse dont vous disposiez à ce moment-là soit « je ne sais pas », ce qui est normal. Le canevas est conçu pour être un document qui évolue dans le temps.

Soyez concis.

Il est beaucoup plus facile de décrire quelque chose en un paragraphe qu'en une phrase. L'espace réduit sur le canevas est un excellent moyen de distiller l'essence de votre business model. Ayez pour objectif de faire tenir votre canevas sur une seule page.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Pensez au présent.

Les business models tentent à tout prix de prédire le futur, ce qui est impossible. Au lieu de cela, rédigez votre canevas avec des éléments factuels. En fonction du stade où vous en êtes et des informations dont vous disposez, demandez-vous quelles sont les prochaines hypothèses à tester pour faire avancer votre produit.

Utilisez une approche axée sur le client.

PROBLÈME 3 problèmes essentiels	SOLUTION 3 fonctionnalités essentielles INDICATEURS CLÉS Activités clés que vous évaluez	PROPOSITION DE VALEUR UNIQUE Message simple, clair et persuasif expliquant en quoi votre produit est différent et mérite d'être acheté		AVANTAGE DÉLOYAL Ne peut pas être facilement copié ou acheté CANAUX Chemin d'accès aux clients	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Clients cibles
STRUCTURE DES COÛTS Coûts d'acquisition de la clientèle Coûts de distribution Hébergement Employés, etc.			SOURCES DE REVENUS Modèle de revenus Durée Revenus Marge brute		

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com). Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 3.1. Le Lean Canvas

Dans son livre, Alexander Osterwalder décrit plusieurs stratégies permettant d'esquisser un premier Business Model Canvas. La méthode Running Lean étant essentiellement orientée « clients », je trouve suffisant de commencer par une approche axée sur le client. Comme nous allons rapidement le constater, apporter de simples variations au segment de clientèle peut complètement modifier le business model. Lorsque je crée mes canevas, je suis les conseils représentés dans le schéma 3.1, que nous reprendrons, dans le même ordre, par la suite.

Problème et segments de clientèle

Selon moi, le tandem « problème-segments de clientèle » dicte en général le contenu du reste du canevas. C'est pourquoi je les aborde ensemble.

Énumérez vos trois plus gros problèmes.

En fonction du segment de clientèle avec lequel vous travaillez, exposez-le ou les trois plus gros problèmes que celuici voudrait voir résolus par ordre d'importance. Une autre façon d'aborder ces problèmes consiste à penser aux tâches que veulent voir réaliser vos clients :

Lorsque les gens veulent voir une tâche accomplie, ils achètent un produit ou utilisent un service qui le fera à leur place. Le rôle du marketeur consiste à comprendre quelles sont les tâches qui apparaissent de façon régulière dans la vie des clients et pour lesquelles ils sont susceptibles d'adopter des produits que votre entreprise pourrait concevoir.

- Clayton M. Christensen

Énumérez les solutions existantes.

Décrivez comment, selon vous, vos *early adopters* abordent ces problèmes à l'heure actuelle. À moins que vous ne résolviez un tout nouveau problème (peu probable), la plupart des problèmes ont déjà des solutions existantes. Il n'est pas rare que ces solutions soient proposées par un concurrent indirect.

À titre d'exemple, l'alternative principale à la plupart des outils de collaboration en ligne est un autre outil de

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

collaboration, l'email. Pour les clients, ne rien faire peut également être une alternative si le problème n'est pas trop important.

Identifiez d'autres rôles d'utilisateur.

Identifiez tous les rôles d'utilisateur qui entreront en interaction avec ce type de client.

Exemples:

- Pour une plateforme de blog, le client est l'auteur du blog alors que l'utilisateur est le lecteur.
- Pour un moteur de recherche, le client est l'annonceur alors que les utilisateurs sont les personnes qui lancent des recherches.

Ciblez un seul type d'early adopters.

Une fois ces problèmes bien définis, ciblez un segment de clientèle en particulier. Affinez les caractéristiques de votre client type.

Votre objectif est de définir un type d'early adopters et non un client ordinaire.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : problème et segments de clientèle

Mon nouveau rôle de père m'a permis de définir la « combinaison parfaite » des problèmes que je voulais étudier plus en détail :

- Le nombre de photos (et notamment de vidéos) que nous prenions a augmenté de manière significative après la naissance du bébé.
- Nous étions en manque de sommeil et trouvions les solutions existantes chronophages et parfois difficiles à utiliser.
- La demande de la famille (notamment des grands-parents) et des amis pour ce type de contenu était importante et urgente.

PROBLÈME	SOLUTION	PROPOSI		AVANTAGE	SEGMENTS
Partager un nombre		DE VALEU	R	DÉLOYAL	DE CLIENTÈLE
important de photos		UNIQUE			Parents (à l'origine
et vidéos est					du contenu)
chronophage.					Famille et amis
l,.					(destinataires)
Les parents n'ont pas					(destinatanes)
assez de temps libre.					
La demande est		ł			
considérable pour ce	NDICATEURS CLÉS			CANAUX	
type de contenu.					
l ''					
Solutions existantes :					Early adopters : parents de jeunes
Flickr Pro, SmugMug,					enfants de jeunes
Apple MobileMe,					enrants
Facebook					
		Ь			
STRUCTURE DES CO	ÛTS		SOURCES	DE REVENUS	

.ean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 3.2. CloudFire : problème et segments de clientèle

Proposition de valeur unique (UVP)

En plein centre du Lean Canvas se trouve une case pour votre Proposition de Valeur Unique (UVP). Depuis la rédaction de la première version de ce livre, j'ai affiné ma définition d'une UVP, ou proposition de valeur unique : ce en quoi votre produit est différent et mérite qu'on s'y intéresse.

« Vendre » consiste en une conversation et je pense qu'il est très difficile de réaliser une vente avec une simple affirmation. Plus important encore : la première bataille ne consiste pas à vendre mais à attirer l'attention du prospect.

NOTE

En moyenne, lors de sa première visite, un internaute reste 8 secondes sur une page d'accueil. Votre UVP est sa première interaction avec votre produit. Si vous créez un bonne UVP, il se peut qu'il reste sur votre site et visite les autres pages. Si ce n'est pas le cas, il quittera tout simplement la page.

Même avec cette nouvelle définition, il n'en reste pas moins difficile de réaliser une bonne UVP, car vous devez distiller l'essence de votre produit en quelques mots, qui devront tenir dans le titre de votre page d'accueil. De plus, il faut que votre UVP soit différente et que cette différence compte pour le visiteur.

La bonne nouvelle est que vous n'êtes pas obligé de créer une UVP parfaite du premier coup. Comme pour tout élément du canevas, commencez par une hypothèse puis vous itérerez à partir de celle-ci.

Comment élaborer une proposition de valeur unique

Tout d'abord, je vous conseille fortement de vous procurer un exemplaire d'un grand classique du marketing : *Le positionnement : la conquête de l'esprit*¹⁷. Al Ries et Jack Trout sont considérés comme les pères fondateurs de la publicité moderne. Ce livre est facile à lire et c'est le meilleur cours intensif sur le marketing que j'ai pu lire.

Voici quelques conseils pour formuler votre UVP:

Votre produit doit être différent, mais assurez-vous que cette différence compte.

Pour faire de votre produit un produit différent, partez du premier problème auquel vous répondez pour concevoir votre UVP. Si ce problème mérite effectivement d'être résolu, vous avez déjà fait plus de la moitié du chemin.

Ciblez les early adopters.

Un trop grand nombre de marketeurs tentent de cibler un type de client « moyen » dans l'espoir d'atteindre des clients grand public. Ce faisant, ils diluent leur message. Votre produit n'est *pas* encore prêt pour des clients grand public. À ce stade, votre seul objectif devrait être de trouver et de cibler les *early adopters*, ce qui nécessite l'élaboration d'un message franc, clair et précis.

Concentrez-vous sur le bénéfice final.

Vous savez certainement qu'il est important de mettre en avant les bénéfices et non les fonctionnalités. Cependant, les clients doivent ensuite transcrire ces bénéfices par rapport à leur environnement. Pour formuler une bonne UVP, vous devez rentrer dans la tête de vos clients et vous

^{17 -} Al Ries et Jack Trout, Le positionnement : la conquête de l'esprit, Ediscience international, 1994.

concentrer sur les avantages qu'ils retirent de l'utilisation de votre produit.

Si, par exemple, vous mettez en place un service d'aide à la réalisation de CV :

- Une des fonctionnalités pourrait être : « Modèles réalisés par des professionnels. »
- Le bénéfice serait : « Un CV tape-à-l'œil qui se démarque. »
- Mais le bénéfice final serait : « Décrochez le travail de vos rêves. »

Voici une bonne formule permettant de réaliser une UVP efficace (mise au point avec l'aide de Dane Maxwell) :

Intitulé transparent = bénéfice final voulu par les clients + période précise + réponse aux objections

NOTE

Les deuxième et troisième points de cette formule ne sont pas obligatoires si vous ne pouvez pas les mettre en application.

Le slogan de Domino's Pizza constitue un exemple classique correspondant à cette formule : Votre pizza chaude livrée dans les 30 minutes ou nous vous l'offrons.

Choisissez vos mots avec soin et appropriez-les-vous.

Les mots sont la clé de toute campagne marketing ou campagne de marque. Voyez comment les plus grandes marques de voiture de luxe utilisent un simple mot pour se définir :

- « Performance » : BMW ;
- « Design » : Audi ;
- « Prestige » : Mercedes.

Le fait de choisir et d'utiliser de manière cohérente quelques mots-clés influence également votre classement dans les moteurs de recherche (SEO).

Répondez aux questions « quoi », « qui » et « pourquoi ».

Une bonne UVP doit répondre avec précision aux deux premières questions : en quoi consiste votre produit et qui sont vos clients. Le *pourquoi* est parfois difficile à faire tenir dans la même phrase, c'est pourquoi j'utilise souvent un sous-titre.

Voici deux exemples d'UVP que j'ai utilisées pour certains produits :

Lean Canvas

Consacrez plus de temps à créer plutôt qu'à planifier votre activité.

Le moyen le plus rapide et le plus efficace de faire connaître votre business model.

USERcycle

Transformez vos utilisateurs en clients passionnés.

Logiciel de gestion du cycle de vie des clients.

Étudiez d'autres bonnes UVP.

La meilleure façon de réaliser une bonne UVP est d'étudier les UVP des marques concurrentes. Rendez-vous sur leurs pages d'accueil et décomposez leur message pour comprendre comment il fonctionne.

Mes meilleurs professeurs ont été Apple, 37 signals et FreshBooks.

Élaborez un pitch de « haut niveau ».

Un autre exercice utile consiste à élaborer un pitch de « haut niveau ». Très utilisé par les producteurs hollywoodiens

pour faire en sorte que l'on retienne facilement l'intrigue d'un film (par exemple pour le film Alien : « Les dents de la mer dans l'espace »), le pitch de « haut niveau » a également été popularisé par Venture Hacks dans son livre *Pitching Hacks*¹⁸.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : Proposition de valeur unique

Compte tenu de la liste actuelle des solutions existantes, j'ai décidé que les « différences qui seraient intéressantes » pour mon UVP seraient la rapidité ainsi que la « non mise en ligne » ; ce seront donc mes mots-clés.

Plus loin, vous verrez comment cette UVP a évolué de manière significative après seulement quelques entretiens avec les clients.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage.	SOLUTION	PROPOSI DE VALEU UNIQUE Le moyen rapide de	le plus partager	AVANTAGE DÉLOYAL	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis
Les parents n'ont pas de temps libre.		vos photo vidéos	s et		(destinataires)
La demande est considérable pour ce type de contenu.	INDICATEURS CLÉS			CANAUX	
Solutions existantes : Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook		High-concept : partager des photos et vidéos sans les mettre en ligne.			Early adopters : parents de jeunes enfants
STRUCTURE DES COÛTS			SOURCES	DE REVENUS	
Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com). Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.					

Schéma 3.3. CloudFire: UVP

^{18 -} Venture Hacks, Pitching Hacks: How to pitch startups to investors, Lulu.com, 2009.

Vous ne devez pas confondre UVP et pitch de « haut niveau ». Ce dernier n'est pas destiné à être utilisé sur votre page d'accueil. Il est possible que votre public ne soit pas familier avec les concepts sur lesquels est basé ce pitch. C'est pourquoi il est plus efficace lorsqu'il est utilisé pour faire rapidement comprendre votre idée et pour faciliter sa diffusion, comme par exemple après un entretien avec des clients. Nous aborderons cette utilisation particulière du pitch de « haut niveau » au chapitre 7.

Solution

Vous êtes désormais prêt à aborder les différentes solutions possibles.

Parce que vous ne disposez que de problèmes non testés, il arrive très souvent que leur ordre de priorité soit revu ou qu'ils soient totalement remplacés par de nouveaux problèmes après seulement quelques entretiens avec les clients. C'est pourquoi je vous conseille de ne pas vous laisser entraîner à définir votre solution trop vite : réalisez plutôt une ébauche de la solution la plus simple que vous pourriez élaborer pour répondre à chaque problème.

Associez une solution à votre problème le plus tard possible.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : Proposition de valeur unique

En me basant sur ma liste de problèmes, j'ai élaboré une liste des fonctionnalités essentielles que je souhaitais intégrer au produit minimum viable, ou MVP.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage. Les parents n'ont pas de temps libre. La demande est considérable pour ce type de contenu. Solutions existantes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	SOLUTION Partage instantané sans mise en ligne Intégration des dossiers/l/Photo Meilleurs outils de notification INDICATEURS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR UNIQUE Le moyen le plus rapide de partager vos photos et vidéos. High-concept: partager des photos et vidéos sans les mettre en ligne.		AVANTAGE DÉLOYAL CANAUX	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis (destinataires) Early adopters: parents et enfants
STRUCTURE DES COÛ	rts		SOURCES	DE REVENUS	

e Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com). Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 3.4. CloudFire: solution

Canaux

Une des principales raisons conduisant les start-up au dépôt de bilan est qu'elles n'ont pas réussi à établir un lien avec leurs clients.

Le premier objectif d'une start-up est d'apprendre et non pas de croître. Il est donc normal, au début, de vous appuyer sur tous les canaux pouvant vous conduire vers vos clients potentiels. La bonne nouvelle est que suivre un processus de « découverte de la clientèle¹9/entretiens » vous oblige à établir un lien avec vos clients assez tôt. Cependant, si votre business model repose sur l'acquisition d'un nombre important de clients pour fonctionner, ce lien peut ne pas être adapté à de gros volumes et il est fort probable que vous vous retrouviez bloqué plus tard.

C'est pour cette raison qu'il est tout aussi important de penser à l'évolutivité de vos canaux dès le premier jour afin de commencer à les mettre en place et à les tester très tôt. Bien qu'il existe pléthore d'options, il se peut que certains canaux soient totalement inappropriés pour votre start-up, que d'autres soient davantage adaptés aux étapes plus avancées de votre start-up.

Je regarde généralement les caractéristiques suivantes pour sélectionner mes premiers canaux.

Gratuits versus payants

Tout d'abord les canaux gratuits n'existent pas. Les canaux que nous considérons comme gratuits, tels que le référencement naturel, les médias sociaux et les blogs, sont associés à un coût du capital humain qui n'est pas égal à zéro. Calculer leur retour sur investissement est compliqué, car contrairement à un canal payant qui n'est exploitable que lorsque vous payez, ces canaux continuent de travailler pour vous dans la durée.

Un canal payant auquel il est souvent fait référence est le SEM (Search Engine Marketing). Eric Ries a décrit la façon dont il a testé son premier produit avec un investissement de 5 dollars par jour avec Google AdWords, soit

^{19 -} Première étape décrite par Steve Blank dans son livre *The Four Steps to the Epiphany* et développée dans *The Startup's Owner Manual* (édition française : *Le Manuel du créateur de start-up*, Diateino, 2013). Voir http://cafepress.com/kandsranch

100 clics par jour pour un coût-par-clic de 5 cents. Si vous pouvez mettre ça en place aujourd'hui, surtout n'hésitez pas, mais malheureusement, pour la plupart des produits, cela n'est plus possible depuis longtemps. La concurrence des mots clés est si féroce de nos jours qu'il vous faut soit dépenser plus que vos concurrents, soit vous montrer plus malin qu'eux. Il est préférable de réserver ces deux activités à l'étape suivant l'adéquation produit/marché, lorsque vous vous concentrerez davantage sur l'optimisation que sur l'apprentissage.

Entrants versus sortants

Les canaux entrants se servent de messages passifs (Pull) pour laisser les clients vous trouver naturellement, tandis que les canaux sortants utilisent des messages actifs (Push Mail) pour entrer en contact avec les clients.

Exemples de canaux entrants :

- blogs;
- SEO;
- livres numériques ;
- livres blancs;
- webinaires.

Exemples de canaux sortants :

- -SEM;
- publicité imprimée/TV ;
- salons professionnels;
- démarchage téléphonique.

Lorsque vous n'avez encore testé aucune proposition de valeur, il est difficile de justifier des dépenses marketing ou les investissements dans des canaux sortants. Ce n'est pas encore le moment d'engager des relations presse ou de chercher à faire parler de vous via TechCrunch. C'est peut-être le moment idéal pour commencer à tracer votre

chemin vers les influenceurs, mais vous n'êtes pas encore prêt à être exposé au public.

Les entretiens sont une sorte de canal de sortant faisant figure d'exception. Comme nous le verrons avec les deux points suivants, le retour sur les enseignements d'un entretien dépasse largement les coûts de sa mise en place.

Vente directe versus vente automatisée

Tout comme dans un canal évolutif, les ventes directes n'ont de sens que dans les entreprises où la valeur du client tout au long de son cycle de vie est supérieure à la rémunération totale de votre équipe de vente directe, comme pour certains produits B2B. Cependant, la vente directe est un des canaux les plus efficaces pour tirer des enseignements, puisque vous êtes face au client.

Commencez par vendre vous-même en direct, puis automatisez.

Vente directe versus vente indirecte

Les start-up perdent aussi de l'énergie à essayer prématurément d'établir des partenariats stratégiques. L'idée est de faire un partenariat avec une entreprise plus importante afin de tirer profit de ses canaux et de sa crédibilité. Le problème c'est qu'avant d'avoir un produit abouti, vous n'obtiendrez pas l'attention suffisante des directeurs commerciaux de ces entreprises pour y arriver. Mettez-vous à la place du directeur commercial de cette entreprise plus importante : si pour atteindre vos objectifs, vous aviez le choix entre vendre un produit que vous connaissez ou un produit qui vient à peine d'être lancé, lequel choisiriez-vous ?

Le même principe s'applique pour le recrutement des commerciaux. Bien que ces derniers soient plus aptes à exécuter un plan de vente que vous ne l'êtes, ils ne sont pas capables d'élaborer ce plan.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Vous devez commencer par vendre votre produit vous-même, avant de déléguer cette activité.

Rétention, puis recommandation

De nombreuses start-up sont obnubilées, dès le premier jour, par la création de viralité et les programmes de recommandation ou d'affiliation pour leur produit. Bien que les programmes de recommandation puissent être très efficaces pour faire connaître votre produit, vous devez tout d'abord avoir un produit qui fasse la différence.

Rendez votre produit remarquable.

- Seth Godin²⁰

^{20 -} Seth Godin, La Vache pourpre, Maxima, 2011.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : les canaux

J'avais prévu de commencer par plusieurs canaux de sortie (amis et autres parents de la garderie) pour les entretiens, et seulement ensuite, de dresser une liste de quelques canaux possibles apportant des perspectives d'évolution plus importantes.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage. Les parents n'ont pas de temps libre. La demande est considérable pour ce type de contenu. Solutions existantes : Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	SOLUTION Partage instantané sans mise en ligne Intégration des dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification INDICATEURS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR UNIQUE Le moyen le plus rapide de partager vos photos et vidée High-concept: partager des photo et vidéos sans les mettre en ligne	CANAUX Amis Garderie Fêtes d'anniversaire	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis (destinataires) Early adopters: parents et enfants
STRUCTURE DES COÛ	TS	SOURC	ES DE REVENUS	

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).
Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 3.5. CloudFire: les canaux

Sources de revenus et structure des coûts

Les deux cases du bas, nommées « sources de revenus » et « structure des coûts », servent à estimer la viabilité de l'entreprise. Au lieu de réfléchir en termes de prévisions à trois ou cinq ans, ayez une approche plus progressive.

Commencez par dresser les étapes que vous devrez suivre pour définir, concevoir puis lancer votre MVP. Puis, une fois ces étapes définies, réexaminez-les.

Les sources de revenus

De nombreuses start-up choisissent de reporter la « question du prix » car elles pensent que leur produit n'est pas prêt. J'entends souvent dire qu'un MVP est, par définition, très minimaliste. Comment imaginer faire payer pour ce type de produit ?

Tout d'abord, MVP n'est pas synonyme de produit bâclé ou défectueux. Votre MVP devrait non seulement apporter une solution aux *principaux problèmes* identifiés comme importants par les clients, mais également aux problèmes valant la peine d'être résolus. Par définition, vous devriez proposer un produit apportant suffisamment de valeur pour justifier un achat.

Mais il existe une autre raison souvent invoquée pour reporter la question du prix : accélérer l'acquisition des premiers enseignements. Le prix créerait une réticence inutile qui devrait être évitée au début.

Lors du lancement d'un nouveau produit, la majorité d'entre nous souhaite *limiter les frictions*. Nous voulons faciliter au maximum la décision d'achat du client afin qu'il dise « oui » et accepte de tester notre produit, dans l'espoir que la valeur apportée par le produit sur la durée le séduise puis le fidélise.

Non seulement, cette approche retarde la validation d'une des parties les plus risquées du business model (car il est trop facile pour un utilisateur de dire oui), mais un manque d'engagement fort de la part du client peut également nuire à un enseignement optimal.

De plus, vous n'avez pas besoin d'un grand nombre d'utilisateurs pour tirer des enseignements, mais *simplement de quelques bons clients*.

Je pense que si vous avez l'intention de vendre votre produit, vous devriez le faire dès le premier jour.

NOTE

Une exception notable est lorsque vous formulez une proposition de valeur qui se construit dans le temps – par exemple – les comptes Premium LinkedIn.

Voici pour quelles raisons :

Le prix fait partie du produit.

Imaginons que je mette deux bouteilles d'eau en face de vous et que je vous dise que l'une d'entre elle coûte 50 cents et l'autre 2 dollars. Bien que vous ne soyez pas capable de les distinguer lors d'une dégustation à l'aveugle (les produits sont suffisamment similaires), vous pourriez être tenté de croire (ou au moins de vous demander) que l'eau la plus chère est de meilleure qualité.

Dans ce cas, le prix a le pouvoir de changer votre perception du produit.

Le prix détermine vos clients.

Ce qui est encore plus intéressant c'est que l'eau que vous choisissez détermine votre segment de clientèle. Nous savons que sur le marché existant de l'eau en bouteille, il y a un marché viable pour les deux segments de prix. Le prix de votre produit indique son positionnement, les clients que vous voulez attirer.

Être payé est la première forme de validation.

Convaincre un client de vous donner de l'argent est une des actions les plus difficiles à réaliser, mais c'est aussi une forme de première validation.

Bien que la science ne soit pas étrangère à l'élaboration du prix, il s'agit davantage d'un art que d'une science. Une méthode pour établir un premier prix consiste à proposer un prix plus intéressant que les solutions existantes énumérées dans le bloc problème. Ces solutions vous donnent un prix de référence sur la base duquel votre offre sera évaluée.

Je vous conseille fortement de vous procurer un exemplaire du livre numérique gratuit de Neil Davidson sur l'élaboration du prix des logiciels : *Don't Just Roll the Dice*²¹. Pour obtenir des méthodes d'élaboration du prix spécifiques aux produits SaaS (Software as a Service), et savoir quand utiliser la stratégie de prix Freemium, voir en annexe « Comment fixer le prix d'un produit SaaS ».

Structure des coûts

Dressez une liste des coûts opérationnels que vous devrez assumer lorsque vous lancerez votre produit sur le marché. Comme il est difficile de les calculer avec précision à un horizon trop lointain, concentrez-vous sur le présent :

- Combien vous coûteront les entretiens avec 30 à 50 personnes?
- Combien vous coûteront la conception et le lancement de votre MVP ?
- Quel sera votre taux d'absorption²² en termes de coûts fixes et variables?

Servez-vous des données sur vos sources de revenus et votre structure des coûts pour calculer un seuil de rentabilité et estimer le temps, les fonds et les efforts dont vous aurez besoin pour l'atteindre. Vous en ferez usage plus tard pour établir un ordre de priorité des business models que vous utiliserez.

^{21 -} Téléchargeable sur http://neildavidson.com/download/dont-just-roll-the-dice/

^{22 -} Le taux d'absorption est le rythme auquel les fonds de l'entreprise sont consommés.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : sources de revenus et structure des coûts

En me basant sur les prix des solutions existantes, qui allaient de 24 à 39 \$/an pour Flickr et SmugMug, à 99 \$/an pour MobileMe d'Apple (proposant bien plus qu'un simple partage de photos/vidéos), j'ai décidé de commencer à 49 \$/an.

Les tirages photo (et autres produits) étaient également des sources de revenus utilisées par ces entreprises mais je n'étais pas certain que le nombre de personnes achetant encore des tirages photo soit suffisant pour que ça vaille le coup (une hypothèse qui avait besoin d'être testée). Plus important, les tirages photo représentaient une source de revenus secondaire potentielle qui ne pouvait être réalisée que lorsque les clients en retiraient une réelle UVP. J'ai donc mis les tirages photo de côté lorsque je me suis attelé aux premiers blocs et au MVP.

Les seuls coûts initiaux pour sortir un MVP étaient les coûts relatifs aux ressources humaines, dont je dresse la liste dans la partie suivante.

PROBLÈME	SOLUTION	PROPOSITION		AVANTAGE DÉLOYAL	
Partager un nombre	Partage instantané	DE VALEU	R		DE CLIENTÈLE
important de photos	sans mise en ligne	UNIQUE			
et vidéos est	to a Constant	l			
chronophage.	Intégration des dossiers/iPhoto	Le moyen			Parents (à l'origine
	des dossiers/il floto	rapide de			du contenu)
Les parents n'ont	Meilleurs outils	vos photos	s et videos		
pas de temps libre.	de notification				Famille et amis
La demande est	INDICATEURS CLÉS				(destinataires)
considérable	INDICATEURS CLES			CANAUX	
pour ce type				Amis	
de contenu.				Garderie Fêtes d'anniversaire	
ac contena.				Adwords	
Solutions existantes :		High-conce	ent ·	Facebook	Early adopters :
Flickr Pro, SmugMug,		partager d		Bouche-àoreille	parents et enfants
Apple MobileMe,		et vidéos s		bouche dorelle	,
Facebook		les mettre	en ligne		
STRUCTURE DES COÛ	TS		SOURCES	DE REVENUS	
Coûts d'hébergement	– Heroku : actuellemen	t 0 \$	1 mois d'essai offert puis 49 \$/an		
Coûts des ressources l	numaines :				
40h X 65 \$/h = 10 000	\$/mois				
		Seuil de re	entabilité :		
		2 000	clients		

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com) Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 3.6. CloudFire : sources de revenus et structure des coûts

Les indicateurs clés

Trouvez le chiffre clé vous indiquant l'état de votre activité en temps réel avant d'avoir le rapport des ventes.

— Norm Brodsky et Bo Burlingham²³

Chaque entreprise dispose de quelques chiffres clés qui peuvent être utilisés pour évaluer ses performances. Ces chiffres permettent à la fois de mesurer vos progrès ainsi que d'identifier les points charnières du cycle de vie de vos clients.

Une des représentations que j'utilise abondamment est le *Pirate Metrics* de Dave McClure, illustré dans le schéma suivant.



Schéma 3.7. CloudFire: Pirate Metrics

Bien que Pirate Metrics ait pour cible des éditeurs de logiciel, ce modèle est applicable à d'autres types d'entreprises. Passons en revue chaque étape en prenant comme exemples un fleuriste ainsi qu'un logiciel.

^{23 -} Norm Brodsky et Bo Burlingham, *The Knack: How Street-Smart Entrepreneurs Learn to Handle Whatever Comes Up*, Portfolio Hardcover, 2008.

Acquisition

L'acquisition est le moment où vous transformez un visiteur lambda en un prospect intéressé.

Si vous êtes fleuriste, convaincre un passant d'entrer dans votre magasin est une acquisition.

Sur le site Web du logiciel, obtenir d'un visiteur qu'il fasse autre chose que de quitter le site Web (abandon) permet de mesurer le niveau d'acquisition.

Pour moi, une acquisition réussie consiste à amener mes visiteurs sur ma page d'inscription.

Activation

L'activation est le moment où le client intéressé réalise sa première expérience utilisateur satisfaisante.

Dans le cas du fleuriste, si le prospect trouvait le magasin en désordre en entrant, il y aurait rupture avec la promesse faite sur la devanture du magasin. Il ne s'agirait pas d'une première expérience satisfaisante.

Rétention

La rétention sert à mesurer les « utilisations répétées » de votre produit et/ou l'engagement avec votre produit.

Donc, dans le cas du fleuriste, revenir au magasin (et dans le cas du logiciel, se reconnecter pour utiliser de nouveau le service) serait considéré comme de la rétention.

Comme nous le verrons dans la partie 4 de ce livre, il s'agit d'un indicateur clé pour mesurer l'adéquation produit/marché.

Revenu

Le revenu mesure les événements qui font que vous êtes payé.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Il peut s'agir de l'achat de fleurs ou d'un abonnement à votre logiciel. Cela peut se produire, ou non, lors de la première visite.

Recommandation

Les recommandations sont un canal d'acquisition d'utilisateurs plus avancé dans lequel vos clients satisfaits renvoient des prospects potentiels vers votre entonnoir de conversion.

Dans le cas du fleuriste, cela pourrait être aussi simple que de parler du magasin à un ami.

Pour le logiciel, cela pourrait aller des fonctionnalités de partage viral ou social (telles que « Partager avec un ami »), à des programmes de parrainage ou au Net Promoter Score (NPS)²⁴.

^{24 -} Outil simple mais puissant pour mesurer la satisfaction client avec une seule question.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : indicateurs clés

Dans le schéma 3.8, je cartographie les actions utilisateurs spécifiques correspondant à chaque indicateur clé mentionné précédemment.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage. Les parents n'ont pas de temps libre.	SOLUTION Partage instantané sans mise en ligne Intégration des dossiers /iPhoto	rapide d partagei	EUR En le plus e	AVANTAGE DÉLOYAL	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis (destinataires)
La demande	Meilleurs outils de notification				
extérieure est considérable pour ce type de contenu. Solutions existantes : Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai	High-cor partager des pho' et vidéo sans les en ligne	r otos os mettre	CANAUX Amis Garderie Anniversaires Adwords Facebook Bouche-à-oreille	Early adopters : parents et enfant
STRUCTURE DES Coûts d'hébergen				d'essai offert puis	10 \$/an
actuellement 0 \$ Coûts des ressour 40h X 65 \$/h = 10	ces humaines :	Seuil de re 2 000	entabilité :	u essai offert puis	45 Ş/ BII

Schéma 3.8. CloudFire : les indicateurs clés

Avantage déloyal

Il s'agit généralement du bloc le plus difficile à remplir, c'est pourquoi je le garde pour la fin. La majorité des fondateurs y indiquent des avantages déloyaux qui n'en sont pas vraiment, tels que la passion, des lignes de code ou des fonctionnalités.

Un autre avantage fréquemment cité dans les modèles économiques est le fait d'être « le pionnier ». Cependant, on comprend vite qu'être le premier peut être un inconvénient, puisque le gros du travail consistant à préparer le terrain pour ce nouveau produit (réduction des risques) vous incombe, et qu'il peut ensuite être réutilisé par des concurrents rapides, à moins que vous ne soyez capable de les distancer continuellement avec un réel « avantage déloyal ». Aucune de ces entreprises n'était pionnière : Ford, Toyota, Google, Microsoft, Apple ou Facebook.

Une perspective intéressante (de Jason Cohen) à garder à l'esprit est que tout ce qui vaut la peine d'être copié sera copié, surtout lorsque vous commencez à démontrer que votre business model est viable.

Imaginez un scénario dans lequel votre co-fondateur vous vole votre code source, s'installe au Costa Rica et casse les prix. Votre entreprise vaut-elle encore quelque chose ? Et si Google ou Apple lançaient un produit concurrent et qu'ils le proposaient gratuitement ?

Vous devez être capable de créer une entreprise solide pouvant résister à cela, ce qui a conduit Jason Cohen à proposer la définition suivante²⁵:

Un véritable avantage déloyal est quelque chose qui ne peut pas être facilement copié ou acheté.

- Jason Cohen

Voici quelques exemples de véritables avantages déloyaux correspondant à cette définition :

- une information privilégiée ;
- le soutien des bons « experts » ;

^{25 -} Tirée du blog de Jason Cohen, http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html

- une équipe de rêve ;
- une légitimité personnelle ;
- un effet de réseau considérable ;
- une communauté;
- des clients existants ;
- votre classement SEO.

Certains avantages déloyaux peuvent tout d'abord être des valeurs qui deviennent inadaptées avec le temps.

Par exemple, le PDG de Zappos, Tony Hsieh, croit fermement en la création de bonheur pour ses clients et employés. On a retrouvé cette logique, qui, en apparence, ne semblait rimer à rien d'un point de vue économique dans de nombreuses politiques d'entreprise, notamment celles qui permettaient aux représentants du service client de passer autant de temps que nécessaire à rendre un client heureux et proposaient une politique de retour de 365 jours avec les frais de livraison et de retour offerts. Mais ces politiques avaient pour but de différencier la marque Zappos et d'établir une large base de clients passionnés qui n'avaient pas leur langue dans leur poche et qui ont fortement contribué au rachat de l'entreprise par Amazon en 2009, pour un montant de 1,2 milliard de dollars.

Il est possible que vous ne parveniez pas à remplir cette case au départ, mais elle est là pour que vous réfléchissiez à la façon dont vous pouvez/pourrez vous différencier et ferez en sorte que cette différence soit déterminante.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : avantage déloyal

Bien que CloudFire soit conçu sur un système propriétaire p2web qui était susceptible de nous procurer un avantage au début, tout ce qui vaut la peine d'être copié sera copié. J'ai donc décidé de baser mon avantage déloyal sur quelque chose de plus difficile à répliquer. En l'espèce, la communauté.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage. Les parents n'ont pas de temps libre. La demande est	SOLUTION Partage instantané sans mise en ligne Intégration des dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification	PROPOSITION DE VALEUR UNIQUE Le moyen le plus rapide de partager vos photos et vidéos High-concept: partager des photos et vidéos sans les mettre en ligne		AVANTAGE DÉLOYAL La communauté	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis (destinataires)	
considérable pour ce type de contenu. Solutions existantes : Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai			CANAUX Amis Garderie Anniversaires Adwords Facebook Bouche-à-oreille	Early adopters: parents et enfants	
STRUCTURE DES COÛ	ITS		SOURCES	DE REVENUS		
Coûts d'hébergement	Coûts d'hébergement – Heroku : actuellement 0 \$		1 mois d'es	d'essai offert puis 49 \$/an		
Coûts des ressources h 40h X 65 \$/h = 10 000						
		Seuil de re 2 000				

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 3.9. CloudFire: avantage déloyal

Maintenant, c'est à vous!

Décrire votre plan A est un pré-requis avant d'aller plus loin. Un trop grand nombre de fondateurs gardent leurs hypothèses pour eux ; il est donc difficile de concevoir puis de tester de manière systématique un business model.

La manière de créer votre Lean Canvas vous appartient. Vous pouvez :

• Visiter le site http://LeanCanvas.com et y créer votre canevas en ligne.

- Créer une version PowerPoint ou Keynote.
- Réaliser une ébauche du canevas sur papier.

Il est important de partager votre Lean Canvas avec au moins une autre personne lorsque vous aurez terminé.

Partie 3 IDENTIFIEZ LES PARTIES LES PLUS RISQUÉES DE VOTRE PLAN

CHAPITRE 4

Par où commencer en priorité

Maintenant que vous avez établi une liste de business models envisageables, l'étape suivante consiste à savoir par où commencer en priorité. Sans cela, vous ne réaliserez que de légers progrès pour vous retrouver bloqué plus tard.

Un mauvais classement des risques par ordre de priorité est en effet une des principales causes de perte de temps.

Qu'appelle-t-on risque?

Avant d'aller plus loin, il est utile de définir ce que j'entends par risque. Nous savons que l'avenir des start-up est très incertain, mais l'incertitude et le risque sont deux choses différentes. Nous pouvons avoir des incertitudes à propos de beaucoup de choses qui ne sont pas risquées.

Douglas W. Hubbard²⁸ fait clairement la distinction entre les deux :

Incertitude : le manque de totale certitude, autrement dit, l'existence de plus d'une possibilité.

^{28 -} Douglas W. Hubbard, *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*, Wiley, 2010.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Risque: un état d'incertitude dans lequel certaines des possibilités impliquent une perte, catastrophe ou tout autre résultat indésirable.

La bonne nouvelle est que le Lean Canvas fait automatiquement apparaître les incertitudes qui sont également des risques. Ici, la perte peut être quantifiée à la fois en termes de coûts, d'opportunité et de coûts réels. Cependant, tous ces risques ne se valent pas.

Dans votre business model, vous mesurez les risques en évaluant les probabilités d'un résultat spécifique, et en évaluant les pertes associées au cas où vous vous tromperiez. Il s'agit d'une étape clé vous permettant de définir ce qui est le plus risqué dans votre business model et de déterminer par où commencer.

Par exemple, dans l'étude de cas « Comment j'ai itéré ce livre » (vue au chapitre 2), je n'avais pas considéré le prix du livre comme un risque élevé. En effet, même si personne n'achetait ce livre et que cela générait des pertes énormes, la probabilité que cela se produise était faible, à condition que j'aie écrit un « bon » livre. C'est pourquoi je me suis tout d'abord concentré sur la table des matières et non sur le prix.

Les risques des start-up peuvent être répartis en trois grandes catégories représentées dans le schéma 4.1 et dont vous retrouvez la liste ci-dessous :

Le risque produit

Concevoir un bon produit

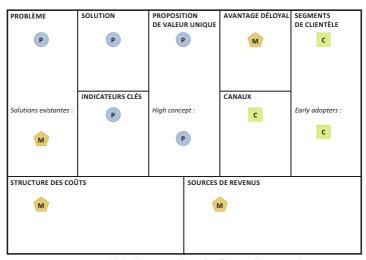
Le risque clients

Créer un lien avec les clients

Le risque marché

Créer une activité viable

Chapitre 4 – Par où commencer en priorité



Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).
Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 4.1. Les risques

S'atteler à tous ces risques en même temps peut être décourageant, c'est pourquoi vous devez établir un ordre de priorité en fonction de l'avancement de votre produit, puis vous y attaquer de manière systématique.

Évaluer et mesurer des risques à l'aide de probabilités et de techniques de modélisation statistique est une science. Si cela vous intéresse, procurez-vous un exemplaire du livre de Douglas Hubbard²⁹, qui est très agréable à lire, même pour ce qui concerne les mesures qualitatives telles que celles utilisées pour les entretiens avec des clients.

Je ne vous recommande pas d'utiliser une technique de modélisation statistique pour mesurer les risques de votre Lean Canvas, mais une compréhension élémentaire vous permettant d'estimer des risques de manière approximative vous aidera considérablement à savoir par où commencer en priorité. Bien que les risques associés à votre business

^{29 -} Douglas Hubbard, How to Measure Anything, op. cit.

model varient en fonction du type de produit que vous êtes en train de concevoir, j'ai remarqué que certains risques initiaux étaient universels, et un bon point de départ pour classer vos business models.

Classez vos business models

Il est temps de juxtaposer vos Lean Canvas et d'établir un ordre de priorité pour savoir par lequel commencer.

Votre objectif est de trouver un business model avec un marché *suffisamment important* pour que vous puissiez *entrer en contact* avec les clients qui ont *besoin de votre produit* et *créer une entreprise* autour de ces clients.

Voici le classement que j'utilise (du plus élevé au plus faible) :

1. Degré de difficulté rencontré par les clients (problème)

Exploitez en priorité les segments de clientèle qui, selon vous, auront le plus besoin de votre produit. L'objectif est qu'au moins un des trois principaux problèmes soit inéluctable pour vos clients.

2. Facilité d'accès (les canaux)

Pour créer un produit réussi, une des plus grandes difficultés consiste à se frayer un chemin vers vos clients. Si vous avez la possibilité d'accéder plus facilement à un segment de clientèle en particulier, vous devez en tenir compte. Cela ne vous garantit pas de trouver un problème valant la peine d'être résolu ou un business model viable, mais cela vous fera sortir de vos bureaux plus tôt et accélèrera votre processus d'apprentissage.

3. Prix/marge brute (sources de revenus/structure des coûts)

Le prix que vous demandez pour votre produit est fortement influencé par les segments de clientèle. Choisissez un segment de clientèle vous permettant de maximiser vos marges. Plus vous avez de marge, moins vous avez besoin de clients pour atteindre votre point mort.

4. Taille du marché (segments de clientèle)

Choisissez un segment de clientèle représentant un marché suffisamment grand pour atteindre les objectifs de votre entreprise.

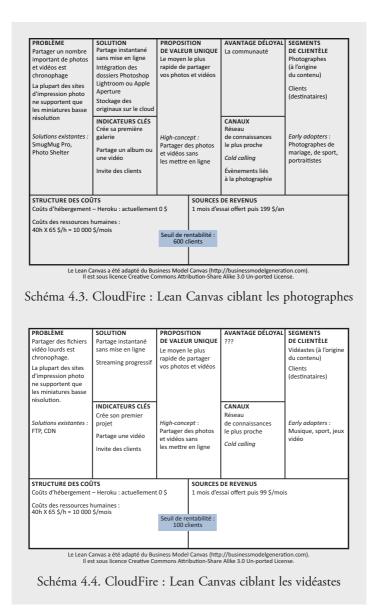
5. Faisabilité technique (solution)

Réexaminez votre case solution afin de vous assurer que la solution que vous avez prévue est non seulement faisable, mais également qu'elle représente l'ensemble minimal de fonctionnalités que vous voulez présenter aux clients.

ÉTUDE DE CAS CloudFire: Proposition de valeur unique Les schémas 4.2 à 4.5 illustrent l'ensemble des Lean Canvas de CloudFire, suivis de leur classement. PROBLÈME SOLUTION PROPOSITION AVANTAGE DÉLOYAL SEGMENTS Partager un nombre Partage instantané DE VALEUR UNIQUE La communauté **DE CLIENTÈLE** important de photos Le moyen le plus Parents (à l'origine sans mise en ligne et vidéos est rapide de partage du contenu) Intégration vos photos et vidéos chronophage Famille et amis des dossiers/iPhoto Les parents n'ont (destinataires) Meilleurs outils pas de temps libre. de notification La demande extérieure est INDICATEURS CLÉS CANAUX considérable pour ce Amis type de contenu. A - Première galerie High-concept: Early adopters: Garderie créée Solutions existantes Partager des photos Parents de jeunes Fêtes d'anniversaire R – Album/vidéo Flickr Pro, et vidéos sans enfants partagé Adwords SmugMug, Apple les mettre en ligne R - A invité de la MobileMe, Facebook famille ou des amis Facebook Bouche-à-oreille R – A payé après la période d'essa STRUCTURE DES COÛTS SOURCES DE REVENUS Coûts d'hébergement - Heroku actuellement 0 \$ 1 mois d'essai offert puis 49 \$ par an Coûts des ressources humaines : 40h X 65 \$/h = 10 000 \$ par mois Seuil de rentabilité 2 000 clients Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com) Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License. Schéma 4.2. CloudFire: Lean Canvas ciblant les parents

99

LA MÉTHODE RUNNING LEAN



^{30 -} Action consistant à émettre des appels sortants sur une population pas particulièrement réceptive.

PROBLÈME	SOLUTION	PROPOSIT		AVANTAGE DÉLOYAL	SEGMENTS
Mes fichiers	Synchronisation	DE VALEU	R UNIQUE	???	DE CLIENTÈLE
multimédias	automatique des	Accéder à votre			Consommateurs
personnels sont	fichiers entre les	contenu m			
répartis sur plusieurs	différents appareils	depuis n'ir	nporte où		
appareils	Partage instantané				
Partager un nombre important de photos	sans mise en ligne				
et vidéos est difficile	Application toujours				
	connectée				
	(facultative)				
	INDICATEURS CLÉS	1		CANAUX	1
	Ajout d'un premier			Réseau de	
Solutions existantes :	appareil	High-concept:		connaissances le	Early adopters :
conserver de	Partage des	Serrure nu		plus proche	Passionnés de
nombreux	photos/vidéos	pour vos fichiers		Fournisseurs de	médias numériques
exemplaires et les	priotos/videos	multimédi	as	câbles/DSL (solution	???
trier manuellement	Invite des amis			marque blanche)	
STRUCTURE DES COÛT	rs		SOURCES	DE REVENUS	ı
Coûts d'hébergement	– Heroku :			eemium puis 9 \$/mois p	our l'option
actuellement 0 \$			de stockag	ge Premium	
Coûts des ressources h	numaines :				
40h X 65 \$/h = 10 000 \$/mois		Seuil de re 1 000	entabilité : clients		

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).

Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 4.5. CloudFire : Lean Canvas ciblant les consommateurs

Même si les marges potentielles du segment de clientèle des vidéastes étaient les plus élevées, le business model en question était également le plus difficile à réaliser techniquement car la technologie de l'époque n'avait pas fait ses preuves avec des fichiers très lourds (caractéristique des fichiers vidéo). La proposition de valeur de ce segment de clientèle était la plus faible et le modèle de monétisation associé était difficile à mettre en place. En me basant sur ce classement, j'ai décidé de commencer par les segments de clientèle ciblant les parents et les photographes.

Sollicitez un regard extérieur

Une autre méthode efficace pour vous permettre de mieux évaluer vos risques consiste à sortir de votre bureau et à aller les valider auprès d'autres personnes³¹.

^{31 -} C'est une technique que Douglas Hubbard appelle Instinctive Bayesian Approach.

Il est impératif de discuter de votre business model avec au moins une autre personne.

Je préconisais habituellement d'aller directement mener des entretiens avec les clients après avoir décrit mes premiers business models, mais je préfère aujourd'hui passer un peu plus de temps à classer les risques par ordre de priorité et à réfléchir aux autres business models possibles avec des personnes autres que les clients (des conseillers, par exemple).

La principale raison pour laquelle je fais cela est pour maximiser la rapidité et les enseignements. Les clients ne peuvent pas vous donner directement toutes les réponses et étant donné la nature itérative et qualitative des premiers enseignements, valider ces hypothèses prend du temps. De plus, il se peut que vous visiez toujours un segment de clientèle trop large, trop petit ou que ce soit tout simplement un mauvais segment de clientèle.

En revanche, les « bons » conseillers peuvent vous aider à identifier les risques au niveau global et à affiner davantage et/ou à éliminer totalement certains business models.

J'utilise le terme conseiller de manière assez large. Vos premiers conseillers peuvent être des clients types, des investisseurs potentiels ou un autre entrepreneur avec une expertise particulière, une connaissance du domaine ou des connaissances qui concernent votre activité.

Par exemple, depuis que j'ai vendu ma dernière entreprise, j'ai fait part des leçons que j'ai pu tirer de CloudFire à plusieurs autres entrepreneurs qui cherchaient également à cibler le segment de clientèle des parents. J'estime que mes conseils et mes méthodes particulières leur ont permis de gagner entre trois et quatre mois, ce qui est extrêmement précieux, notamment au début.

Voici quelques recommandations pour mener des entretiens sur votre business model :

Évitez les PowerPoint de 10 slides.

J'évite le plus possible une présentation type en 10 slides parce que l'objectif de l'entretien est d'apprendre et non de convaincre. Bien que plus naturel, se passer totalement de slides requiert de la pratique et il est probable que cela ne vous apporte pas autant de découvertes actionnables car la personne en face de vous pourrait ne pas retenir tout ce que vous lui avez dit.

Mon outil de choix est un Lean Canvas dévoilé petit à petit sur un iPad (ou sur papier). Je commence par un bloc vide puis je révèle progressivement les différents éléments de mon business model au fur et à mesure que je le parcours.

Consacrez 20 % de votre temps à la préparation, 80 % à la discussion.

Cette façon de présenter étape par étape permet de réguler la discussion et de laisser toutes les informations à l'écran. Passer mon business model en revue me prend habituellement entre trois et cinq minutes, ensuite je ne dis plus rien et j'écoute.

J'ai remarqué que laisser le canevas complet à l'écran, ce qui permet de visualiser le business model dans son ensemble, déclenchait invariablement des réactions.

Posez des questions spécifiques.

Je veux savoir particulièrement :

- ce qu'ils considèrent comme étant l'aspect le plus risqué de ce plan;
- s'ils ont dû faire face à des risques similaires et si oui comment;
- la façon dont ils testeraient ces risques ;

 s'ils pensent qu'il y a d'autres personnes à qui je devrais en parler.

Méfiez-vous du « paradoxe du conseiller ».

Comme nous allons bientôt le voir, de la même manière que mener des entretiens ne consiste pas seulement à demander aux clients ce qu'ils veulent, ces entretiens ne consistent pas à demander aux conseillers ce que vous devez faire.

Le paradoxe des conseillers : recrutez des conseillers pour qu'ils vous donnent de bons conseils mais ne les suivez pas, appliquez-les.

- Venture Hacks

La solution? Ne pas prendre ces retours pour des jugements ou de la validation mais plutôt comme un moyen d'identifier et de classer les risques.

Votre travail consiste toujours à vous approprier votre *propre* business model, mais ne disposant pas de toutes les réponses, vous devez créer votre start-up à partir d'une série de discussions avec des conseillers, clients, investisseurs et même avec vos concurrents.

Parmi ces conversations se trouve la clé du succès et c'est votre travail, en tant qu'entrepreneur, de résumer et de rendre tout cela cohérent.

Recrutez des conseillers visionnaires.

Tout comme les *early adopters* veulent vous aider lorsque vous vous attaquez à leurs problèmes, les conseillers visionnaires voudront vous aider lorsque vous leur présenterez des problèmes qui sauront déclencher leur ferveur et leur passion.

Vous saurez s'il y a adéquation en fonction de leurs réponses et de leur langage corporel. Si tel est le cas, envisagez de les recruter en tant que conseillers officiels.

CHAPITRE 5

Préparez-vous à expérimenter

Vos business models et vos risques étant classés par ordre de priorité, vous devez désormais vous préparer à expérimenter.

Constituez une équipe problème/solution

Avant de commencer vos expérimentations, il est important de constituer l'équipe adéquate.

Oubliez les services traditionnels

Dans une start-up Lean, les services traditionnels tels que l'« ingénierie », la « qualité », le « marketing », etc., peuvent être gênants et créer des réticences inutiles. Au lieu de cela, Eric Ries recommande de constituer deux équipes, une équipe problème et une équipe solution.

L'équipe problème

L'équipe problème est principalement concernée par des activités situées « à l'extérieur de vos bureaux », telles que les entretiens avec les clients, les tests d'utilisabilité, etc.

L'équipe solution

L'équipe solution est principalement concernée par des activités situées « à l'intérieur de vos bureaux », telles que la programmation, la réalisation de tests, etc.

Je le dis « principalement » parce que ces équipes doivent être fortement transverses : les membres passent d'une équipe à l'autre, et entrent tous en interaction avec les clients.

Bien que je sois d'accord avec la distinction équipe problème / équipe solution, à ce stade d'avancement du produit, il sera plus efficace d'avoir une seule équipe problème/ solution.

Commencez par une équipe aussi petite que possible, mais pas trop

La taille idéale de l'équipe problème/solution est de deux ou trois personnes.

Il existe de nombreux arguments en faveur de la mise au point du lancement de votre premier produit (produit minimum viable ou MVP) par une petite équipe :

- La communication est facile.
- Il y a moins de travail inutile.
- Vos coûts restent peu élevés.

J'étais « quasiment » le seul fondateur quand j'ai créé CloudFire. Le plus gros défi que j'ai dû relever fut d'équilibrer les activités à l'extérieur avec les activités à l'intérieur du bureau ; il m'a fallu rassembler une équipe d'accros du travail pour y arriver (lire « Comment atteindre le flux dans une start-up Lean » en annexe).

Bien qu'il soit possible de créer un produit tout seul, je vous recommande fortement de travailler avec au moins une autre personne qui peut, au minimum vous aider à vérifier l'adéquation du problème/ solution avec la réalité. Il s'agirait idéalement d'un co-fondateur, mais des conseillers, des investisseurs et même un comité *ad hoc* peuvent remplir ce rôle.

Plus important que la taille de l'équipe : assurez-vous que vous avez à disposition les compétences adéquates pour itérer rapidement.

Les trois éléments indispensables : développement, design et marketing

Vous n'avez pas toujours besoin de trois personnes pour que l'équipe soit au complet. Vous pouvez parfois trouver ces compétences chez deux personnes voire même une seule. J'ai tendance à rechercher des personnes avec un certain niveau d'expérience dans chacun de ces trois domaines. Voici comment je les définirais :

Développement

Si vous concevez un produit, vous avez besoin d'une équipe avec d'importantes compétences en développement de produit. Avoir une expérience préalable dans la conception de produits est essentiel, tout comme l'est l'expertise dans la technologie spécifique que vous utilisez.

Design

Par design, j'entends à la fois l'esthétisme et l'utilisabilité. Sur les nouveaux marchés, la fonction peut prendre le pas sur la forme, mais nous vivons dans un monde de plus en plus attentif au design, dans lequel la forme ne peut pas être ignorée. De plus, un produit n'est pas une simple accumulation de fonctionnalités mais plutôt un assemblement de flux d'utilisation. Dans votre équipe, vous avez besoin de personnes capables de créer l'expérience correspondant à la vision de vos clients.

Marketing

Tout le reste, c'est du marketing. Ce dernier oriente la perception externe de votre produit et vous avez besoin de personnes capables de se mettre dans la peau de vos clients. De bonnes compétences en rédaction publicitaire et en communication sont essentielles, ainsi qu'une compréhension des indicateurs, des politiques de prix et du positionnement.

Soyez vigilant si vous sous-traitez votre équipe problème/ solution

Je rencontre constamment des équipes qui tentent d'externaliser une ou plusieurs de ces activités, ce qui est généralement une mauvaise idée. S'il se peut que vous externalisiez un premier prototype ou une première démo, faites attention à ne pas dépendre de l'agenda de quelqu'un d'autre, car cela peut limiter votre capacité à itérer rapidement et à apprendre.

La seule chose que vous ne devriez *jamais* externaliser c'est ce qui vous permettra de tirer des enseignements de vos clients.

Mener des expérimentations efficaces

Je vais à présent vous donner quelques règles basiques pour vous permettre de définir et de mener des expérimentations efficaces.

Maximisez le temps, les enseignements et la concentration

Parce que l'objectif d'une start-up est de trouver un plan qui fonctionne avant d'avoir épuisé ses ressources, nous savons que le temps, tel qu'il est mesuré par le cycle du temps qui entoure la boucle création-évaluation-enseignements du schéma 5.1, est important. Nous savons également que les enseignements (notamment ceux tirés des clients) sont

essentiels. Cependant, un élément auquel nous n'accordons pas suffisamment d'attention est la concentration.

Pour mener des expérimentations de façon optimale, vous avez besoin des trois (temps, enseignements et concentration). Voyons ce qui se produit lorsque vous n'utilisez pas les trois.

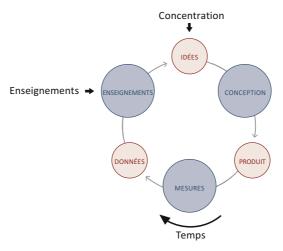


Schéma 5.1. Temps, enseignements et concentration

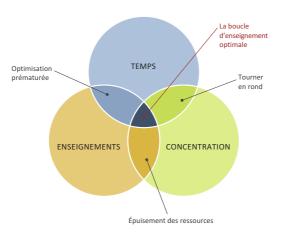


Schéma 5.2. Maximiser le temps, les enseignements et la concentration

109

Le temps et la concentration

Lorsque vous allez vite et que vous êtes concentré mais que vous ne tirez pas d'enseignements, cela revient à tourner en rond, ce qui vous fait gaspiller beaucoup d'énergie.

Enseignements et concentration

Lorsque vous êtes concentré sur ce qu'il faut et que vous tirez des enseignements mais que vous n'allez pas assez vite, vous risquez d'épuiser vos ressources ou de vous faire distancer par un concurrent.

Temps et enseignements

Enfin, lorsque vous allez vite et que vous tirez des enseignements mais que vous n'êtes pas concentré, il se peut que vous tombiez dans le piège de l'optimisation prématurée. Améliorer les serveurs alors que vous n'avez pas de clients et optimiser les pages d'accueil lorsque vous ne disposez pas encore de produit viable sont deux exemples d'optimisation prématurée.

Identifiez un seul objectif ou indicateur clé

Une start-up ne peut se concentrer que sur un indicateur à la fois. Il vous faut donc déterminer de quel indicateur il s'agit et ignorer tout le reste.

- Noah Kagan

Lorsque vous menez une expérimentation, restez concentré sur les enseignements clés ou sur les indicateurs les plus importants que vous visez, qui varieront en fonction du type et de l'avancement de votre produit. Bien qu'il soit possible d'aborder plusieurs indicateurs et objectifs simultanément, j'ai toujours trouvé que se concentrer sur un seul élément à la fois était plus efficace.

Allez au plus simple pour apprendre

Le mieux est souvent l'ennemi du bien.

Voltaire

Lancez-vous le défi de trouver la façon la plus simple de tester une hypothèse. Une fois que vous avez réellement compris les risques liés à votre produit, il est souvent possible de concevoir autre chose que le produit lui-même pour les tester.

Vous n'avez pas besoin de code pour tester un produit logiciel (Dropbox)

Alors qu'il travaillait sur Dropbox au Massachusetts Institute of Technology, Drew Houston a posté une démo de trois minutes qui a fait le buzz sur Hacker News. La vidéo et la page d'accroche lui ont permis d'attirer des dizaines de milliers d'early adopters, de trouver un co-fondateur et d'être soutenu par Y Combinator. À l'époque, Drew estimait sa date de lancement à moins de trois mois. Pourtant, il lui aura fallu 18 mois pour lancer publiquement Dropbox.

Vous n'avez pas besoin d'un restaurant pour tester un nouveau concept alimentaire (les restaurants mobiles d'Austin)

Les restaurants mobiles sont devenus assez tendance et réputés à Austin au Texas. Au départ, il s'agissait d'un moyen économique pour les restaurateurs en herbe de tester rapidement leurs concepts. Après avoir fait leurs preuves à petite échelle avec un nouveau concept, Austin passe à la vitesse supérieure avec un restaurant classique (après avoir été nommé « Meilleur barbecue du pays » par le magazine Bon Appétit, Franklins BBQ est la dernière expérience réussie dans ce type de transition). Cependant, certains conservent leurs « laboratoires culinaires » dans lesquels ils continuent d'expérimenter de nouveaux plats avant de les proposer dans leurs restaurants.

Vous n'avez pas besoin d'automatiser la validation d'un marché (Food on the Table)

Manuel Rosso avait eu une grande vision. Il voulait mettre en place, à travers le pays, un service générant des menus hebdomadaires et des listes de courses basées sur les préférences des clients et sur ce qui se vendait à proximité. Pour le lancer, il devait savoir où les gens faisaient leurs courses, connaître leurs préférences alimentaires et savoir ce qui se vendait à ce moment-là pour le relier à une autre base de données de recettes à partir de laquelle les consommateurs

Vous n'avez pas besoin d'automatiser la validation d'un marché (Food on the Table) (suite)

génèreraient des menus personnalisés. Au lieu de concevoir un système automatisé sophistiqué, Manuel et son VP produit, Steve Sanderson, ont sélectionné une épicerie proche de chez eux puis ont mené de nombreux entretiens dans le Starbucks d'à côté avec des personnes qui y faisaient leurs courses. Ils ont fait leur premier entretien avec un client et ont rédigé ces menus hebdomadaires afin de valider leurs suppositions les plus risquées en premier. Leur objectif était de prioriser les enseignements et non l'efficacité. Avec le temps, les clients ont été plus nombreux à s'inscrire et ils ont progressivement remplacé les éléments les plus inefficaces de leur solution par une automatisation « suffisante » leur permettant de se rapprocher de leur vision de départ. Cette technique consistant à utiliser un service très personnalisé comme le MVP pour accélérer les enseignements a été appelée très justement « MVP concierge » par Eric Ries.

Formulez des hypothèses réfutables

Ce que la plupart des gens écrivent sur leur business model ne peut vraiment pas être testé en l'état. La méthodologie Lean Startup est fortement ancrée dans les sciences et requiert que vous transformiez ces suppositions en hypothèses réfutables.

Une hypothèse réfutable est une affirmation pouvant être clairement démentie.

Lorsque vous passez cette étape, vous pouvez facilement commettre l'erreur de recueillir juste assez de preuves pour vous convaincre vous-même que votre hypothèse est correcte.

Un exemple peut mieux vous aider à comprendre.

Voici deux affirmations décrivant une hypothèse de canal de diffusion :

Trop vague

Être reconnu en tant qu'expert permettra d'attirer des early adopters.

Spécifique et testable

Un article de blog génèrera 100 inscriptions.

La première affirmation est une hypothèse qui ne peut pas être démentie car les résultats attendus (attirer des *early adopters*) ne sont pas mesurables. Plus précisément, on ne sait pas combien d'*early adopters* sont nécessaires pour que cette hypothèse soit vérifiée (1, 100 ou 1 000) ou ce qu'implique réellement d'« être reconnu en tant qu'expert ».

La deuxième affirmation repose sur des résultats spécifiques mesurables, mais elle est également basée sur une action spécifique et reproductible, ce qui permet de la tester.

Même si vous n'obtenez pas les résultats attendus, le simple fait de savoir qu'il s'agit d'une avancée est très précieux, non seulement pour confronter votre hypothèse à la réalité, mais aussi pour améliorer votre jugement.

Voici une formule permettant d'aboutir à une hypothèse réfutable :

Hypothèse réfutable = [action spécifique reproductible] + [résultats mesurables attendus]

Validez qualitativement, vérifiez quantitativement

Le chemin menant à l'adéquation produit/marché est pavé d'incertitude. La bonne nouvelle c'est que lorsque vous êtes entouré d'incertitude, vous n'avez pas besoin de beaucoup d'informations pour tirer des enseignements.

Si vous êtes actuellement entouré d'incertitude, vous n'avez pas besoin de beaucoup d'informations pour réduire considérablement cette incertitude. Si vous disposez déjà d'un grand nombre de certitudes, alors, vous avez besoin de beaucoup d'informations pour réduire l'incertitude.

- Douglas Hubbard

Cela va naturellement en votre faveur.

Votre premier objectif consiste à obtenir un signal fort (positif ou négatif) et pour cela vous n'avez pas besoin d'un grand échantillon. Vous pourriez tout à fait l'obtenir après seulement cinq entretiens avec les clients³².

Un fort signal négatif vous indique que vos hypothèses les plus audacieuses ne fonctionneront probablement pas et vous permet de les affiner rapidement ou de les abandonner. Pour autant, un signal fort positif ne signifie pas nécessairement que votre hypothèse sera toujours valide à grande échelle d'un point de vue statistique. Cela vous permet néanmoins de continuer à avancer avec cette hypothèse jusqu'à ce qu'elle puisse, ensuite, être vérifiée au travers de données quantitatives.

Valider ainsi (*d'abord qualitativement*, *puis quantitativement*) les hypothèses est un des principes clés, dont nous verrons l'application tout au long de ce livre.

^{32 -} Ce chiffre est tiré d'une recherche sur les tests d'utilisabilité (Jakob Nielsen/Steve Krug) qui démontre que cinq personnes suffisent à dévoiler 85 % des problèmes. Plus loin dans ce livre nous verrons des exemples spécifiques qui m'ont permis de vérifier cette affirmation.

Assurez-vous de pouvoir relier les résultats à des actions spécifiques

Une des choses les plus difficiles à faire est de relier les résultats obtenus à des actions spécifiques et reproductibles, puisque votre produit évolue constamment. Quand vous menez des expérimentations qualitatives (comme des entretiens), il est important de vous y prendre de la même façon jusqu'à ce que certains modèles reproductibles émergent. Pour ce qui est des expérimentations quantitatives, des méthodes telles que l'analyse de cohorte et les tests fractionnés vous permettent d'y arriver. Nous aborderons ce point plus en détail un peu plus tard.

Créez des tableaux de bord accessibles

Tester les hypothèses peut être effrayant pour les fondateurs. C'est compréhensible, puisque les fondateurs de start-up s'investissent corps et âme dans leur travail. Ils ont beaucoup misé sur les résultats de leurs efforts et n'aiment pas avoir tort.

Cependant, en fondant votre entreprise essentiellement sur des croyances, sans un certain niveau de transparence et d'objectivité, vous courrez un risque. Il est impératif de partager ouvertement les résultats de vos expérimentations avec l'ensemble de l'entreprise.

Une entreprise devrait être comme un aquarium, tout le monde devrait pouvoir voir ce qu'il s'y passe.

Jack Stack³³

^{33 -} Jack Stack, The Great Game of Business, Currency/Doubleday, 1994.



|--|

es entretiens sur le MVP valideront la proposition de valeur de la page d'accueil.

Ce que nous pensions

Les canaux de sortie nous permettront d'obtenir 50 inscriptions par semaine.

Les entretiens sur le MVP valideront le prix.

Notre première proposition de valeur qui se concentrait

Ce que nous avons appris

quatre semaines de plus à ce rythme. À ce moment-là, nous avions le modèle de tarification et se sont inscrites. Nous avions une liste de prospects suffisamment intéressés pour continuer au moins Toutes les personnes que nous avons rencontrées ont accepté prévu d'attirer plus de trafic à travers de nouveaux canaux que l'on devait tester.

Étape suivante

Commencer à tester d'autres canaux pour générer du trafic vers un public beaucoup plus large.

PROBLÈME	SOLUTION	PROPOSITION	AVANTAGE DÉLOYAL SEGMENTS	SEGMENTS
Partager un nombre	Partage instantané sans	DE VALEUR UNIQUE	La communauté	DE CLIENTÈLE
important de photos	mise en ligne	Retourner plus vite		Parents (à l'origine
et vidéos est chronophage	Intégration des dossiers/iPhoto à ce qui compte	à ce qui compte		du contenu)
	Meilleurs outils de notification le plus pour vous	le plus pour vous		
Les parents n'ont pas	INDICATELLES CLÉS		NI ONO	Famille et amis
de temps libre	INDICALEONS CLES		YOUNG	(destinataires)
	A – Inscription		Amis	(00000000000000000000000000000000000000
La demande extérieure	A – Première galerie créée		Garderie	
est considérable nour	R – Album/vidéo partagé(e)		Anniversaires	
co type de contenii	R – A invité de la famille		Adwords	
	ou des amis	High-concept:	Facebook	Early adopters :
Solutions existantes :	R – A pavé après	Partager des photos	Bouche-à-oreille	Jennes mamans
Flickr Pro. SmueMue.	la période d'essai	et vidéos sans		avec des enfants
Apple MobileMe, Facebook	-	les mettre en ligne		de moins de 3 ans
STRUCTURE DES COÛTS		SOURCES	SOURCES DE REVENUS	
Coûts d'hébergement – Heroku	n	1 mois d'ess	1 mois d'essai offert puis 49 \$/an	
actuellement 0 \$		Court do someobilité.		
Coûts des ressources humaines :	: sa	2 000 clients		
40h X 65 \$/h = 10 000 \$/mois				

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com). Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License

Schéma 5.3. Leçons tirées

Communiquez vos enseignements très vite et régulièrement

Rendre les tableaux de bord accessibles à l'ensemble de l'entreprise est très bien pour les analyses des actions sur le terrain, mais il est tout aussi important de rendre compte des apprentissages stratégiques.

Pour ce faire, une bonne méthode consiste à communiquer régulièrement les leçons que vous avez tirées de votre dernière série d'expérimentations (chaque semaine avec votre équipe en interne et au moins une fois par mois avec vos conseillers et investisseurs externes). Cela vous permet de marquer une pause, de réfléchir ensemble sur vos résultats et de mieux préparer les activités qui suivront (c'est-à-dire les hypothèses à tester).

Les deux dernières étapes constituent la base de ce qu'Eric Ries décrit comme « rendre compte de l'innovation » dans son livre *Lean Startup*. Le schéma 5.3 présente une mise en application d'un modèle permettant de rendre compte de l'innovation que j'utilise et qui combine les enseignements continus avec le Lean Canvas ainsi qu'un tableau de bord mesurant le taux de conversion de la cohorte.

Compte-rendu des enseignements tirés

En haut, vous commencez par identifier les objectifs ou indicateurs clés.

Sur la gauche, vous résumez les enseignements que vous avez tirés au cours d'une certaine période et les répartissez en plusieurs sections : vous décrivez ce que vous aviez prévu (vos hypothèses), ce qui s'est réellement produit (vos découvertes) et ce que vous allez faire ensuite (vos futures expérimentations).

Ces enseignements sont mis de côté pour avoir ensuite une vision stratégique du cycle de vie de vos clients (nous aborderons ce point en détail plus loin) ainsi qu'une vision stratégique des hypothèses de votre business model.

Communiquer les progrès de cette manière vous permet de continuer à tirer des enseignements tout en évoluant constamment vers un plan qui fonctionne.

Appliquer le méta-modèle d'itération aux risques

On s'attaque aux risques lors des expérimentations. Le chemin menant à l'adéquation produit/marché est pavé d'enseignements qualitatifs : vous serez en mesure d'atténuer certains risques mais vous ne pourrez jamais complètement les éliminer en une seule expérimentation.

Deux conséquences. La première est que les start-up sont découragées par les premiers enseignements mitigés ou négatifs et choisissent de pivoter prématurément, ou d'abandonner les expérimentations. La seconde, c'est le cas exactement inverse : après des premiers enseignements positifs, les start-up sont beaucoup trop optimistes et se retrouvent bloquées plus tard.

Pour arriver à passer cette première étape importante d'une start-up, l'adéquation produit/marché, il ne suffit pas de créer le « bon » produit; il faut concevoir un business model évolutif qui fonctionne. Vous ne pouvez pas vous permettre de suivre aveuglément le processus (même celui-ci) ou de mener des expérimentations sans but, juste pour apprendre. Vous devez commencer en ayant vos objectifs en tête et tester différentes itérations de vos expérimentations pour que vos enseignements soient cumulatifs.

Maximisez les enseignements (liés aux risques) par unité de temps. Vous devez partir d'un Lean Canvas terminé, avec un plan qui devrait, selon vous, fonctionner. Ensuite, vous menez

méthodiquement des expérimentations avec les différentes itérations possibles de tous les blocs du canvas.

Votre business model n'est pas un jeu de fléchettes.

Précédemment, j'ai présenté les trois principaux risques initiaux du Lean Canvas : le problème, les canaux et les sources de revenus.

Bien qu'ils permettent de déterminer rapidement par quel canevas commencer, voici la façon dont vous devriez les aborder par étape :

Étape 1 : comprendre le problème

Menez des entretiens formels avec les clients ou utilisez d'autres techniques d'observation de la clientèle pour déterminer si votre problème vaut la peine d'être résolu. Qui rencontre ce problème ? Quel est le principal problème et comment y répond-t-on actuellement ?

Étape 2 : définir la solution

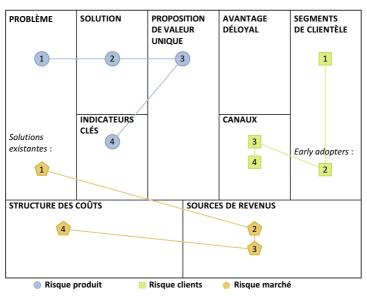
Armé de vos connaissances acquises à l'étape 1, essayez de définir la solution, mettez au point une démo qui aide le client à visualiser la solution, puis testez-la avec les clients. La solution fonctionnera-t-elle ? Qui sont les *early adopters* ? Le modèle de tarification est-il adapté ?

Étape 3 : valider qualitativement

Concevez votre MVP puis présentez-le à vos early adopters. Sont-ils conscients de la proposition de valeur unique? Comment allez-vous trouver suffisamment d'early adopters pour tenir pendant toute la phase d'apprentissage? Payent-ils pour votre produit?

Étape 4: vérifier quantitativement

Lancez la version améliorée de votre produit en visant un public plus large. Avez-vous créé un produit qui intéresse les gens ? Comment atteindrez-vous des clients à grande échelle ? Votre entreprise est-elle viable ?



Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).
Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 5.4. Éliminer les risques de manière systématique

Vous pouvez appréhender le problème, les canaux et les sources de revenus du point de vue des risques :

Risque produit : créer le bon produit

- 1. Tout d'abord, assurez-vous que votre problème vaille la peine d'être résolu.
- 2. Ensuite, définissez la plus petite solution possible (MVP).

- 3. Concevez et validez votre MVP à petite échelle (testez votre UVP).
- 4. Puis testez-le à grande échelle.

Risque client: atteindre les clients

- 1. Commencez par identifier ceux concernés par le problème.
- 2. Ensuite, identifiez les *early adopters* qui veulent vraiment votre produit maintenant.
- 3. Ce n'est pas un problème de commencer par les canaux sortants.
- 4. Développez progressivement des canaux entrants évolutifs ; le plus tôt sera le mieux.

Risque marché: créer une entreprise viable

- 1. Identifiez les concurrents à travers les alternatives et déterminez un prix pour votre solution.
- 2. Commencez par tester votre prix en fonction de ce que disent les clients (engagements verbaux).
- 3. Ensuite, testez le prix en fonction des actions des clients.
- 4. Optimisez votre structure de coûts de façon à ce que votre business model fonctionne.

Et l'avantage déloyal?

La seule case à laquelle vous ne vous êtes pas attaqué est la case de l'avantage déloyal, parce que votre véritable avantage déloyal ne peut être testé que face à vos concurrents. Jusqu'à ce que vous ayez apporté la preuve de l'adéquation produit/marché, vous n'attirerez pas beaucoup de concurrents (voire aucun).

Donc d'ici là, profitez de l'anonymat, c'est une chance!

Partie 4 TESTEZ VOTRE PLAN DE MANIÈRE SYSTÉMATIQUE

CHAPITRE 6

Préparez-vous à mener des entretiens avec les clients

La façon la plus rapide de tirer des enseignements est de parler aux clients et non de livrer du code ou de recueillir des données analytiques. Nous utiliserons les entretiens avec les clients comme un outil d'apprentissage dans la suite du livre. Ce chapitre vous donne quelques bases pour mener de bons entretiens.

S'il vous plaît, pas d'enquêtes ni de groupes de discussion

Le premier réflexe de nombreux fondateurs est de mener une série d'enquêtes ou de mettre en place une série de groupes de discussion pour mieux connaître leurs clients. Même si cela peut vous sembler plus efficace que des entretiens, commencer ainsi est généralement une mauvaise idée. Voici pourquoi:

Les enquêtes nécessitent que vous connaissiez les bonnes questions à poser.

Il est difficile, voire même impossible, de rédiger une enquête qui pose toutes les bonnes questions, parce que vous ne savez

pas encore quelles sont ces questions. Lors d'un entretien avec un client, vous pouvez demander des précisions et explorer des domaines que vous n'aviez pas envisagés au départ.

L'objectif des entretiens avec les clients consiste à découvrir ce que vous ne savez pas que vous ne savez pas.

Pire encore, les enquêtes nécessitent que vous connaissiez également les bonnes réponses.

Dans une enquête, vous devez non seulement poser les bonnes questions, mais également fournir au client le bon choix de réponses. Lorsque vous avez répondu à une enquête, combien de fois avez-vous coché la case « autre » ?

Au début, les meilleurs enseignements viennent des questions ouvertes.

Vous ne voyez pas les clients lors d'une enquête.

Le langage corporel est un tout aussi bon indicateur de l'adéquation produit/marché que les réponses elles-mêmes.

Les groupes de discussion sont tout simplement une erreur.

Le problème avec les groupes de discussion est qu'ils dérivent rapidement vers des « groupes de réflexion », ce qui n'est pas adapté pour la plupart des produits.

Les enquêtes peuvent-elles vous servir à quelque chose?

Bien que les enquêtes ne soient pas adaptées pour tirer les premiers enseignements, elles peuvent être assez efficaces pour vérifier les enseignements des entretiens clients.

Les entretiens clients sont une forme de validation qualitative très efficace pour mettre à jour des signaux forts positifs ou négatifs pour certaines hypothèses, en utilisant un échantillon de taille « raisonnable ».

Une fois que vos premières hypothèses sont validées, vous pouvez vous servir de ce que vous avez appris pour réaliser une enquête et vérifier vos résultats de manière quantitative. L'objectif n'est plus de tirer des enseignements, mais de démontrer que ces résultats peuvent évoluer à la hausse (ou qu'ils sont pertinents sur un plan statistique).

Mais parler aux gens, c'est compliqué

Le cri de guerre du développement par la clientèle, « Sortez de vos bureaux ! », lancé par Steve Blank, est à la fois une des pratiques les plus élémentaires et les plus difficiles à mettre en place. Les gens pensent que parler aux clients m'est venu naturellement, mais ce n'est tout simplement pas vrai (ils pensent également que j'habite dans la Silicon Valley, ce qui n'est pas vrai non plus).

Tout comme la majorité des autres fondateurs de start-up avec une formation technique, j'étais un geek renfermé. Pendant des années, je me suis servi d'outils tels que les emails, les forums de discussion et les blogs pour éviter d'avoir à parler directement aux clients. Lorsque je parlais aux clients, les discussions me semblaient improductives et futiles.

Je savais qu'écouter les clients était important, mais je ne savais pas en quoi.

Je suis passé de la crainte de l'interaction directe avec le client à la mise en place d'un numéro vert sur mon téléphone portable. Pour moi, le tournant crucial s'est produit lorsque je me suis rendu compte que « la vie était trop courte pour continuer à concevoir des produits dont personne (ou presque) ne voulait ». Cela a coïncidé avec mon premier contact avec le développement par la clientèle et les start-up Lean, qui ont remis en cause l'ensemble de mes tests et les applications que je faisais de ces principes.

Bien que le développement par la clientèle présente des arguments indéniables et rationnels pour nous inciter à aller parler aux clients, obliger notre corps à écouter notre tête n'en reste pas moins difficile au début.

Dire « allez parler aux clients » est aussi utile que de dire « concevez un produit dont les gens veulent ». La vraie question est : qu'est-ce que vous leur dites ?

Voici quelques techniques pour vaincre vos premiers blocages:

Créez un cadre centré sur les enseignements et non sur votre argumentaire.

Lors de votre argumentaire, puisque c'est vous qui parlez le plus, il est très facile pour vos clients de faire semblant d'être d'accord avec ce que vous dites ou de vous mentir ouvertement.

Le problème en commençant par un argumentaire est que vous vous avancez en pensant savoir quel est le « bon » produit pour vos clients (adéquation produit/marché).

Avant de pouvoir parler de la « bonne » solution, vous devez comprendre le « vrai » problème de vos clients.

Dans un cadre centré sur l'enseignement, les rôles sont inversés : vous donnez le contexte mais ensuite vous laissez les clients parler. Vous n'êtes pas censé connaître toutes les réponses et chaque interaction avec les clients (entretien, support technique, demande de fonctionnalité, etc.) devient une opportunité d'apprendre. De plus, les gens sont généralement prêts à vous aider si vous définissez clairement vos attentes au lieu d'essayer de les embobiner.

Ne demandez pas aux clients ce qu'ils veulent, découvrez-le.

Il arrive très souvent que des clients mentent lors des entretiens. Parfois par politesse et parfois parce qu'ils ne savent vraiment pas, ou parce qu'ils ne sont pas suffisamment intéressés³⁴. Votre travail ne devrait pas être de pointer du doigt leurs mensonges mais plutôt de trouver le moyen de valider leurs propos avec leurs actions, de préférence lors des entretiens.

Par exemple, si un client déclare que tel problème est inéluctable, cherchez plus loin. Demandez-lui comment il résout le problème à l'heure actuelle. S'il ne fait rien et qu'il arrive à se débrouiller, le problème ne doit pas être si grave. En revanche, s'il utilise une solution faite maison ou la solution d'un concurrent mais qu'il n'en est pas satisfait, il est possible que ce problème vaille la peine d'être résolu.

Une autre technique consiste à tout faire pour provoquer une réaction. Si un client vous dit qu'il serait prêt à payer pour obtenir votre produit, au lieu d'un simple engagement verbal, demandez-lui de payer maintenant ou de payer un acompte et assurez-lui une garantie de remboursement en cas de problème.

Nous aborderons plusieurs autres techniques plus loin dans ce livre.

Tenez-vous-en à votre script.

Bien que la recherche soit un élément essentiel des discussions avec vos clients, vous devez fixer des limites. Sinon, vous pouvez facilement perdre beaucoup de temps et vous retrouver avec une quantité excessive d'informations non utilisables.

Contrairement à un argumentaire, ajuster votre histoire après chaque entretien ne vous aidera pas. Vous avez besoin de régularité et de reproductibilité pour incorporer un peu de méthode dans ce processus. Les scripts sont là pour ça.

^{34 -} Cela est également appelé le biais des observateurs (ou biais d'Heisenberg ou d'Hawthorne), lorsque le simple fait d'observer les clients provoque une modification de leur comportement.

Dans le chapitre suivant, je partagerai avec vous les scripts que j'ai utilisés pour mener chaque type d'entretien.

Balayez large.

Même si votre objectif premier sera de déterminer les caractéristiques *early adopters*, tous vos prospects ne seront pas (ne devraient pas être) des *early adopters*. À ce stade, il est préférable de commencer par un large balayage de vos premiers prospects (pour éviter de vous retrouver face à un problème de maximum local), puis vous affinerez. Vous aurez amplement l'occasion d'affiner votre filtre lors de la prochaine série d'entretiens.

Recrutez largement puis ajustez la courbe.

- Steve Krug³⁵

Préférez les entretiens en face à face.

Précédemment, j'ai souligné l'importance de voir vos clients lors des entretiens. En plus des informations que vous obtenez grâce au langage corporel, je trouve que rencontrer quelqu'un en personne donne un sentiment de proximité que vous ne pouvez pas recréer virtuellement. Il s'agit d'un élément essentiel de la construction de la relation client.

Commencez avec des personnes que vous connaissez.

Trouver des candidats peut être difficile au début. Commencez avec des personnes que vous connaissez et qui correspondent au profil de votre client cible. Ensuite, servez-vous d'elles pour trouver d'autres candidats. Cela vous aide à vous entraîner et à être à l'aise avec votre script, mais c'est

^{35 -} Steve Krug, Rocket Surgery Made Easy: The Do-It-Yourself Guide to Finding and Fixing Usability Problems, New Riders Press, 2009.

aussi un moyen efficace d'être chaleureusement présenté à d'autres prospects.

N'y allez pas tout seul.

Il est toujours utile d'avoir une autre personne dans la salle lors de l'entretien afin de vous assurer que rien ne vous échappe. Cela vous aide aussi, ce qui est plus important encore, à avoir un point de vue objectif sur les enseignements³⁶.

Pour CloudFire, j'ai mené mes premiers entretiens orientés problème avec ma femme. Je lui ai également demandé de rester avec moi lors des entretiens suivants, ce qui m'a non seulement aidé à établir un lien plus facilement avec d'autres mamans, mais aussi permis de garder un lien avec la réalité.

Choisissez un endroit neutre.

Je préfère mener les premiers entretiens dans un café afin de créer une ambiance plus décontractée. Mener ces entretiens dans les bureaux des prospects rend les choses plus formelles et cela ressemble davantage à un argumentaire de vente, ce qui ne devrait pas être le cas. Cela étant dit, j'accepte de rencontrer le prospect où il le souhaite.

Demandez suffisamment de disponibilité.

Mes entretiens durent en général entre 20 et 30 minutes sans donner l'impression d'être pressé. Assurez-vous dès le début que la durée que vous avez fixée pour vos entretiens est suffisante pour répondre à vos attentes et que vous respectez le temps des candidats.

^{36 -} Les entrepreneurs sont généralement de nature optimiste et sont susceptibles d'être influencés par leurs attentes (ils voient ce qu'ils veulent voir).

Ne payez pas vos prospects et ne leur procurez aucun autre avantage.

Contrairement aux tests d'utilisabilité, lors desquels il est acceptable de procurer certains avantages aux clients en contrepartie de leur participation, votre objectif ici consiste à trouver des clients qui vous paieront et non l'inverse.

Évitez d'enregistrer les entretiens.

J'ai essayé d'enregistrer les candidats (avec leur accord), mais j'ai remarqué que certaines personnes ne parvenaient pas à en faire abstraction lors de l'entretien (conséquences de se savoir observé). Comme je n'ai par ailleurs jamais réécouté un seul entretien, cela ne valait pas vraiment la peine de le faire. Il se peut que cela varie en fonction des expériences.

Consignez les résultats aussitôt après l'entretien.

Je vous conseille de passer les cinq minutes suivant l'entretien à consigner les résultats pendant qu'ils sont encore frais. Vous ferez le point avec d'autres personnes plus tard.

Préparez-vous à vous entretenir avec 30 à 60 personnes.

En règle générale, préparez-vous à vous entretenir avec 30 à 60 personnes sur une période de quatre à six semaines, ce qui fait deux à trois clients par jour, en pensant à garder un peu de temps pour l'itération.

Ces chiffres peuvent varier en fonction de l'intensité du signal, de votre chemin d'accès aux clients et de votre business model. Vous savez que vous en avez fait assez lorsque vous n'apprenez plus rien de nouveau lors des entretiens. En d'autres termes, quand vous pourrez prédire avec précision ce que le client vous répondra, simplement en posant quelques questions spécifiques, vous aurez fini.

Envisagez d'externaliser la planification des entretiens.

Lors de cette période, ce qui vous fait perdre le plus de temps c'est l'attente. Vous attendez que des personnes reviennent vers vous, de trouver un créneau adéquat, vous jonglez avec les fuseaux horaires, etc. Si vous vous y prenez à l'avance, vous devriez être capable de déléguer ces tâches à quelqu'un d'autre avec succès (à un assistant virtuel par exemple).

Voici comment je m'y suis pris :

- J'ai préparé tous mes emails pour les demandes d'entretien.
- J'ai libéré mes après-midis afin qu'il soit facile de planifier des entretiens.
- J'étais en copie de tous les emails afin de pouvoir intervenir si nécessaire.

Trouver des prospects

Vous voulez, dans la mesure du possible, trouver des prospects provenant en priorité d'un canal que vous utiliserez plus tard pour acquérir des clients. À moins que vous ne disposiez déjà d'un moyen d'atteindre vos clients, il se peut que cela ne soit pas possible à ce stade.

Voici une liste d'autres techniques que vous pouvez utiliser pour trouver et recruter des candidats :

Commencez par vos contacts les plus proches.

Vous devez commencer par mener des entretiens avec vos contacts les plus proches et qui correspondent à la description de votre client cible. Certaines personnes ont peur que les informations obtenues auprès des contacts proches ne soient biaisées. Mon point de vue est qu'il faut bien commencer quelque part.

Demandez-leur qu'ils vous présentent d'autres personnes.

L'étape suivante consiste à demander à vos contacts les plus proches de vous présenter d'autres personnes qui correspondent à la description de votre client cible. Je vous conseille de préparer un message type que vos contacts n'auront qu'à transférer; cela leur fera gagner du temps.

En voici un exemple:

Bonjour [nom de l'ami],

J'espère que tu vas bien. J'ai un petit service à te demander.

J'ai une idée de produit que j'essaie de valider avec des photographes de mariage.

Je souhaite discuter avec des photographes de la région afin de mieux comprendre leur univers et découvrir si ce produit vaut la peine que je continue mes recherches.

J'apprécierais vraiment si tu pouvais faire suivre ce message aux personnes que tu connais qui correspondent à cette description.

(N'hésite pas à le modifier si tu le souhaites.)

Bonjour,

Nous sommes un éditeur de logiciel basé à Austin et nous travaillons actuellement sur un service qui simplifierait la façon dont les photographes mettent leurs produits en valeur et vendent leurs photos sur Internet. Pour être plus précis, nous sommes en train de concevoir de meilleurs outils, plus rapides, pour l'impression, l'archivage et la vente en ligne.

J'apprécierais beaucoup si vous pouviez me consacrer 30 minutes de votre temps pour nous aider à comprendre

votre travail actuel. **Je ne vends rien**, je cherche simplement des conseils.

Merci,

Ash

Jouez la carte régionale.

Les gens sont généralement d'accord pour vous rencontrer s'ils peuvent s'identifier à vous. Dans l'email type ci-dessus, j'ai mis l'emphase sur Austin dans le corps du texte et ce fut très efficace pour obtenir des entretiens avec des photographes régionaux.

Obtenez une liste d'emails à partir de la page d'accueil.

Si Internet est un canal viable pour votre produit, mettre en place une page d'accueil suffisamment tôt est un très bon moyen de trouver des candidats. Rendez-vous en annexe pour voir en détail les étapes de la réalisation d'une page d'accueil. Bien qu'il est probable que vous ne sachiez pas si ces per-

sonnes correspondent à votre description du client cible, ce sont des personnes suffisamment motivées pour avoir réagi à votre proposition de valeur unique (UVP). Contactez-les et demandez-leur si elles seraient d'accord pour passer 20 à 30 minutes avec vous au téléphone.

Donnez quelque chose en retour.

Faites de cet entretien une « véritable interview » et proposez de rédiger une critique, un article de blog ou de réaliser une vidéo en échange.

Servez-vous de techniques telles que le cold calling, l'emailing ainsi que de LinkedIn.

Le secret pour qu'un prospect (enthousiaste ou non) accepte un entretien est de bien comprendre son problème. Il est probable que vous n'y parveniez pas dès le premier essai ; c'est pourquoi vous devrez utiliser les autres techniques de cette liste pour vos premiers entretiens.

Remarques préventives et autres objections (ou pourquoi je n'ai pas besoin de m'entretenir avec mes clients)

Je vais commencer en répondant à certaines objections courantes sur l'idée de mener des entretiens avec les clients :

« Les clients ne savent pas ce qu'ils veulent. »

Votre travail ne consiste pas à demander aux clients une liste de fonctionnalités, mais plutôt à comprendre leurs problèmes et à les résoudre avec une solution convaincante.

« S'entretenir avec 20 personnes n'est pas valable d'un point de vue statistique. »

L'objectif d'une start-up est d'apporter un nouveau produit audacieux au monde. Au début, votre plus gros défi sera d'obtenir l'attention des clients.

Lorsque 10 personnes sur 10 disent ne pas vouloir de votre produit, c'est assez significatif.

- Eric Ries

Lorsque vous pouvez amener 10 personnes à dire oui à plusieurs reprises, vous êtes dans une bien meilleure position.

« Je ne me fie qu'aux indicateurs mesurables »

Une autre technique couramment utilisée consiste à ne se fier qu'aux indicateurs quantitatifs. Le premier problème avec cette approche c'est qu'au début vous n'aurez probablement pas ou ne pourrez probablement pas acheter suffisamment de trafic. Mais les indicateurs peuvent seulement vous dire ce que font (ou pas) vos visiteurs, ils ne peuvent pas vous dire pourquoi, ce qui est plus important encore. Ont-ils quitté votre site Web à cause du produit, du graphisme, du prix ou pour une autre raison? Vous pourriez passer votre temps à essayer de trouver différentes combinaisons ou simplement aller demander aux clients.

« Je suis mon propre client, donc je n'ai pas besoin de parler à qui que ce soit d'autre. »

Selon les fondateurs de 37 signals, créer des produits pour vous-même (en vous basant sur vos propres problèmes) est la meilleure façon de créer un produit réussi. Bien que ce soit un avantage puisque vous partez d'un problème que vous avez-vous-même rencontré, ce n'est pas une raison pour ne pas parler aux clients. Pour commencer, pouvez-vous vraiment être objectif sur le problème et le prix ?

Bien qu'il soit possible que vous rencontriez les mêmes problèmes que vos clients potentiels, être entrepreneur *vous discrédite automatiquement en tant que client*. Même si vous pensez concevoir des produits destinés à d'autres entrepreneurs, vous n'avez que votre propre vision et *vous devez donc la tester*.

Vous baser sur vos propres problèmes est un excellent point de départ, mais vous devez tout de même vérifier que votre problème vaut la peine d'être résolu en parlant à d'autres personnes.

« Mes amis pensent que c'est une super idée. »

Au début, je vous recommande de parler à n'importe qui, mais le but n'est pas de tirer des enseignements objectifs. Votre famille et vos amis vous dressent un tableau plus rose (ou pas) en fonction de leur vision de l'entrepreneuriat en tant que profession. Au lieu de cela, servez-vous de vos amis pour vous exercer et trouver d'autres candidats.

« Pourquoi passer des semaines à parler avec des clients quand je peux le faire en un week-end? »

Vous n'avez pas besoin d'avoir fini une solution pour la tester. Oui, vous devrez aider les clients à visualiser votre solution, mais vous n'avez pas besoin pour cela de code ou d'un véritable produit. Des maquettes, prototypes physiques, croquis, vidéos et pages d'accroche peuvent très bien faire l'affaire. Votre défi : mettre au point la solution la plus minimale possible afin d'accélérer les enseignements.

« Je n'ai pas besoin de tester le problème puisqu'il est évident. » Les problèmes peuvent vous sembler évidents pour un certain nombre de raisons parfois légitimes :

- Vous avez une connaissance approfondie du domaine.
- Vous répondez généralement à des problèmes importants, tels que l'amélioration des ventes ou des taux de conversion sur une page d'accueil.
- Vous répondez à des problèmes difficiles mais bien connus, tels que trouver le remède contre le cancer ou lutter contre la pauvreté.

Dans ces cas-là, les plus gros risques ne sont probablement pas liés aux tests sur le problème, mais plutôt à la compréhension du problème. Autrement dit, quels sont les clients les plus concernés (early adopters), comment répondent-ils à ces problèmes aujourd'hui (solutions existantes) et en quoi ce que vous leur proposeriez serait différent (UVP).

Même dans ces cas, je vous conseille toujours de mener quelques entretiens orientés problème afin de valider votre compréhension de celui-ci, puis de passer aux entretiens sur les solutions. « Je ne peux pas tester le problème parce qu'il n'est pas évident. »

Il se peut que vous pensiez que le produit que vous êtes en train de créer ne soit pas conçu pour résoudre un problème. Par exemple, un jeu vidéo, un court métrage ou un roman de fiction. Je soutiens que même dans ces cas, il existe des problèmes sous-jacents, bien qu'ils soient davantage motivés par le besoin de distraction que par une véritable difficulté. Dans ce cas, commencez par consacrer du temps à la compréhension de votre public (*early adopters*), puis cherchez comment tester votre solution plus vite et avec des moyens réduits, comme par exemple un teaser pour votre jeu vidéo,

« On va me voler mon idée. »

court métrage ou livre.

Les premiers entretiens (et premières pages Web) devraient être totalement orientés sur le problème, puisque vous cherchez à comprendre les problèmes de clients qui sont déjà conscients de les avoir. Il n'y a donc rien à voler ici.

Ce n'est qu'après les entretiens orientés solution que vous commencerez à dévoiler votre solution. D'ici là, vous devriez avoir identifié les *early adopters* qui sont davantage susceptibles d'acheter votre solution que d'en concevoir une eux-mêmes.

Cela étant dit, il est tout aussi important de vous souvenir que votre avantage durable viendra de votre capacité à tirer plus d'enseignements que vos concurrents actuels (et futurs).

« Personne n'achètera un vaporware³⁷. »

Lorsque vous serez capable de cerner le problème de votre client et que vous l'aiderez à visualiser une solution viable, il

^{37 -} Ce terme désigne un logiciel annoncé depuis longtemps et dont la sortie a toujours été retardée. (Source : Wikipedia).

vous l'achètera, à condition que vous supprimiez les autres objections, en proposant, par exemple, une période d'essai ou de se désabonner facilement.

« Vendre un produit est principalement affaire d'atténuation des risques ».

Avec mon dernier produit, USERcycle, je ne me suis servi que des entretiens clients, de l'HTML et de maquettes Illustrator pour comprendre le problème, définir la solution et obtenir 100 clients payants inscrits, avant de commencer à concevoir mon MVP (voir chapitre 8).

CHAPITRE 7

Les entretiens orientés problème

Comprenez la vision de vos clients avant de formuler une solution.

Les enseignements que vous devez tirer

L'objectif des entretiens orientés problème est de valider vos hypothèses sur le problème et sur le segment de clientèle. Lors des entretiens orientés problème, vous cherchez précisément à obtenir des informations sur les risques suivants :

Risque produit : à quel problème répondez-vous ? (problème) Selon les clients, quels sont leurs trois principaux problèmes ?

Risque marché: qui sont les concurrents? (solutions alternatives existantes)

Comment les clients répondent-ils à leur problème à l'heure actuelle ?

Risque clients : qui est concerné par le problème ? (segments de clientèle)

Ce segment de clientèle est-il viable ?

Tester le problème

Votre objectif premier consiste à évaluer les réactions des clients à l'évocation des principaux problèmes. Pour cela, observez leur réaction face à une page Web, un article de blog ou une publicité Google ou Facebook axés sur le problème³⁸.

Bien que ces méthodes soient utiles pour évaluer rapidement la réaction des clients, vous devez susciter leur engagement et comprendre les problèmes auxquels ils font face. Pour cela, vous pouvez utiliser des techniques d'observation informelles comme celles utilisées dans les méthodologies « Design Thinking », de design centré sur l'utilisateur, et/ou des techniques structurées d'entretien avec les clients.

Lorsque je suis confronté à une nouvelle idée de produit, je préfère généralement commencer par quelques-unes, voire toutes les techniques d'observation ci-dessus afin d'évaluer rapidement la réaction des clients, puis je poursuis avec un script d'entretien orienté problème mieux structuré (nous verrons comment un peu plus loin).

Pour obtenir des ressources supplémentaires sur ces techniques d'observation et d'entretien, je vous conseille :

- The Four Steps to the Epiphany de Steve Blank (http://cafepress.com/kandsranch).
- Le Manuel du créateur de Start-up de Steve Blank et Bob Dorf.

^{38 -} Rendez-vous en annexe pour savoir comment créer une page d'accroche.

- Rapid Contextual Design de Karen Holtzblatt, Jessamyn Wendell et Shelley Wood³⁹.
- Human-Centered Design Toolkit, IDEO (http://ideo.com).

ÉTUDE DE CAS Comprendre les problèmes par l'observation

Après la publication de la première édition de *Running Lean*, je consacrais 2 heures par semaine aux lecteurs qui souhaitaient me poser des questions à propos de leur start-up pendant un entretien de 30 minutes. L'objectif de ces conversations téléphoniques n'était pas de les convaincre en leur parlant d'une solution ou même de connaître leur avis sur le livre (ce qui les surprenait souvent), mais simplement de comprendre la façon dont d'autres entrepreneurs abordaient leurs produits et quels étaient les problèmes auxquels ils faisaient face. Ces conversations m'ont aidé à identifier les problèmes récurrents, ce qui a débouché sur davantage d'articles de blog et d'ateliers autour de ce livre ainsi que sur deux produits : Lean Canvas et USERcycle.

Formuler des hypothèses réfutables

Pour que les résultats de ces entretiens soient utilisables, vous devez transformer les hypothèses de votre canevas en hypothèses réfutables.

^{39 -} Karen Holtzblatt, Jessamyn Wendell et Shelley Wood, *Rapid Contextual Design*, Morgan Kaufmann, 2004.

On comprend mieux ce processus avec un exemple :

ÉTUDE DE CAS CloudFire

Le schéma 7.1 vous présente mon canevas avec les sujets faisant l'objet de tests, signalés par des pastilles.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage. Les parents n'ont pas de temps libre.	SOLUTION Partage instantané sans mise en ligne Intégration des dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification	PROPOS DE VALE UNIQUE Le moye le plus ra de parta vos phot et vidéo	EUR En apide ger tos	AVANTAGE DÉLOYAL La communauté	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis (destinataires)		
La demande extérieure est considérable pour ce type de contenu. Solutions existantes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai	High-co. Partagei des pho et vidéo les mett en ligne	tos s sans	CANAUX Amis Garderie Anniversaires Adwords Facebook Bouche-à-oreille	Early adopters : Parents de jeunes enfants		
STRUCTURE DES COÛTS Coûts d'hébergement – Heroku : actuellement 0 \$ Coûts des ressources humaines : 40h X 65 \$/h = 10 000 \$/mois Seuil de rentabilité : 2 000 clients Le Lean Carryas a été adanté du Business Model Carryas (http://businessmodeleeneration.com).							

Le Lean Canvas a ete adapte du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).

Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 7.1. Les entretiens orientés problème de CloudFire

J'ai appliqué la méthode des hypothèses réfutables à chacun de ces sujets afin d'avoir une base pour mes expérimentations (voir le schéma 7.2).

Hypothèse réfutable = [action spécifique reproductible] + [résultats mesurables attendus]

PROBLÈME Les entretiens sur le problème révèleront que la difficulté à partager une quantité importante de supports média est le principal problème. Les entretiens sur le problème révèleront que	INDICATEURS CLÉS	PROPOSI DE VALEI UNIQUE		AVANTAGE DÉLOYAL	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Les entretiens sur le problème valideront les parents comme segment de clientèle viable.
les clients utilisent au moins une des solutions existantes.					
STRUCTURE DES	со0тѕ		SOURC	ES DE REVENUS	•

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 7.2. Expérimentations sur le problème de CloudFire

NOTE

Lorsque vous impliquez les clients, il arrive très souvent que vous tiriez beaucoup plus d'enseignements que ce que vous aviez prévu. Nous étudierons ces enseignements supplémentaires plus largement et les intégrerons à notre canevas à la fin de la phase d'itération.

Mener des entretiens orientés problème

Nous allons ensuite étudier en détail le script d'un entretien orienté problème suivant la structure du schéma 7.3.

DÉCOMPOSITION DU SCRIPT D'UN ENTRETIEN ORIENTÉ PROBLÈME

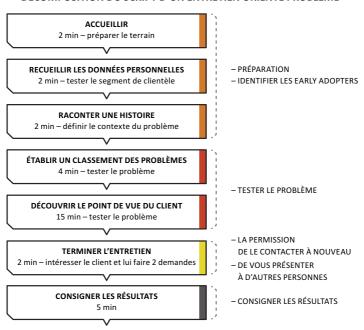


Schéma 7.3. Script de l'entretien orienté problème

Accueillir (préparer le terrain)

(2 minutes)

Expliquez brièvement comment va se dérouler l'entretien :

« Merci beaucoup d'avoir pris le temps de discuter avec nous aujourd'hui.

Nous travaillons actuellement sur le projet d'un service de partage de photos et vidéos destiné aux parents. J'ai eu l'idée de ce service après être devenu père et avoir constaté que ma femme était insatisfaite des solutions existantes. Mais avant d'aller plus loin, nous voulions nous assurer que d'autres parents rencontraient les mêmes problèmes et déterminer si ce produit valait la peine d'être créé.

L'entretien va se dérouler de la façon suivante. Je vais commencer par décrire les principaux problèmes auxquels nous nous attaquons et ensuite, je vous demanderai si certains d'entre eux vous sont familiers.

Je tiens à souligner que nous ne disposons pas encore de produit fini et que notre objectif est d'apprendre de vous et non de vous vendre ou de vous convaincre de quoi que ce soit. Cela vous convient-il ? »

Recueillir les données personnelles (tester le segment de clientèle)

(2 minutes)

Posez quelques questions d'introduction afin de recueillir les données personnelles qui, selon vous, vous permettront de définir les caractéristiques de vos *early adopters* et de les catégoriser :

- « Avant d'aborder le problème, j'aimerais en apprendre un peu plus sur vous :
 - Combien d'enfants avez-vous ?
 - Quel âge ont-ils?
 - Partagez-vous des photos sur Internet ?
 - Partagez-vous des vidéos sur Internet ?
 - À quelle fréquence ?
 - Avec qui?»

Raconter une histoire (définir le contexte du problème) (2 minutes)

Illustrez les principaux problèmes avec une histoire :

« Je vais maintenant vous parler des problèmes auxquels nous nous attaquons.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Après la naissance de nos enfants, ma femme et moi nous sommes retrouvés à prendre beaucoup plus de photos, et surtout plus de vidéos, qu'avant. Les grands-parents et la famille ont également commencé à nous demander régulièrement de nouvelles photos. Cependant, nous avons trouvé qu'il était difficile de partager régulièrement tous ces contenus car le processus prenait trop de temps.

Nous devions classer les fichiers, les redimensionner et veiller à la mise en ligne. Pour les vidéos c'était encore plus difficile car nous devions souvent commencer par convertir le format de la vidéo au format Web.

Comme de nombreux autres parents, nous ne dormons pas beaucoup et avons moins de temps libre qu'auparavant. Avec les enfants, nous avions une tout autre appréciation de notre temps libre et préférions le passer à faire autre chose.

Est-ce que vous vous retrouvez dans cette description? »

Établir un classement des problèmes (tester le problème) (4 minutes)

Présentez les trois principaux problèmes et demandez à vos prospects de les classer :

- 1. Prenez-vous plus de photos/vidéos qu'avant ?
- 2. Trouvez-vous le processus de partage de photos/vidéos pénible ?
- 3. En tant que parent, estimez-vous que vous manquez de temps libre ?

Demandez-leur ensuite s'il y a un autre aspect du partage de photos et de vidéos qui les agace.

NOTE

Modifiez régulièrement l'ordre de la liste des problèmes afin de ne pas fausser le classement.

Découvrir la vision du client (tester le problème) (15 minutes)

C'est le cœur de l'entretien. Ici, le meilleur script est « pas de script ».

Passez chaque problème en revue un à un. Demandez aux clients comment ils répondent au problème à l'heure actuelle, puis mettez-vous à l'aise et écoutez. Laissez-les vous donner autant de détails que possible. Posez des questions complémentaires, mais ne les orientez pas et n'essayez pas de les convaincre du bien-fondé d'un problème (ou d'une solution).

En plus de leurs réponses brutes, observez leur langage corporel ainsi que le ton de leur voix afin de vous faire une idée de la façon dont ils concevraient la solution au problème : « indispensable », « aimeraient bien l'avoir » ou « n'en ont pas besoin ».

S'ils font référence à de nouveaux problèmes, étudiez-les de la même manière :

- 1. Comment partagez-vous vos photos et vidéos à l'heure actuelle ?
- 2. Pourriez-vous nous expliquer en détail comment vous vous y prenez ?
- 3. Quels produits utilisez-vous actuellement et comment en avez-vous eu connaissance ?

Posez toute question complémentaire vous permettant de comprendre leur fonctionnement.

Cette partie est essentielle à la fois pour comprendre les problèmes et pour confirmer le premier classement du problème par vos prospects. Parfois, les gens vous mentent inconsciemment lorsqu'ils classent les problèmes, soit par politesse ou tout simplement parce qu'ils ne savent pas. C'est à ce moment-là que vous devez le vérifier. S'ils affirment qu'un problème est indispensable, mais qu'ils ne font rien pour le résoudre, quelque chose ne va pas.

Terminer l'entretien (l'accroche et la demande) (2 minutes)

Nous en avons terminé avec les questions liées aux hypothèses, mais vous avez encore une chose à faire et deux autres questions à poser.

Même si vous n'êtes pas prêt à parler de votre solution dans le détail, vous devez intriguer les clients afin de maintenir leur intérêt. Le pitch « haut niveau » est parfait pour cela. Il vous aide non seulement à expliquer votre solution en détail, mais vous permet également d'aider vos prospects à diffuser votre message.

Ensuite, vous devez leur demander la permission de les contacter à nouveau. Votre objectif est d'établir une boucle de retours continus avec vos prospects.

Enfin, vous devez leur demander de vous recommander à d'autres prospects potentiels :

« Comme je l'ai mentionné au début, il ne s'agit pas d'un produit fini ; nous sommes en train de concevoir un produit qui va simplifier la façon dont les parents partagent leur photos et vidéos sur Internet. La meilleure façon de décrire ce concept pourrait être : "SmugMug sans la mise en ligne" (remplacez SmugMug par le nom du service utilisé par le prospect).

Sur la base de ce dont nous avons parlé aujourd'hui, seriezvous intéressé pour voir le produit lorsqu'il sera prêt ? De plus, nous sommes à la recherche d'autres personnes comme vous pour mener d'autres entretiens. Vous seraitil possible de nous présenter à d'autres parents de jeunes enfants? »

Consigner les résultats

(5 minutes)

Consacrez les cinq minutes suivant l'entretien à consigner vos résultats pendant qu'ils sont encore frais dans votre esprit.

Un modèle comme celui qui suit vous permettra de noter rapidement les réponses aux hypothèses que vous testez.

Comme je vous l'ai conseillé précédemment, dans un premier temps, chacun d'entre vous devrait remplir ce formulaire de manière indépendante. Plus tard, organisez une séance de débriefing pour comparer vos notes, puis enregistrez la version finale dans le système que vous utilisez pour sauvegarder les résultats de vos entretiens.

ENTRETIEN ORIENTÉ PROBLÈME

Date :	
Coordonnées	
Nom:	
Email :	
Données personnelles	
Nombre d'enfants :	Âge :
Partage des photos sur Internet :	U
11 67	sur Internet :
À quelle fréquence?	Avecani ?

Problème 1. Partager un grand nombre de photos et de vidéos est chronophage. Ordre d'importance : Niveau de pénibilité :
Comment le problème est-il traité à l'heure actuelle ?
Problème 2. La demande extérieure pour ce type de contenu
est importante.
Ordre d'importance : Niveau de pénibilité :
Comment le problème est-il traité à l'heure actuelle ?
Problème 3. Je n'ai pas suffisamment de temps libre pour partager des photos/vidéos.
Ordre d'importance : Niveau de pénibilité :
Comment le problème est-il traité à l'heure actuelle ?
Remarques:
Personnes recommandées :

NOTE

Utilisez un outil tel que Wufoo ou Google Forms, non seulement pour enregistrer vos résultats, mais aussi pour réaliser des rapports qui vous permettront d'analyser ultérieurement les résultats.

Comprenez-vous le problème?

Je vais vous expliquer comment analyser les résultats de vos entretiens, affiner le script de ces derniers et savoir quand vous aurez terminé.

Passez en revue vos résultats chaque semaine.

Programmez vos entretiens à un bon rythme, soit entre 10 et 15 personnes par semaine. Ne modifiez pas le script en cours de semaine. Débriefez plutôt à la fin de chaque semaine afin d'examiner chaque série d'entretiens, de résumer vos enseignements et d'apporter des ajustements au script.

Les ajustements que vous apporterez varieront en fonction du type d'hypothèses que vous testez et de la force du signal que vous recevez des prospects. L'objectif est d'ajuster le script et les données personnelles en cours de route afin d'obtenir progressivement des signaux positifs plus forts et plus cohérents après chaque série d'entretiens.

Commencez à vous rapprocher des early adopters.

Cherchez, parmi les prospects ayant donné les réponses les plus favorables, des données personnelles caractéristiques (ex : très familiers avec le problème). Inversement, laissez tomber les segments clients les moins favorables.

Affinez les problèmes.

Si vous obtenez un fort signal « n'en ont pas besoin », supprimez ce problème du script. Au contraire, si vous découvrez que la solution à un nouveau problème est « indispensable », rajoutez ce problème au script. Votre objectif final est que votre produit apporte une solution « indispensable » à un problème : une proposition de valeur unique (UVP).

Cernez bien les solutions existantes.

Comprendre les solutions existantes de vos *early adopters* est essentiel pour mettre au point le bon produit. Ceux-ci se serviront de leurs solutions existantes comme point de comparaison avec votre solution, son prix et son positionnement. Ainsi, par exemple, si leurs solutions existantes sont toutes gratuites, votre produit doit

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

promettre une valeur et en procurer suffisamment pour justifier son prix.

Soyez attentif aux mots utilisés par vos clients.

Le meilleur moyen de découvrir les mots-clés à utiliser dans votre UVP consiste à écouter attentivement la façon dont les clients décrivent leur démarche.

Identifiez les différentes manières potentielles d'atteindre vos early adopters.

Une fois que vous commencez à avoir une idée de qui sont les *early adopters*, commencez à définir la manière dont vous allez vous y prendre pour atteindre davantage de personnes avec les mêmes caractéristiques. Nous commencerons à tester ces canaux au chapitre 8.

Quels sont les critères de sortie d'un entretien orienté problème ?

Vous avez terminé lorsque vous avez questionné au moins 10 personnes et que vous :

- pouvez identifier les caractéristiques d'un early adopter;
- avez identifié un problème essentiel à résoudre ;
- êtes capable de décrire la façon dont les clients répondent à ce problème à l'heure actuelle.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : enseignements tirés des entretiens orientés problème

Après avoir mené 15 entretiens orientés problème avec des parents, nous avions le sentiment d'avoir bien cerné le problème.

Voici ce que nous avons appris.

Risque produit : à quel problème répondez-vous ? Hypothèse

Les entretiens orientés problème révèleront que la difficulté à partager des fichiers multimédias est un problème dont la solution est indispensable.

Découvertes

Plus de 80 % des prospects se sont dits mécontents de leur solution actuelle. Nous pensions que pour la majorité, ce mécontentement était lié au processus de mise en ligne, mais nous avons appris que, bien que celui-ci soit pénible pour un grand nombre de photos, les clients s'en étaient arrangés en sélectionnant, par exemple, certaines photos à partager. Lorsqu'on leur demandait s'ils partageraient davantage de photos si le processus était plus simple, la majorité d'entre eux répondaient oui (une nouvelle hypothèse qui avait besoin d'être testée).

Un plus gros problème semblait exister autour du partage de vidéos. De nombreux parents ne partageaient pas de vidéos mais souhaitaient le faire. Leur plus grosse difficulté : ils ne savaient pas comment commencer (beaucoup avaient essayé mais abandonné faute d'avoir réussi à convertir correctement leurs vidéos au format Web).

En plus de ces découvertes, le simple fait d'écouter les parents décrire leur démarche nous a permis de découvrir beaucoup d'autres problèmes, représentés dans le schéma suivant.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

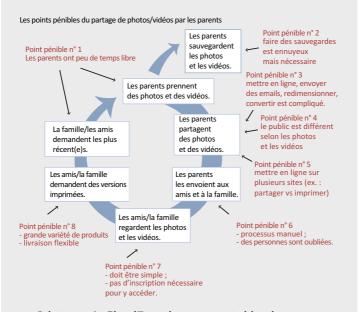


Schéma 7.4. CloudFire : les points pénibles du partage de photos/vidéos par les parents

Parmi les éléments qui sont ressortis à plusieurs reprises figurait la peur des parents de perdre toutes leurs photos et leurs vidéos (uniquement sauvegardées sur le bureau de leur ordinateur). Nous avons commencé à tester cela lors des entretiens ultérieurs orientés problème et avons trouvé un écho très important auprès des autres parents.

Risque marché : qui sont les concurrents ? (solutions existantes) Hypothèse

Les entretiens orientés problème ont validé ce que nous pensions, à savoir que les clients utilisaient au moins une des solutions existantes (SmugMug, Flickr, MobileMe, Facebook, etc.).

Découvertes

Lorsque nous avons commencé ces entretiens, nous nous attendions à ce que les parents soient plus nombreux à utiliser SmugMug ou Flickr, mais nous avons été surpris d'apprendre que 60 % d'entre eux partageaient leurs photos uniquement par email.

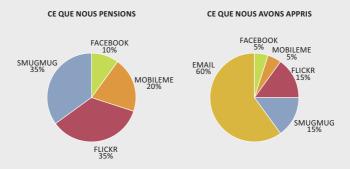


Schéma 7.5. Ce que nous avons appris sur les solutions existantes

Lorsqu'on leur demandait pourquoi il en était ainsi, les clients évoquaient la facilité d'utilisation (non pas pour eux mais pour les destinataires, notamment les grands-parents). Malgré leur taille limite, le fait était que tout le monde savait déjà se servir des pièces jointes par email.

Risque clients : qui rencontre le problème ? (segment de clientèle)

Hypothèse

Les entretiens orientés problème ont validé ce que nous pensions, à savoir que le segment de clientèle des parents était viable.

Découvertes

80 % des parents ont exprimé une certaine forme de frustration vis-à-vis des solutions existantes, mais 60 % d'entre eux utilisaient une solution gratuite : l'email. Cela était un défi puisque nous devions justifier la valeur apportée par CloudFire

par rapport à une solution gratuite et nous avions découvert plusieurs autres hypothèses que nous devions tester :

- Simplifier le processus de partage inciterait les parents à partager davantage de contenu (y compris des vidéos).
- Un processus de sauvegarde automatique soulagerait énormément les parents.
 - Les parents seraient prêts à payer 49 \$ par an pour cette solution.

Mise à jour du Lean Canvas

En nous basant sur ces découvertes, nous avons mis à jour notre canevas et apporté les modifications illustrées dans le schéma suivant.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage. Ne savent pas comment	Partage instantané sans mise en ligne déos Conversion automatique des vidéos		SITION EUR E n apide ger vos et vidéos	AVANTAGE DÉLOYAL La communauté	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis (destinataires)
partager (convertir) des vidéos. Ont peur de perdre leurs fichiers parce qu'ils ne sont pas sauvegardés. Solutions existantes : Email, Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai	High-cor Partager photos e sans les mett ligne	des et vidéos	CANAUX Amis Garderie Anniversaires Adwords Facebook Bouche-à-oreille	Early adopters : Parents de jeunes enfants
STRUCTURE DES COÛTS Coûts d'hébergement – Heroku : actuellement 0 \$ Coûts des ressources humaines : 40h X 65 \$/h = 10 000 \$/mois Seuil de rentabilité : 2 000 clients					9 \$/an

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).

Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 7.6. Lean Canvas ciblant les parents mis à jour

CHAPITRE 8

Les entretiens orientés solution

Testez la solution à l'aide d'une démo avant de concevoir le véritable produit.

Ce que vous avez besoin d'apprendre

Muni d'une liste de problèmes classés par ordre d'importance et d'une bonne compréhension des solutions existantes, vous êtes désormais prêt à formuler et à tester une solution.

Vous commencerez par vérifier de nouveau les enseignements tirés des entretiens orientés problème, puis vous testerez les risques suivants :

Risque client : qui rencontre le problème ? (early adopters)

Comment reconnaissez-vous les early adopters ?

Risque produit : comment allez-vous résoudre ces problèmes ? (solution)

Quel est l'ensemble minimal de fonctionnalités dont vous avez besoin pour lancer le produit ?

Risque marché : quel est votre modèle de tarification ? (sources de revenus)

Les clients achèteront-ils la solution ?

Quel prix pourront-ils accepter?

Testez votre solution

Ici, l'objectif principal consiste à se servir d'une démo pour aider les clients à visualiser votre solution et à valider son utilité dans la résolution du problème.

La plupart des clients sont doués pour définir les problèmes mais pas pour visualiser les solutions.

J'utilise le terme démo par défaut, pour définir tout ce qui peut raisonnablement servir de solution. L'idée est ici que concevoir la solution complète est chronophage et pourrait nous faire perdre du temps en imaginant une mauvaise solution ou en ajoutant des fonctionnalités inutiles. Vous devez concevoir une solution suffisante (des captures écrans, un prototype, etc.) pour être présentée aux clients afin de mesurer leur réaction et mieux définir les fonctionnalités de votre produit minimum viable (MVP).

Pour les logiciels, les maquettes et les vidéos sont un bon moyen de faire la démonstration de la solution que vous avez prévu de réaliser. Les produits physiques pourraient s'appuyer sur des croquis, des modèles de conception assistée par ordinateur (CAO) ou même sur des prototypes rapides en argile ou en impression 3D.

Quelle que soit la façon dont vous choisissez de réaliser votre démo, garder ces recommandations à l'esprit :

La démo doit être réalisable.

Les studios de design disposent d'équipes spéciales dédiées à la conception des premières démos utilisateur. On met

souvent l'accent sur ces démos, qui font clairement partie du processus de vente, mais elles reposent la plupart du temps sur des technologies (telles que Flash) qui ne seront pas celles du produit final. Bien qu'elles soient très efficaces pour faire vendre, elles compliquent le travail de l'équipe de développement car certains éléments sont parfois impossibles à reproduire. D'où la création d'un écart entre la promesse faite au client et ce qui sera finalement livré.

La démo doit avoir l'air vrai.

Je n'aime pas non plus l'extrême inverse qui consiste à trop simplifier les maquettes ou les croquis. Le client mise trop d'espoir dans le produit fini.

Plus votre démo semble réelle, plus vous pourrez tester la solution avec précision.

Votre démo doit être rapidement modifiable.

Au cours des entretiens, vous obtiendrez probablement de précieux retours sur l'utilisabilité que vous devrez rapidement intégrer et tester lors des prochains entretiens. C'est à ce moment-là qu'externaliser votre démo pourrait vous être préjudiciable si vous êtes dépendant de leur planning pour itérer.

La démo doit minimiser les pertes de temps.

Créer une maquette dans une autre technologie que celle du produit fini est une perte de temps. Pour mes maquettes, bien que j'aie rapidement commencé à réaliser des prototypes à l'aide de croquis sur papier, Photoshop et Illustrator, je les ai, à un moment donné, convertis en HTML/CSS, ce qui fait moins perdre de temps à long terme.

La démo doit utiliser des données proches de la réalité.

Au lieu d'utiliser des données fictives (ex : *texte Lorem Ipsum*), trouvez des données proches de la réalité qui vous aideront non seulement à organiser votre écran mais également à appuyer l'histoire racontée par votre solution.

Le contenu précède le design. Le design en l'absence de contenu n'est pas du design, c'est de la décoration.

- Jeffrey Zeldman⁴⁰

ÉTUDE DE CAS CloudFire

Dans le cas de CloudFire, j'ai attaché plusieurs écrans et j'ai réalisé une vidéo montrant comment un utilisateur pouvait partager 500 photos à partir d'albums photos existants dans iPhoto ainsi que 10 films à partir d'un dossier enregistré sur le bureau en moins de deux minutes.

Comme précédemment, il existe des techniques permettant d'évaluer rapidement la réaction initiale à une solution potentielle, par exemple en postant une démo vidéo sur votre page Web ou votre blog et en mesurant le taux d'engagement (comme Dropbox l'a fait). Là aussi, je préfère commencer par utiliser ces techniques en tant que mise à l'épreuve rapide, mais me fier à des entretiens clients plus structurés pour la validation.

^{40 -} Jeffrey Zeldman, A List Apart, Happy Cog Studios, 1998.

ÉTUDE DE CAS Tester une solution à l'aide d'un article de blog

En août 2009, j'ai publié un article de blog intitulé « Comment je documente les hypothèses de mon business model ». Je suivais la démarche de Steve Blank pour répertorier les hypothèses de mon business model en utilisant des fiches de travail, comme indiqué dans son livre, mais il m'était difficile de les maintenir à jour. En discutant avec d'autres adeptes du développement par la clientèle, je me suis rendu compte que je n'étais pas le seul.

Avant cela, j'étais tombé sur les travaux d'Alexander Osterwalder sur le Business Model Canvas, mais j'avais exclu sa démarche du canevas car je la trouvais trop simple. Lorsque j'ai vu Rob Fitzpatrick, un autre entrepreneur, associer les fiches de travail de Steve Blank au canevas d'Alexander Osterwalder, cela m'a donné envie de faire moi-même un peu de bricolage. Le résultat fut le Lean Canvas, que je décris dans cet article, qui est rapidement devenu un de mes articles les plus populaires. J'ai interprété cela comme le signe que cette approche était adaptée à la demande et j'ai utilisé cet élan pour mener plusieurs entretiens clients formels qui ont ensuite validé le bien-fondé de cette solution. Ce qui m'a amené à recruter une équipe⁴¹ (également par le biais de mon blog), pour concevoir la version en ligne du Lean Canvas.

Tester le prix

Je trouve que les gens interprètent souvent mal l'expression « découvrir versus présenter » s'agissant des entretiens clients. Certes votre objectif lors des entretiens clients est d'apprendre, pas de vendre, mais vous ne pouvez pas tirer des enseignements utiles lorsque vous êtes trop vague ou trop ouvert.

^{41 -} Lukas Fittl, Ross Hale, Andrew Elliott.

Vous devez vous rendre aux entretiens avec des hypothèses claires et réfutables. Si celles-ci sont infirmées, ce n'est pas grave.

Les hypothèses sur le prix sont beaucoup moins évidentes que les autres hypothèses et doivent être traitées de façon plus directe.

Ne demandez pas aux clients quel prix ils sont prêts à payer, donnez-leur un prix

Imaginez-vous Steve Jobs vous demander le prix que vous auriez été prêt à payer pour un iPad avant son lancement ? Cela semble ridicule, non? Cependant, à un certain moment, il a dû vous arriver de demander à un client une fourchette de prix.

C'est tout simplement le monde à l'envers. Pensez-y. Il n'y a aucune raison économiquement justifiable pour qu'un client vous propose autre chose qu'un prix peu élevé. Il se peut que les clients ne sachent honnêtement pas quel prix ils sont prêts à payer et cette question les met tout simplement mal à l'aise.

Vous ne pouvez pas (et ne devriez pas) convaincre un client que la solution à son problème est indispensable, mais vous pouvez (et devriez) convaincre un client de payer un prix « correct » pour votre produit. Prix qui est généralement plus élevé que ce que vous ou votre client pensez.

Lors des entretiens orientés solution, la plupart d'entre nous cherchons à limiter les raisons pour lesquelles un client ne s'inscrirait pas. Nous voulons qu'il soit aussi facile que possible pour les clients de dire oui et d'accepter de donner une chance à notre produit, en espérant qu'au fil du temps, la valeur que nous apportons leur donnera envie de payer. Non seulement cette approche retarde la validation parce qu'il est trop facile de dire oui, mais un manque d'engagement

fort de la part des clients peut également être nuisible à vos enseignements.

Votre travail consiste à trouver des *early adopters* au moins aussi passionnés que vous par le problème auquel vous répondez et prêts à payer un prix raisonnable si votre produit est payant. Comme mentionné précédemment, votre prix fait non seulement partie de votre produit, mais il définit également le segment de clientèle intéressé par votre produit.

Ne cherchez pas à limiter les réticences à l'inscription, au contraire

Je sais qu'il se peut que cela aille à l'encontre de votre intuition. Ce fut mon cas. Voici une expérimentation que j'ai réalisée lors d'un de mes entretiens clients (et que j'ai répétée à plusieurs reprises depuis) et qui a changé ma vision des choses.

Je venais de terminer la démonstration de la solution et de constater que le problème était réellement important et que nous avions une solution à ce problème.

Moi: Donc, parlons du prix

Le client : Avons-nous besoin de négocier le prix tout de suite ?

Moi : Il ne s'agit pas vraiment d'une négociation. Bien que nous ayons utilisé ce produit en interne, nous devons déterminer s'il vaut la peine d'être commercialisé.

Le client : Ah, d'accord.

Moi: Donc quel prix seriez-vous prêt à payer pour ce produit? Le client: Je ne sais pas, probablement quelque chose de l'ordre de 15 \$ à 20 \$ par mois.

Moi: Eh bien ce n'est pas le prix que nous avions imaginé. Nous voulons commencer avec un tarif de 100 \$ par mois. Je peux comprendre que vous ne vouliez pas payer une somme aussi importante. Il est d'ailleurs possible que nous proposions un modèle freemium ou des offres de lancement à l'avenir.

Nous recherchons en ce moment 10 early adopters qui ont clairement besoin [énoncez la solution au problème principal]. Nous allons travailler pendant 30 à 60 jours en étroite collaboration avec ces 10 entreprises pour valider [indiquez votre proposition de valeur unique (UVP)] ou nous les rembourserons.

Vous avez mentionné avoir investi plusieurs heures de développeur par mois afin de concevoir un système maison et n'être toujours pas satisfait des résultats. Ce produit est notre troisième tentative et 100 \$ par mois représente un coût moins élevé que deux heures développeur par mois.

Le client: Oui, c'est très logique. Nous voulons être sur la liste de présélection. Je peux justifier les 1 200 \$ par an. C'est juste une petite partie de ce que nous payons nos développeurs. Que faut-il faire pour être sur la liste?

Moi: Nous sommes encore en train de finaliser quelques détails mais nous vous contacterons à nouveau dès que nous serons prêts.

Le client : Nous voulons sérieusement faire partie de votre liste de premiers clients.

Que s'est-il donc passé? Pourquoi le client accepte-t-il de payer un montant cinq fois supérieur au montant initial? Un certain nombre d'enjeux étaient engagés:

Le trophée

Dans son livre *Pitch Anything*⁴², Oren Klaff parle de ce mécanisme d'encadrement des prix. Il décrit comment, dans la majorité des argumentaires, le présentateur joue un rôle de bouffon du roi divertissant une cour royale (de

^{42 -} Oren Klaff, Pitch Anything: An Innovative Method for Presenting, Persuading, and Winning the Deal, McGraw-Hill Professional, 2011.

clients). Au lieu d'essayer d'impressionner, positionnezvous en tant que trophée.

La rareté

L'histoire des 10 clients n'était pas un stratagème. Votre MVP doit essentiellement vous servir à tirer des enseignements. Je préfèrerais largement avoir 10 *early adopters* « pleinement investis » à qui je peux donner toute mon attention que 100 utilisateurs « passifs »⁴³.

La fixation du prix

Comme nous l'avons vu précédemment, le prix est relatif. Cependant, bien que fixer votre prix en fonction des solutions existantes puisse vous sembler logique, les clients risquent de ne pas faire automatiquement le lien. Même Steve Jobs a utilisé ce principe pour fixer le prix de l'iPad dans une toute nouvelle catégorie. Il a habilement fixé le prix de l'iPad en se basant sur les prévisions des experts (qui se basaient sur le prix des netbooks) et a vendu l'iPad à un prix dérisoire.

La confiance

La plupart des gens sont réticents à faire payer leur MVP car ils ont l'impression qu'il est trop minimaliste et peuvent même en être gênés. Je n'adhère pas à cette façon de penser. C'est pour créer le produit le plus simple possible *répondant à un vrai problème client* que nous testons méticuleusement les problèmes et réduisons le périmètre.

^{43 - «} The 10X Product Launch ».

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Les entretiens orientés solution selon AIDA

AIDA est un acronyme marketing signifiant Attention, Intérêt, Désir et Action, utile pour structurer les entretiens orientés solution. Voici comment :

Attention

Attirez l'attention des clients avec votre UVP obtenu à partir des principaux problèmes que vous avez découverts précédemment lors des entretiens orientés problème.

Le moyen le plus efficace de se faire remarquer est d'apporter une réponse à un problème client.

Intérêt

Servez-vous de la démo pour leur montrer comment vous allez déployer votre UVP et suscitez leur intérêt.

Désir

Ensuite, montez d'un cran. Lorsque vous diminuez les réticences à l'inscription, il est trop facile pour le client de vous dire oui et vous ne vous mettez pas forcément dans une bonne position pour tirer des enseignements utiles. Vous devez plutôt vous assurer d'un fort engagement client suscitant l'envie. Dans la conversation précédente, l'envie était provoquée par la rareté et le trophée.

Action

Obtenez un engagement verbal, écrit, ou un premier versement approprié.

En quoi cela diffère-t-il d'un argumentaire de vente ?

Bien que cela ressemble beaucoup à un argumentaire de vente, l'encadrement des prix reste dans la logique des enseignements.

Un argumentaire a tendance à s'apparenter à du « tout ou rien ». Dans le cas présent, à chaque étape, vous partez avec une hypothèse claire afin de mesurer la réaction des clients. Si vous ne parvenez pas à obtenir le comportement attendu à chaque étape, c'est le moment de marquer une pause et d'en examiner les raisons de plus près. Par exemple, vous pourriez vous être mal positionné ou vous adresser au mauvais segment de clientèle.

Le système AIDA utilisé ici est également applicable à la conception de votre future page d'accueil ou tout autre matériel commercial. Avec le temps, vous avez tendance à vous fier à d'autres éléments, tels que la preuve sociale, la marque, etc., pour susciter l'envie, mais ne sous-estimez jamais l'importance de l'intégration de forts déclencheurs émotionnels.

Formulez des hypothèses vérifiables

Vous devez, une fois encore, documenter les hypothèses vérifiables que vous avez l'intention de tester lors des entretiens.

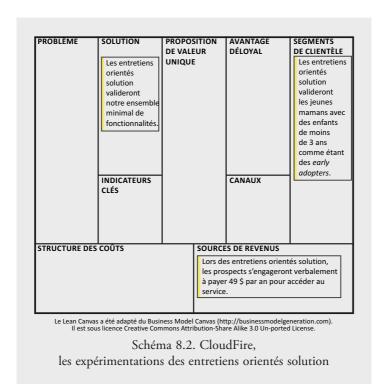
ÉTUDE DE CAS CloudFire

Le schéma 8.1 représente le premier canevas, les parties testées étant indiquées par de nouvelles pastilles. Le schéma 8.2 vous présente la base de mes expérimentations.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage. Les parents n'ont pas de temps libre.	SOLUTION Partage instantané sans mise en ligne Intégration des dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification	PROPOS DE VALE UNIQUE Le moye le plus ra de parta photos e	EUR E n apide	AVANTAGE DÉLOYAL La communauté	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis (destinataires)
La demande extérieure est considérable pour ce type de contenu. Solutions existantes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai	High-cor Partager des phot vidéos si les mett ligne	tos et	CANAUX Amis Garderie Anniversaires Adwords Facebook Bouche-à-oreille	Early adopters : Parents de jeunes enfants
				S DE REVENUS 'essai offert puis 49	9 \$/an

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).
Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 8.1. CloudFire, les entretiens orientés solution



Menez des entretiens orientés solution

Vous êtes désormais prêt à mener des entretiens orientés solution.

Servez-vous d'anciens prospects.

Lors de vos entretiens orientés problème, vous devriez avoir obtenu la permission de contacter à nouveau vos prospects. Si leurs données personnelles correspondent à celles de vos *early adopters*, organisez un entretien de suivi orienté solution avec eux.

Incluez de nouveaux prospects.

Inclure de nouveaux prospects à chaque série d'entretiens est une bonne idée. Ainsi, vous pourrez tester toutes les hypothèses avec des prospects qui ont un regard neuf. Lors de vos précédents entretiens, vous devriez avoir obtenu les coordonnées d'autres personnes à contacter. Il est également temps de tester tout autre canal identifié lors de votre dernière itération.

Regardons à présent comment se décompose le script d'un entretien orienté solution.

ENTRETIEN ORIENTÉ SOLUTION ACCUEILLIR 2 min • préparer le terrain RECUEILLIR LES DONNÉES PERSONNELLES PRÉPARATION 2 min • tester le segment de clientèle • IDENTIFIER LES EARLY ADOPTERS RACONTER UNE HISTOIRE 2 min • définir le contexte du problème DÉMO **TESTER LA SOLUTION** 15 min • tester la solution **TESTER LE PRIX** TESTER LE PRIX 3 min • sources de revenus PERMISSION DE CONTACTER TERMINER L'ENTRETIEN À NOUVEAU LE CLIENT 2 min • demandes au client PRÉSENTER D'AUTRES PERSONNES **CONSIGNER LES RESULTATS** CONSIGNER LES RÉSULTATS 5 min

Schéma 8.3. Script de l'entretien orienté problème

Accueillir (préparer le terrain)

(2 minutes)

Comme lors des précédents entretiens, vous devez expliquer brièvement comment va se dérouler l'entretien :

« Merci beaucoup d'avoir pris le temps de discuter avec nous aujourd'hui.

Nous travaillons actuellement sur un projet de service de partage de photos et vidéos destiné aux parents. J'ai eu l'idée de ce service après être devenu père et avoir moimême ressenti certaines frustrations vis-à-vis des solutions existantes.

L'entretien va se dérouler de la façon suivante. Je vais commencer par décrire les principaux problèmes auxquels nous nous attaquons et ensuite, je vous demanderai si certains d'entre eux vous sont familiers. J'aimerais également vous montrer une première démo de l'application.

Je tiens à souligner que nous ne disposons pas encore de produit fini et que notre objectif est d'apprendre de vous et non de vous vendre ou de vous convaincre de quoi que ce soit.

Cela vous convient-il?»

Recueillir les données personnelles (tester le segment de clientèle)

(2 minutes)

Posez quelques questions d'introduction afin de recueillir les données personnelles qui, selon vous, vous permettront de définir les caractéristiques de vos *early adopters* et de les catégoriser. Si vous avez déjà interrogé ce prospect, vous pouvez passer cette partie, à moins d'avoir de nouvelles questions depuis votre dernier entretien.

- « Avant d'aborder le problème, j'aimerais en apprendre un peu plus sur vous :
 - Combien d'enfants avez-vous ?
 - Quel âge ont-ils?
 - Partagez-vous des photos sur Internet ?
 - Partagez-vous des vidéos sur Internet ?

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

- À quelle fréquence ?
- Avec qui?»

Raconter une histoire (définir le contexte du problème) (2 minutes)

Comme lors des précédents entretiens, vous devez illustrer les principaux problèmes avec une histoire :

« Je vais maintenant vous parler des problèmes auxquels nous nous attaquons.

Après la naissance de nos enfants, ma femme et moi nous sommes retrouvés à prendre beaucoup plus de photos, et surtout plus de vidéos, qu'avant. Les grands-parents et la famille ont également commencé à nous demander régulièrement de nouvelles images. Cependant, nous avons trouvé qu'il était difficile de partager régulièrement tous ces contenus car le processus prenait trop de temps.

Nous devions classer les fichiers, les redimensionner et surveiller le processus de mise en ligne. Pour les vidéos, c'était encore plus pénible car nous devions souvent commencer par convertir le format de la vidéo au format Web.

Comme de nombreux autres parents, nous ne dormons pas beaucoup et avons moins de temps libre qu'auparavant. Avec les enfants, nous avions une toute autre appréciation de notre temps libre et préférions le passer à faire autre chose.

Est-ce que vous vous retrouvez dans cette description?»

Si vous avez l'impression qu'ils ne sont pas très familiers avec ce problème, ne poursuivez pas l'entretien orienté solution, mais utilisez plutôt le script de l'entretien orienté problème pour en savoir davantage sur la façon dont vos prospects répondent actuellement au problème.

Démo (tester la solution)

(15 minutes)

C'est le cœur de l'entretien.

Passez chaque problème en revue et illustrez la façon dont vous y répondez à l'aide de la démo.

Marquez une pause après chaque démo et demandez aux clients s'ils ont des questions.

« Voilà à quoi ressemble l'application à l'heure actuelle. Nous essayons d'établir un ordre de priorité pour savoir ce que nous devons finir et lancer en premier et nous aimerions vous poser quelques questions supplémentaires :

- Quel élément de la démo vous parle le plus ?
- Quel élément ne vous est pas indispensable ?
- Pensez-vous que certaines fonctionnalités sont absentes ? »

Tester le prix (sources de revenus)

(3 minutes)

Trouver le prix adapté relève davantage de l'art que de la science.

En général, le prix adapté est un prix que le client accepte de payer, mais avec un peu de résistance.

Testez le prix en vous servant du « prix de lancement » que vous avez défini en amont pour ce segment de clientèle.

Ne demandez pas au client de vous donner une fourchette de prix. Donnez-lui plutôt votre prix et évaluez sa réponse dans l'instant qui suit. S'il accepte le prix, notez s'il a hésité ou s'il a immédiatement accepté.

« Parlons maintenant du prix.

Nous allons lancer le service sous forme d'abonnement.

Seriez-vous prêt à payer 49 \$ par an pour partager des photos et des vidéos en illimité ? »

Terminer l'entretien (la question)

(2 minutes)

Nous en avons terminé avec les questions liées aux hypothèses, mais vous avez encore deux autres questions à poser.

D'abord, demandez aux clients la permission de les recontacter pour tester le service lorsqu'il sera prêt. Si possible, essayez d'obtenir un engagement plus concret que de simples paroles.

Ensuite demandez-leur de vous présenter à d'autres personnes que vous pourriez potentiellement interroger.

« Merci beaucoup pour le temps que vous nous consacrez aujourd'hui. Votre aide nous a été très précieuse.

Comme je l'ai mentionné au début, il ne s'agit pas d'un produit fini ; nous allons lancer notre solution sous peu. Lorsque notre produit sera prêt, cela vous intéresserait-il de l'essayer ?

De plus, nous sommes à la recherche d'autres personnes comme vous pour mener d'autres entretiens. Vous seraitil possible de nous présenter à d'autres parents de jeunes enfants? »

Consigner les résultats

(5 minutes)

Consacrez les cinq minutes suivant l'entretien à consigner vos résultats pendant qu'ils sont encore frais dans votre esprit, selon un modèle comme celui qui suit. Cela vous permettra de noter rapidement les réponses aux hypothèses que vous testez.

Comme pour les autres entretiens, chaque personne menant un entretien a commencé par remplir le formulaire de son côté. Plus tard, organisez une séance de débriefing afin de comparer vos notes, puis enregistrez la version finale dans le système que vous utilisez pour sauvegarder les résultats de vos entretiens.

ENTRETIEN ORIENTÉ SOLUTION

Date :	
Coordonnées	
Nom :	
Email :	
Données personnelles	
Nombre d'enfants :	Âge :
Partage des photos sur Internet :	
À quelle fréquence ?	Avecqui?
Solution : Partage instantané sans m Ordre d'importance : Nivea Commentaires supplémentaires :	u de pénibilité :
Solution : Intégration des dossiers/iF	Photo
Ordre d'importance : Nivea	u de pénibilité :
Commentaires supplémentaires :	
Solution: Conversion automatique of Ordre d'importance: Nivea	
Commentaires supplémentaires :	
Prix	
Prêtà payer (xxx \$/mois) :	
Remarques : Personnes recommandées :	
rersonnes recommandees:	

Votre problème vaut-il la peine d'être résolu?

Voyons à présent comment analyser les résultats des entretiens, affiner votre script d'entretien et savoir quand vous avez terminé.

Passez en revue vos résultats chaque semaine.

Comme lors des précédents entretiens, attendez d'avoir mené des entretiens pendant une semaine avant de modifier le script.

Ajoutez/supprimez des fonctionnalités.

Si vous avez amélioré l'utilisabilité ou certaines fonctionnalités, demandez-vous si les raisons pour lesquelles vous les avez intégrées sont pertinentes. Supprimez les fonctionnalités inutiles.

Confirmez vos premières hypothèses.

Si vous avez terminé l'itération des entretiens orientés problème avec de forts signaux positifs, vous ne devriez plus avoir de surprises. Si ce n'est pas le cas, revoyez vos anciennes hypothèses et affinez-les jusqu'à ce que vous obteniez des résultats cohérents.

Affinez le prix.

Si vous ne rencontrez aucune résistance à l'annonce de votre prix, envisagez de tester un prix plus élevé. Prenez en compte la solution alternative de vos clients. Si leur solution actuelle est gratuite, quelle valeur supplémentaire apportezvous pour justifier le fait que votre solution soit payante ? Cherchez à nouveau des comportements récurrents. Qui sont les *early adopters* types et quel prix peuvent-ils accepter ? Pouvez-vous créer une activité viable en vous basant

sur ce prix?

Quels sont les critères de sortie d'un entretien orienté solution ?

Vous avez terminé lorsque vous êtes certain :

- de pouvoir identifier les caractéristiques d'un early adopter;
- d'avoir un problème important à résoudre ;
- de pouvoir définir l'ensemble minimal de fonctionnalités nécessaire à la résolution de ce problème;
- d'avoir fixé un prix que le client est prêt à payer ;
- de pouvoir créer une activité viable (à l'aide d'un calcul « grosse maille »).

ÉTUDE DE CAS CloudFire : enseignements des entretiens orientés solution

Après avoir mené 20 entretiens orientés solution, voici ce que nous avons appris :

Risque clients : qui rencontre le problème ? *(early adopters)* **Hypothèse**

Les entretiens orientés solution valideront les parents de jeunes enfants comme étant des *early adopters*.

Découvertes

Les premières réponses nous ont permis de nous rendre compte que c'était généralement les mamans qui partageaient les photos/vidéos et que l'envie de partager était plus grande lorsque le premier enfant arrivait dans la famille, ce qui incitait les autres membres de la famille à en faire de même. Nous avons également remarqué qu'une certaine lassitude du partage s'installait lorsque l'enfant avait plus de trois ans : lors des entretiens qui ont suivi, nous avons pu réduire notre définition des early adopters à « jeunes mamans ayant des enfants de moins de trois ans ». Ce fut très utile, puisque cela a beaucoup simplifié notre processus d'identification et de ciblage de nos early adopters.

Risque produit: comment allez-vous résoudre ces problèmes ? (solution)

Hypothèse

Les entretiens orientés solution valideront l'ensemble minimal de fonctionnalités.

Découvertes

La démo que nous leur avons montrée a été très bien reçue et transmettait bien l'idée de vitesse et de facilité de partage. La sauvegarde automatique des originaux après chaque partage a vraiment eu un fort impact sur eux. Bien que de nombreux parents aient demandé l'intégration d'applications spécifiques (iPhoto, Picasa, etc.), ils étaient d'accord pour commencer avec un modèle de partage basé sur des dossiers. Nous avons commencé ainsi parce que cela nécessitait moins de travail (que de créer des intégrations spécifiques dans ces applications) et que c'était universel (chaque ordinateur dispose d'un système de fichiers).

Risque marché : quel est votre modèle de tarification ? (sources de revenus)

Hypothèse

Lors des entretiens orientés solution, les clients s'engageront verbalement à payer 49 \$ par an.

Découvertes

Comme nous l'avions prévu, les parents utilisant des « solutions gratuites » étaient un peu réticents à payer, mais voyaient clairement la valeur apportée par la sauvegarde automatique de leurs fichiers lors du partage et ont accepté d'essayer. Les parents qui payaient déjà pour un service n'avaient pas de réticence à verser de l'argent, à condition que la migration de leurs contenus vers CloudFire soit simple.

Lean Canvas mis à jour

En nous basant sur la définition affinée des *early adopters*, nous avons identifié quelques autres canaux potentiels, illustrés dans le schéma suivant.

PROBLÈME Partager un nombre important de photos et vidéos est chronophage. Ne savent pas comment partager (convertir) des vidéos.	SOLUTION Partage instantané sans mise en ligne Conversion automatique des vidéos Sauvegarde des originaux sur le Cloud	PROPOS DE VALE UNIQUE Le moye le plus ra de parta vos phot et vidéo:	n apide ger os	AVANTAGE DÉLOYAL La communauté	SEGMENTS DE CLIENTÈLE Parents (à l'Origine du contenu) Famille et amis (destinataires)
Ont peur de perdre leurs fichiers parce qu'ils ne sont pas sauvegardés. Solutions existantes: E-mail, Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	R – Album/vidéo partagé R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après	High-cor Partager des phot et vidéo les mett en ligne	os s sans	CANAUX Garderie Anniversaires Adwords Facebook Mamans blogueuses Bouche-à-oreille	Early adopters : Parents de jeunes enfants
STRUCTURE DES Coûts d'hébergen actuellement 0 \$ Coûts des ressour 40h X 65 \$/h = 10	nent – Heroku : ces humaines :	Seuil de re 2 000	1 mois d entabilité	S DE REVENUS l'essai offert puis 4 :	9 \$/an

Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 8.4. Lean Canvas ciblant les parents mis à jour

CHAPITRE 9

Arriver à votre version 1.0

Réduisez votre champ de recherche ainsi que le laps de temps entre la formulation des demandes et le lancement afin d'arriver plus rapidement à la phase où vous tirerez le maximum d'enseignements.

Le développement de produit freine les enseignements

Commençons par regarder de plus près le moment où les enseignements (sur les clients) se produisent au cours d'un cycle type de développement de produit.



Schéma 9.1. Cycle de développement de produit traditionnel

Bien que vous tiriez certains enseignements lors de la phase d'expression des besoins, c'est après le lancement de votre produit que vous en apprenez le plus. Même si l'objectif d'une start-up est de concevoir un produit, vous tirez peu d'enseignements lors des phases de développement et de contrôle qualité. Vous tirez, bien sûr, des informations lors de ces phases, mais qui ne sont pas liées aux clients.

Nous ne pouvons bien évidemment pas supprimer les phases de développement et de contrôle qualité, mais nous pouvons raccourcir le laps de temps entre la formulation des demandes et le lancement afin d'arriver plus rapidement à la phase où *vous tirez le maximum d'enseignements*.

La première étape consiste à réduire le champ d'application de votre produit minimum viable (MVP) à l'essentiel afin de concevoir le produit le plus concentré possible.

Resserrez votre MVP

Il est très tentant de vous emporter et de finir avec plus de fonctionnalités que nécessaire lorsque vous procédez à des itérations sur des maquettes durant des entretiens orientés solution. Pour limiter les pertes de temps et accélérer les enseignements, vous devez décortiquer vos maquettes afin qu'il ne vous reste plus que l'essence de votre produit : votre MVP.

Réduire le périmètre de votre MVP vous permet non seulement de raccourcir votre cycle de développement, mais aussi d'éliminer les éléments superflus qui pourraient diluer le message de votre produit.

Votre MVP devrait être comme une bonne réduction en cuisine : concentrée, intense et pleine de saveur. Voici comment vous y prendre:

1. Faites un tri.

Ne supposez pas systématiquement que toutes les fonctionnalités doivent apparaître dans votre MVP. Commencez avec une page blanche et justifiez l'ajout de chaque fonctionnalité.

2. Commencez par votre problème numéro un.

L'objectif de votre proposition de valeur unique (UVP) est de faire une promesse convaincante.

L'objectif du MVP est de délivrer cette promesse.

L'essence de votre MVP devrait être présente dans la maquette de votre principal problème. Commencez par là.

3. Supprimez les fonctionnalités non indispensables.

À partir des éléments récoltés lors de vos entretiens orientés solution, vous devriez être capable de déterminer si chaque élément de la maquette est « indispensable » ou si les clients « aimeraient bien l'avoir » ou « n'en ont pas besoin ». Supprimez immédiatement les éléments dont les clients n'ont pas besoin et mettez ceux qu'ils aimeraient bien avoir sur la liste d'attente des fonctionnalités, *sauf* si un élément est indissociable d'une fonctionnalité indispensable.

- 4. Répétez cette étape pour les maquettes de vos problèmes 2 et 3.
- 5. Prenez en considération les demandes de fonctionnalité des clients.

Il se peut que vos clients aient mis l'accent sur certaines fonctionnalités nécessaires pour que votre produit soit complet ou utilisable (par exemple, l'intégration de http://Salesforce.com). Étudiez-les et ajouter-les si elles sont indispensables, sinon mettez-les de côté.

6. Proposez une solution payante dès le premier jour mais ne faites payer qu'après un mois.

Aujourd'hui, de nombreux produits proposent des périodes d'essai gratuites. Un bon procédé consiste généralement à ne pas demander aussitôt les coordonnées bancaires afin de réduire les réticences lors de l'inscription et d'éviter la pratique de l'abonnement par défaut.

C'est un bon point pour vous puisque ces deux éléments vous permettent de réduire davantage le périmètre. Vous n'avez pas besoin de vous soucier de créer des comptes, de faire appel à des fournisseurs de solutions de paiement en ligne ou de préparer plusieurs options de paiement pour le lancement. Après le lancement, vous aurez 30 jours pour tout faire marcher.

7. Concentrez-vous sur les enseignements et non sur l'optimisation.

Vous devez concentrer toute votre énergie sur l'accélération des enseignements. La rapidité est l'élément clé de cette étape. Ne perdez pas de temps à essayer d'optimiser vos serveurs, votre code, votre base de données, etc. Il y a peu de chances pour que n'ayez *aucun* problème de dimensionnement lors du lancement. Si cela se produit (ce qui serait un « bon » problème), la majorité des problèmes de dimensionnement peuvent être corrigés, dans un premier temps, avec du matériel supplémentaire, ce que vous pourrez justifier car vous devriez faire payer vos clients à ce stade (en vous donnant du temps pour vous attaquer à ce problème plus efficacement).

Passez au déploiement continu

Une autre technique vous permettant de réduire le laps de temps entre les demandes et le lancement consiste à mettre en place un processus de déploiement continu. C'est une pratique de mise en ligne continue de logiciels au cours d'une même journée, en minutes plutôt qu'en jours, en semaines, voire même en mois.



Schéma 9.2. Processus de déploiement continu

Le déploiement continu s'inspire des techniques de flux continu développées par Toyota. Il a été démontré que le flux continu améliorait la productivité en réorganisant les processus de fabrication afin que les produits soient conçus un à un sans interruption, contrairement à l'approche très répandue de la production en série.

L'objectif est d'éliminer les pertes de temps. Dans l'industrie manufacturière, les plus grosses pertes de temps sont générées lors du transport des produits d'un endroit à un autre. Dans l'industrie logicielle elles sont générées lorsque l'on attend qu'un logiciel passe d'un état à un autre : on attend pour coder, on attend pour tester, on attend pour déployer. Réduire, voire éliminer ces temps d'attente permet d'accéder plus rapidement à la phase d'itération qui est la clé du succès.

De toutes les techniques Lean Startup, le déploiement continu est l'une des plus controversées. Une des inquiétudes immédiates généralement soulevée concerne la qualité, le déploiement continu étant comparé à du « codage à la cowboy ».

Lorsqu'il est correctement mis en œuvre, le déploiement continu n'entrave pas la qualité. Il exige, en réalité, des normes de test et de contrôle beaucoup plus strictes. Le déploiement continu n'est pas uniquement pratiqué par de petites start-up. Il est utilisé par de grandes entreprises telles que IMVU (une des pionnières), Flickr et Digg. Cependant,

parmi toutes ces entreprises, Wealthfront est souvent cité en exemple car elle opère dans un environnement très délicat : elle déploie chaque jour plus d'une dizaine de communiqués dans l'environnement très contrôlé de la Securities and Exchange Commission⁴⁴.

Ces entreprises répondent aux besoins de millions d'utilisateurs chaque jour et ont élaboré des systèmes de déploiement continu relativement sophistiqués afin de garantir un niveau de qualité élevé, ce qui nous amène à la deuxième inquiétude généralement soulevée : concevoir un tel système de déploiement continu est un énorme projet qui peut faire peur. C'est le cas, mais ces systèmes ont été conçus progressivement sur plusieurs années. Comme nous le verrons, le processus de déploiement continu est à lui seul une boucle de retours des enseignements et améliorations continus. C'est pourquoi il faut commencer modestement et c'est pour cela que j'aborde ce sujet maintenant.

C'est en effet le moment idéal pour poser les bases et vous essayer au déploiement continu, pendant que vous n'avez pas à vous soucier des clients, des grandes lignes de code ou des serveurs. Même si le déploiement continu ne vous aidera pas à lancer votre MVP plus vite, commencer avec un système basique ne vous ralentira pas et vous aidera à poser les jalons afin d'accélérer les futures itérations après le lancement.

Il est également important de souligner que, bien que lors du déploiement continu vous produisiez du code en petites séries, ce code n'a pas besoin d'être fonctionnel pour vos utilisateurs. Il y a une différence entre le lancement d'un logiciel et un lancement marketing (voir « Comment mettre en place le déploiement continu » en annexe).

^{44 -} Commission des valeurs mobilières des États-Unis.

Définissez votre flux d'activation

Une fois que vous avez défini votre liste de fonctionnalités, vous êtes prêt à commencer à définir votre flux d'activation.

Le flux d'activation décrit le chemin parcouru par les clients entre leur inscription à votre service et leur première expérience satisfaisante.

L'anatomie d'un flux d'activation

Le flux d'activation est un sous-entonnoir composé d'étapes :



Schéma 9.3. Flux d'activation

Bien que l'objectif final de votre flux d'activation soit de faire découvrir votre UVP à vos clients aussi rapidement que possible après le lancement, la plupart des problèmes arrivent à ce moment-là.

C'est pourquoi il est beaucoup plus important d'axer votre flux d'activation sur les enseignements que sur l'optimisation.

Réduisez les réticences à l'inscription, mais pas au détriment des enseignements.

Une bonne pratique consiste généralement à concevoir des formulaires succincts et à ne demander que les informations absolument nécessaires, mais ne vous privez pas de demander les coordonnées (notamment l'adresse email) dès le début (cf. plus bas l'encadré « CloudFire : avoir un canal de communication informel avec les clients »).

Les formulaires sont le dernier de nos soucis.

– Joshua Porter⁴⁵

Diminuez le nombre d'étapes, mais pas au détriment des enseignements.

Le principe consistant à privilégier les enseignements et non l'optimisation s'applique également au nombre d'étapes de votre flux d'activation. Bien qu'il soit important de réduire le nombre d'étapes, il est beaucoup plus important que les étapes cruciales restent séparées, afin de pouvoir déterminer avec plus de précision à quel moment les clients décrochent lorsqu'apparaissent des problèmes (cf. l'encadré « Posterous : prévenir une optimisation prématurée »).

Tenez votre promesse d'UVP.

Un bon flux d'activation doit concrétiser la promesse faite sur votre page d'accueil. Lorsque vous préparez votre flux d'activation, assurez-vous qu'il fait la démonstration de votre UVP, de préférence en une seule fois. Vous n'avez qu'une seule chance de faire une première bonne impression.

^{45 -} Fondateur de Bokardo Design. Voir http://bokardo.com

Préparez-vous aux problèmes.

Proposez le dépannage en ligne et donnez à vos clients plusieurs moyens de vous contacter en cas de problème : email, numéro vert, etc.

CloudFire: avoir un canal de communication informel avec les clients

CloudFire est une application de bureau téléchargeable. Dans le but de simplifier le processus d'inscription, nous avons simplement mis un bouton de téléchargement sur la page d'accueil et avons reporté la création de compte après l'installation.

Après analyse, nous avons constaté une importante divergence entre le nombre de téléchargements et le nombre d'inscriptions. Nous savions que nous perdions des clients lors de l'étape d'installation mais ne savions pas pourquoi. Au début, nous avons essayé de tester plusieurs hypothèses, telles que la réduction de la taille du programme d'installation, le support d'un programme d'installation en ligne, etc. Cela nous a pris des semaines à mettre en place mais n'a pas eu d'effet visible. Ensuite, nous nous sommes attaqués à la fenêtre d'inscription et avons commencé à demander une adresse email avant d'accéder à l'étape de téléchargement.

Bien que cela n'ait pas résolu le problème de l'activation, nous avons pu identifier les utilisateurs concernés par ces problèmes et les avons contactés. Plusieurs d'entre eux ont répondu, ce qui nous a aidés à découvrir rapidement certains problèmes cruciaux, que nous n'avions pas remarqués avant et qui étaient la clé pour résoudre notre faible taux d'activation.

Posterous (plateforme de blog) : prévenir une optimisation prématurée

Lorsque je pense aux étapes cruciales qui doivent rester séparées, un exemple extrême me vient à l'esprit, celui de la page d'accueil du site web Posterous lors de son premier lancement. Au lieu de vous demander de créer un compte, ils vous demandaient de leur envoyer un email avec le contenu de votre premier article (voir schéma 9.4 ci-dessous). Bien qu'il s'agisse d'une idée novatrice, au fond, ils vous demandaient d'abandonner leur page d'accueil pour envoyer un email, ce qui revenait à traiter un utilisateur activé de la même façon qu'un visiteur indifférent. Ce flux, bien qu'hautement optimisé, offrait peu de possibilités de tirer des enseignements lorsqu'apparaissaient des inadéquations.



Schéma 9.4. Capture écran du site Posterous

Créez un site marketing

L'objectif de votre site Web marketing est simple : vendre votre produit.

Créer un site Web marketing est essentiel pour amorcer le processus d'acquisition dans le cycle de vie de votre clientèle.

Le processus d'acquisition est le parcours réalisé par un client entre le moment où il arrive pour la première fois sur votre site Web en tant que simple visiteur et celui où il devient un prospect intéressé.

L'anatomie d'un site Web marketing

Le processus d'acquisition est à lui seul un sous-entonnoir :

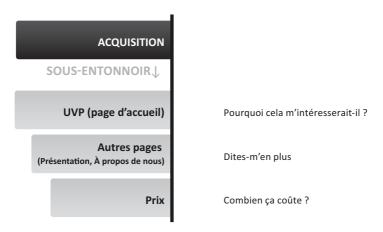


Schéma 9.5. Sous-entonnoir d'acquisition

Toujours selon le principe consistant à privilégier les enseignements et non l'optimisation, je vous conseille de commencer avec des pages explicites pour chaque étape. Chaque page devrait être composée d'un appel à l'action principal et d'un appel à l'action secondaire. Mon appel

à l'action principal dirige les visiteurs vers ma page des tarifs (sous-objectif du processus d'acquisition), alors que mon appel à l'action secondaire propose un lien vers plus d'informations (ex : présentation du produit).

La page d'accueil est, de loin, la plus difficile des trois. Son objectif est de vendre les mérites de votre produit à un visiteur non averti en moins de huit secondes. Nous allons brièvement décomposer les éléments d'une bonne page d'accueil, mais tout d'abord, je vais dresser une liste des quelques autres pages que vous devriez également créer :

La page « À propos de nous »

Bien que l'objectif de votre page d'accueil soit de fournir une raison convaincante d'acheter votre produit, le but de la page « À propos de nous » est de fournir une raison convaincante d'acheter un produit de votre entreprise. C'est votre chance de mettre un visage sur votre produit, de raconter une histoire et d'établir un lien avec vos clients.

Les pages sur les conditions d'utilisation et la politique de respect de la vie privée

Ces deux pages sont des conditions élémentaires à remplir lorsque vous proposez un service sur Internet. Ce sont des pages standard et vous pouvez trouver énormément de bons exemples sur Internet dont vous pouvez vous inspirer. Cela étant dit, les pages sur les conditions d'utilisation et la politique de respect de la vie privée peuvent devenir des casse-têtes juridiques si elles ne sont pas satisfaisantes. Passez suffisamment de temps à réaliser des recherches sur cette partie de votre site au moins pour vous convaincre que vous vous appuyez sur des modèles corrects. Si vous avez des doutes, demandez les conseils d'un professionnel compétent.

La page de présentation (vidéos / captures écran)

Je mets généralement cette page de côté pour plus tard et commence simplement avec la page d'accueil. Cependant, si vos clients sont davantage axés sur l'analyse ou la recherche, il est possible que vous deviez leur fournir une page séparée avec plus de détails, de caractéristiques techniques, etc.

Cela revient à bien comprendre vos clients et leurs motivations.

Décomposition de la page d'accueil

La dure tâche d'établir rapidement le lien avec vos clients incombant à la page d'accueil, vous trouverez ci-dessous la liste des éléments fondamentaux pour en réaliser une qui soit réussie.

Une proposition de valeur unique

C'est ici que vous présentez la dernière version de votre UVP. C'est l'élément le plus important de la page.

Un support visuel

Appuyez votre UVP d'un visuel très parlant pour votre public cible. Il peut s'agir d'une image, d'une capture écran ou d'une vidéo, en fonction de votre public.

Un appel clair à l'action

Chaque page doit être dotée d'un appel à l'action simple et clair. Il doit être visible et exposer clairement en quoi consiste l'étape suivante.

Une invitation à en savoir plus

Il se peut que certains visiteurs aient besoin d'informations supplémentaires avant d'être convaincus. Affichez des liens

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

supplémentaires renvoyant vers votre page de présentation (si vous en avez une) ou votre numéro vert.



Schéma 9.6. Éléments de la page d'accueil

Il manque un élément fondamental dans la page d'accueil schématisée en 9.6 :

La preuve sociale

Les éléments de la preuve sociale vous aident à renforcer votre crédibilité et à gagner la confiance des clients. Ils sont généralement apportés par des témoignages clients, des logos, des arguments tels que « vu à la télé ». La raison pour laquelle ils ne figurent pas sur la page d'accueil du schéma 9.6 est que vous ne disposez pas encore de ces éléments. Ils vous seront fournis plus tard par vos *early adopters*.

CHAPITRE 10

Préparez-vous à évaluer

Vous devez non seulement être capable de visualiser le cycle de vie de vos clients mais aussi être capable de le mesurer.

La nécessité d'indicateurs actionnables

Même si le chemin qui mène à l'adéquation produit/marché est pavé d'enseignements qualitatifs, vous avez quand même besoin d'indicateurs actionnables afin de pouvoir visualiser et évaluer le cycle de vie de vos clients.

Avant d'arriver à l'adéquation produit/marché, l'objectif n'est pas tant d'optimiser votre taux de conversion que d'identifier et de résoudre rapidement les problèmes du cycle de vie de vos clients.

Jusqu'à maintenant, vous avez pris un certain nombre de décisions pour le produit en vous basant sur ce que vous ont dit les clients. Il est temps de commencer à évaluer leurs actions.

Qu'est-ce qu'un indicateur actionnable?

Un indicateur actionnable est un indicateur qui relie des actions spécifiques et reproductibles à des résultats observés, contrairement aux indicateurs de vanité (comme le nombre de visites

ou de téléchargements), qui ne servent qu'à indiquer l'état actuel du produit mais ne vous permettent pas de savoir comment il en est arrivé là ni quelle est la prochaine étape.

Vous savez que vous avez affaire à des indicateurs de vanité lorsque chaque mois les chiffres progressent mais ne mènent nulle part.

Autrement dit, le nombre de visites ou de téléchargements sont des sous-éléments d'un macro-indicateur plus large, l'acquisition ou l'activation.

Ce qui compte ce n'est pas ce que vous mesurez mais la façon dont vous le mesurez.

Comprendre la différence entre un indicateur de vanité et un macro-indicateur est la première étape. Afin que vos indicateurs soient utilisables, vous devez les rendre accessibles (à travers de simples rapports) et vérifiables (en étant capable d'interpréter les chiffres).

Les trois mots clés des indicateurs sont : utilisable, accessible et vérifiable⁴⁶.

- Eric Ries

Dans les sections suivantes, je vous expliquerai en détail comment vous y prendre puis je décrirai les étapes de la réalisation d'un tableau de bord de conversion.

Les indicateurs sont avant tout des personnes

Eric Ries a popularisé l'expression « les indicateurs sont également des personnes », élément permettant de rendre vos indicateurs vérifiables, mais je pense que cela va au delà. Le suis un fervent partisan de l'utilisation des indicateurs.

Je suis un fervent partisan de l'utilisation des indicateurs, mais il faut bien plus que des chiffres pour concevoir un bon

^{46 -} En anglais ce sont les trois A, « Actionable, Accessible and Auditable ».

produit. Pour commencer, vous devez être capable d'entrer en contact avec les personnes qui se cachent derrière ces chiffres.

Le tableau de bord de conversion idéal est composé d'une part de l'analyse de données et d'autre part d'une gestion de la relation clients.

Voici pourquoi:

Les indicateurs ne peuvent pas s'expliquer tous seuls.

Lorsque vous lancez un produit ou une nouvelle fonctionnalité pour la première fois, beaucoup de choses peuvent et vont très certainement mal se passer. Les indicateurs sont là pour vous aider à identifier à quel moment les choses se passent mal, mais ils ne peuvent pas vous dire pourquoi. C'est pour cela que vous devez parler aux clients.

Ne vous attendez pas à ce que ce soient vos utilisateurs qui viennent vers vous.

Lorsque les utilisateurs utilisent votre produit pour la première fois, ils ne sont pas encore investis dans votre solution. Au début, ils sont généralement intéressés, mais ils sont aussi sceptiques et leur motivation s'effrite rapidement lorsque des problèmes apparaissent. En d'autres termes, vous ne pouvez pas vous attendre à ce que les utilisateurs vous signalent immédiatement un bug ou qu'ils décrochent le téléphone et vous appellent quand ils ont besoin d'aide. Il se peut qu'ils le fassent, mais il est plus probable qu'ils abandonneront simplement votre produit. C'est à vous que revient la tâche ingrate qui consiste à identifier rapidement les problèmes et à contacter vos utilisateurs.

Tous les indicateurs ne se ressemblent pas.

Vous avez été très sélectif avec vos clients jusqu'à maintenant. Une fois que vous avez lancé votre produit, vous ne pourrez plus contrôler qui utilise votre produit. En plus de votre cible, constituée de vos *early adopters*, il se peut que votre site soit visité par des robots, des curieux, voire même par d'autres clients potentiels pas encore découverts. Quand vous ne regardez que les chiffres, vous obtenez un effet de moyenne qui peut être faussé si vous n'avez pas encore un trafic suffisamment important (ou le bon trafic). Vous devez trouver un moyen de segmenter vos indicateurs.

De simples analyses du taux de conversion ne suffisent pas

L'analyse du taux de conversion est un puissant outil d'analyse. Il est simple à comprendre et se prête bien à la représentation visuelle d'un tableau de bord de conversion. Cependant, la plupart des outils de générations de rapports d'entonnoir sont plus adaptées au suivi des micro-entonnoirs, tels que le taux de conversion des pages d'accueil, qu'au suivi des macro-entonnoirs, tels que le cycle de vie de vos clients.

Les micro-entonnoirs sont caractérisés par des événements du cycle de vie à court terme, généralement mesurés en minutes, tandis que les macro-entonnoirs sont caractérisés par des événements du cycle de vie à long terme, généralement mesurés en jours ou en mois.

Les rapports de taux de conversion simples vous laissent préciser la période sur laquelle le nombre d'évènements clés sont comptabilisés et visualisés. Cette approche ne fonctionne pas lorsque l'intervalle entre les évènements est plus grand que celui de la période précisée.

Afin d'illustrer ces problèmes, prenons l'exemple d'un produit téléchargeable proposant une période d'essai de 14 jours.

Entonnoir de conversion du mois de juin



Schéma 10.1. Analyse du taux de conversion type

Les évènements « acquisition » et « activation » sont des évènements du cycle de vie à court terme, tandis que l'évènement « revenu » est un évènement du cycle de vie à long terme. Cela pose les problèmes suivants :

Des taux de conversion imprécis.

Il est probable que les chiffres constatés pour l'évènement revenu comprennent les achats effectués en mai et excluent ceux de juillet, ce qui fausse le taux de conversion global.

Devoir prendre en compte les fluctuations du trafic.

L'imprécision de ces chiffres est encore aggravée par les moindres fluctuations du trafic. Si le nombre d'inscriptions diminue en juillet, vos taux de conversion sembleront s'améliorer alors que ce n'est pas forcément le cas.

Mesurer les progrès (ou pas).

Un autre problème de ce type d'analyse est que votre produit évolue constamment. Il est difficile, pour ne pas dire impossible, de relier des résultats observés (bons ou mauvais) à des actions réalisées dans le passé (par exemple le lancement d'une nouvelle fonctionnalité).

Segmenter les entonnoirs

Avec le temps, il est probable que vous réalisiez des tests A/B ou que vous ayez besoin de segmenter votre entonnoir afin d'isoler deux groupes de clients. Cela ne peut pas être fait avec une analyse du taux de conversion simple.

Dites bonjour à la cohorte

Bien que les entonnoirs soient d'excellents outils de visualisation, ils ne suffisent pas à eux seuls. La solution consiste à associer des entonnoirs à des cohortes.

L'analyse de cohorte est très répandue en médecine. Elle y est utilisée pour étudier les effets à long terme des médicaments et des vaccins :

« Une cohorte est un groupe de personnes partageant une caractéristique ou expérience commune sur une période donnée (ex : année de naissance, exposition à des drogues ou vaccins). Un groupe de personnes qui sont nées le même jour ou pendant une même période, par exemple 1948, forment une cohorte de naissance. Le groupe de comparaison peut être la population générale de laquelle est issue la cohorte ou une autre cohorte de personnes dont on pense qu'elles n'ont pas été exposées à la substance étudiée, mais étant par ailleurs semblables. Sinon, on peut comparer des sous-groupes de la cohorte entre eux⁴⁷. »

On ne peut pas appliquer le même concept de la cohorte ou du groupe aux utilisateurs et étudier leur cycle de vie au fil du temps. En ce qui nous concerne, une cohorte est constituée de toute caractéristique se rattachant à notre utilisateur. La cohorte la plus couramment utilisée est celle de personnes s'étant inscrites à la même

^{47 -} Cf. http://en.wikipedia.org/wiki/Cohort_study.

date, mais comme nous allons le voir, cela pourrait tout aussi bien être celle des utilisateurs ayant le même type de régime, le même système d'exploitation ou encore le même genre.

Observons de quelle manière les rapports de cohorte corrigent les défauts des rapports d'entonnoir simples.

Le rapport de cohorte hebdomadaire (par date d'inscription) du schéma 10.3 a été généré en utilisant les mêmes données que le rapport d'entonnoir du schéma 10.1, que vous retrouvez ci-dessous dans le schéma 10.2.

Entonnoir de conversion du mois de juin



Schéma 10.2. Rapport d'entonnoir type

Entonnoir de conversion du mois de juin

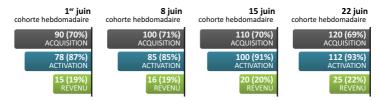


Schéma 10.3. Cohorte hebdomadaire (par date d'inscription)

Vous remarquerez immédiatement que bien que les taux de conversion concernant l'acquisition et l'activation soient assez similaires, ceux rattachés au revenu sont très différents. Devoir prendre en compte les fluctuations du trafic.

Chacun des évènements étant relié aux utilisateurs qui en sont à l'origine, les rapports de cohorte gèrent correctement les fluctuations du trafic.

Mesurer les progrès (ou pas).

Plus important encore, le rapport de cohorte hebdomadaire indique de façon visible les modifications notables des indicateurs. On peut donc remonter avec précision aux activités d'une semaine donnée.

Segmenter les entonnoirs.

Les rapports de cohorte étant par nature réalisés en regroupant des utilisateurs, ils peuvent être utilisés pour segmenter vos entonnoirs longitudinalement autour de n'importe quelle caractéristique vous intéressant.

Comment réaliser votre tableau de bord de conversion

Il existe de nombreux produits d'analyse sur le marché. Je me suis fait la main sur Google Analytics, KISSmetrics et Mixpanel. Chacun de ces outils a ses forces et ses faiblesses, mais malheureusement, je n'ai pas (encore) trouvé une seule solution d'analyse répondant à tous les besoins mentionnés précédemment⁴⁸.

Au lieu de se perdre dans les caractéristiques de chaque outil, j'ai élaboré mon tableau de bord de conversion en partant d'un point de vue fonctionnel (j'explique comment en annexe).

^{48 -} USERcycle fut une tentative de résoudre ce problème.

CHAPITRE 11

Les entretiens orientés MVP

Avant de vendre votre produit minimum viable (MVP) à des inconnus à travers votre canal de distribution (ex : site Web marketing), vendez-le à d'aimables *early adopters*. Tirez-en des enseignements, puis affinez votre design, votre positionnement et votre prix avant le lancement.

Les enseignements que vous devez tirer

Avec votre MVP, votre site Web marketing et votre tableau de bord de conversion, vous êtes fin prêt à rendre à nouveau visite à vos prospects. Votre objectif est qu'ils s'abonnent à votre service et dans le même temps de tester votre message, votre prix et votre flux d'activation.

Si vous ne parvenez pas à convertir un prospect en 20 minutes lors d'un entretien en face à face, il vous sera encore plus difficile de convertir un visiteur sur votre page d'accueil en moins de huit secondes.

Lors de l'entretien orienté MVP, vous êtes précisément à la recherche des réponses aux questions suivantes :

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Risque produit : en quoi le produit est-il convaincant ? (UVP)

Votre page d'accueil attire-t-elle l'attention ?

Les clients vont-ils jusqu'au bout de votre flux d'activation ?

Quels sont les points sensibles de son utilisation ?

Votre MVP fait-il la démonstration et délivre-t-il votre UVP ?

Risque client: avez-vous suffisamment de clients? (canaux)

Pouvez-vous acquérir de nouveaux clients avec vos canaux existants ?

Risque marché: le prix est-il élevé? (sources de revenus)

Les clients achètent-ils votre solution ?

Formulez des hypothèses vérifiables

À présent, vous devriez être impatient d'aborder cette étape.

ÉTUDE DE CAS CloudFire

Le schéma 11.1 représente le canevas précédent. Les parties testées, indiquées par de nouvelles pastilles, sont détaillées dans le schéma 11.2.

instantané sans mise en ligne Intégration des dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification	UNIQUE Le moye le plus ra de parta vos phot	n apide ger tos	DÉLOYAL La communauté	DE CLIENTÈLE Parents (à l'origine du contenu) Famille et amis (destinataires)	
INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai			CANAUX Amis Garderie Anniversaires Adwords Facebook Bouche-à-oreille	Early adopters : Parents de jeunes enfants	
	dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai COÛTS ment – Heroku : rces humaines :	Intégration des dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai COÛTS ment – Heroku : rces humaines : O000 \$/mois de partagéde resultation de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai	dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification INDICATEURS CLÉS A – Inscription A – Première galerie créée R – Album/vidéo partagé(e) R – A invité de la famille ou des amis R – A payé après la période d'essai COÛTS ment – Heroku : cres humaines : 0 000 \$/mois Seuil de rentabilité : 2 000 clients	Intégration des dossiers/iPhoto Meilleurs outils de notification INDICATEURS CLÉS A - Inscription A - Première galerie créée R - Album/vidéo partagé(e) R - A invité de la famille ou des amis R - A payé après la période d'essai COÛTS ment - Heroku : rces humaines : Seuil de rentabilité :	

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).

Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 11.1. CloudFire, les entretiens orientés MVP

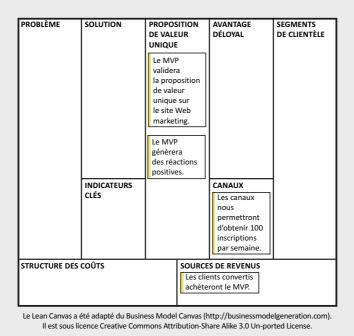


Schéma 11.2. CloudFire, les expérimentations des entretiens orientés MVP

Menez des entretiens orientés MVP

L'objectif des entretiens orientés MVP, tout comme les entretiens orientés problème ou solution, est davantage de tirer des enseignements que de convaincre les clients. La structure de ces entretiens suit en grande partie le format des tests d'utilisabilité décrits par Steve Krug⁴⁹. Je vous recommande fortement de vous procurer un exemplaire de son livre car vous allez devoir mener un grand nombre de tests d'utilisabilité dans la partie 4 de ce livre.

^{49 -} Steve Krug, Rocket Surgery Made Easy: The Do-It-Yourself Guide to Finding and Fixing Usability Problems, New Riders Press, 2009.

Il est particulièrement important de mener vos premiers entretiens orientés MVP vous-même. Avec le temps, vous devriez être capable de les mener à distance à l'aide d'un logiciel de partage d'écran.

Si votre équipe ne peut pas être au complet lors des entretiens, je vous conseille d'utiliser un logiciel de capture vidéo (comme Camtasia ou ScreenFlow) afin que chacun puisse visionner les séances de test un peu plus tard.

Visionner des tests d'utilisabilité c'est comme voyager : c'est une expérience enrichissante.

- Steve Krug

DÉCOMPOSITION DU SCRIPT D'ENTRETIEN ORIENTÉ MVP

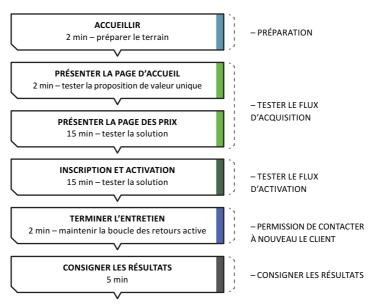


Schéma 11.3. Script de l'entretien orienté MVP

Accueillir (préparer le terrain)

(2 minutes)

Expliquez brièvement comment va se dérouler l'entretien :

« Merci beaucoup d'avoir pris le temps de nous retrouver aujourd'hui.

Nous sommes bientôt prêts à lancer le service de partage de photos et vidéos dont nous vous avions parlé. Cependant, avant de le lancer, nous voudrions vous montrer le produit, savoir ce que vous en pensez et si vous êtes toujours intéressés, vous permettre d'accéder à l'outil en avant-première. Cela vous convient-il ? »

(...)

« Excellent. Nous aimerions réaliser cet entretien sous la forme d'un test d'utilisabilité. Je vais donc commencer par vous présenter notre site Web et vous poser quelques questions. Si vous pouviez penser à voix haute cela nous serait très utile afin d'identifier d'éventuels problèmes ou désagréments que nous devrions résoudre.

Êtes-vous prêt?»

Présenter la page d'accueil (tester la proposition de valeur unique)

(2 minutes)

Réalisez un test de cinq secondes afin d'évaluer la navigation du site / l'appel à l'action.

« Nous allons commencer par la page d'accueil. S'il vous plaît, regardez la page d'accueil et dites-nous ce que vous en pensez. N'hésitez pas à l'explorer, mais ne cliquez sur rien pour le moment.

Comprend-on bien en quoi consiste le produit ?

Que feriez-vous ensuite?»

Présenter la page des prix (tester le prix)

(3 minutes)

Le prospect devrait finalement arriver sur la page des prix. C'est à ce moment-là que vous pouvez lui demander ce qu'il pense de votre modèle de tarification.

« Maintenant, vous pouvez naviguer librement sur le site. (...)

Voici le modèle tarifaire que nous avons choisi.

Qu'en pensez-vous?»

Inscription et activation (tester la solution) (15 minutes)

Ceci est le cœur de l'entretien.

Demandez au prospect de s'inscrire et observez la façon dont il navigue à travers votre flux d'activation.

- Essayer notre service vous intéresse-t-il toujours ?
- Vous pouvez l'essayer en cliquant sur le lien « s'inscrire ».
- Il nous serait extrêmement utile de pouvoir observer la façon dont vous suivez le processus d'inscription. Seriezvous d'accord?

Terminer l'entretien (maintenir active la boucle des retours)

(2 minutes)

Avec un peu de chance, le prospect a été jusqu'au bout et vous disposez d'une liste de problèmes d'utilisabilité à résoudre.

Félicitations, votre premier utilisateur est inscrit!

Assurez-vous que l'utilisateur sait quelle est la démarche à suivre et restez en contact avec lui.

« Ça y est, vous êtes inscrit et prêt à commencer.

Que pensez-vous de ce processus ?

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Y-a-t-il quoi que ce soit que nous pourrions améliorer ? Savez-vous quelle est l'étape suivante ?

Merci beaucoup pour le temps que vous nous avez consacré aujourd'hui. Si vous avez la moindre question ou que vous rencontrez le moindre problème, s'il vous plaît, appeleznous ou écrivez-nous.

Seriez-vous d'accord pour que je vous contacte à nouveau une fois que vous aurez eu le temps d'utiliser l'outil, disons d'ici une semaine ? »

Consigner les résultats

(5 minutes)

Comme pour les autres entretiens, consacrez les cinq minutes suivant l'entretien à consigner vos résultats pendant qu'ils sont encore frais dans votre esprit.

Servez-vous du modèle suivant pour mettre par écrit les trois principaux problèmes que vous avez constatés.

Faites remplir ce formulaire individuellement à chaque personne vous accompagnant et débriefez plus tard.

ENTRETIEN ORIENTÉ MVP

Date :	
Coordonnées	
Nom :	
Email :	-
Problème d'utilisabilité	é 1 :
	é2:
	é3:
Prix	
Prêt à payer (xxx \$/mo	is):
Remarques :	
Personnes recommande	ées :

CHAPITRE 12

Valider le cycle de vie des clients

Maintenant que vos premiers clients sont inscrits, travaillez en étroite collaboration avec eux afin de vous assurer qu'ils sont passés par toutes les étapes de l'entonnoir de conversion.

Faites en sorte que vos clients puissent donner facilement leur avis

Le moyen le plus rapide d'apprendre des clients est de leur parler.

Tout comme je préfère mener des entretiens clients plutôt que de réaliser des enquêtes, je préfère recueillir l'avis d'un client en personne ou au téléphone plutôt qu'au travers d'emails ou de forums, car cela montre que son avis compte pour vous.

Un numéro d'appel gratuit indique à votre client que vous prenez en compte son avis et que vous faites le maximum pour lui faciliter les choses.

Vous n'avez pas encore de problème de dimensionnement.

Contrairement à la croyance populaire, vous ne serez pas bombardé d'appels. Un grand nombre des appels que j'ai

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

reçus émanaient généralement de prospects ayant des questions sur le service et non l'assistance technique. Il est assez facile de fixer des heures d'appel au cours de la journée et de rediriger les appels s'ils deviennent trop nombreux (ce qui est un bon problème à avoir).

Le support technique est une boucle d'enseignements continue.

Après chaque appel, je passe en revue les raisons pour lesquelles le client a appelé et je vois si je peux modifier quelque chose sur le site (message, aide, conseils, précisions sur le prix, etc.) afin de continuer à améliorer le produit.

Le support technique fait partie du développement par la clientèle.

Parler à un client vous aide non seulement à mieux comprendre les problèmes clients, mais cela vous donne également l'opportunité de lui poser une ou deux questions.

Le support technique, c'est du marketing.

L'opportunité d'apprendre des clients de cette façon est tellement vaste que mon téléphone portable est relié à un service d'appel gratuit pour chacun de mes produits.

Lorsque c'est le fondateur de l'entreprise qui répond au téléphone, cela montre également qu'il tient son engagement d'être à l'écoute des clients et j'ai remarqué que cela incitait les clients à se livrer davantage.

Cela évite d'utiliser des outils de gestion des retours clients basés sur des votes.

Je ne suis pas fan des outils tels que GetSatisfaction et User-Voice car je ne crois pas que tous les clients soient égaux. Écouter les feedback les plus populaires ou ceux des clients qui se font le plus entendre ne vous garantit pas que vous tirerez les enseignements qui vous permettront de concevoir un meilleur produit. Le plus souvent, ils auront l'effet inverse.

Résolvez les problèmes rencontrés par les clients lors de la période d'essai

J'aime particulièrement les périodes d'essai car elles permettent de décomposer la totalité du cycle de vie client et donnent des résultats qui mènent à des enseignements rapides et utilisables. Lorsque les périodes d'essai sont bien organisées, elles peuvent être une mine d'enseignements, mais elles peuvent tout aussi bien ne rien vous apporter. Pour optimiser vos périodes d'essai, suivez le même parcours que les utilisateurs à travers le cycle de vie client (voir le schéma 12.1).

Votre objectif premier lors des périodes d'essai est de réduire le taux d'abandon des utilisateurs lors des phases d'acquisition et d'activation. Ensuite, votre objectif consiste à augmenter les taux de rétention et d'engagement, réussir à vendre votre produit (s'il s'agit d'une solution payante) et recueillir des témoignages clients positifs.

Votre but devrait être que 80 % de vos *early adopters* aillent jusqu'au bout du cycle. Ayant, jusqu'à présent, observé personnellement vos *early adopters*, ce taux doit être plus élevé que ce à quoi vous pourriez normalement vous attendre après avoir lancé publiquement votre produit.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN



Schéma 12.1. Périodes d'essai

Acquisition et activation

Priorité : assurez-vous d'avoir un trafic suffisant pour maximiser vos enseignements.

Creusez vos sous-entonnoirs.

Explorez vos sous-entonnoirs d'acquisition et d'activation afin de savoir à quel moment les utilisateurs décrochent.

Commencez par l'étape lors de laquelle vous perdez le plus d'utilisateurs. Les perdez-vous sur une page particulière, telle que la page d'accueil ou la page des prix ?

Cherchez des constantes. Perdez-vous plus d'utilisateurs d'un certain type (par exemple, des utilisateurs de Mac, de Windows) ?

Entrez en contact avec vos utilisateurs.

Pour une étape particulière, vous devriez être capable d'établir la liste des utilisateurs que vous avez perdus. Si vous savez pourquoi, rectifiez cela et demandez à ces utilisateurs de revenir. Si vous ne savez pas pourquoi, proposez-leur de les aider. Repérez et signalez les erreurs inattendues.

Lorsque vos premiers utilisateurs rencontrent des problèmes, ils ne deviennent pas des testeurs, ils partent. Afin de tout de même tirer des enseignements de leur expérience, repérez et signalez les erreurs inattendues. Vous pourrez ainsi résoudre le problème sans leur aide.

Rétention

Priorité : faire en sorte que les utilisateurs reviennent et utilisent votre produit lors de la période d'essai.

Envoyez de gentils emails de rappel courtois.

Les emails sont un moyen très efficace (et souvent sousutilisé) d'impliquer vos clients. Tout le monde a une adresse email. Les emails peuvent être automatisés, suivis et mesurés.

Une pratique courante utilisée par les entreprises envoyant un grand nombre d'emails commerciaux est le *marketing automatisé*. Il vous permet de programmer l'envoi de messages préalablement préparés à vos utilisateurs. Même les utilisateurs intéressés sont absorbés par d'autres choses et sont distraits. Un email de rappel poli peut vous permettre d'attirer de nouveau leur attention sur votre produit.

Il y a encore mieux que le marketing automatisé : le *marketing du cycle de vie*, qui prend également en compte le stade du cycle de vie de l'utilisateur. Par exemple, si un utilisateur se retrouve bloqué lors de la phase d'activation, au lieu de lui parler de vos fonctionnalités avancées, vous savez qu'il faut lui envoyer des mails afin de lui proposer l'aide adéquate au moment opportun.

Gardez le contact avec les personnes interrogées.

Lors des entretiens orientés MVP, vous avez demandé la permission de contacter à nouveau vos *early adopters*. Allez

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

jusqu'au bout du processus et rappelez-les ou rencontrez-les à nouveau afin de recueillir leurs réactions.

Revenus

Priorité: vendre votre produit.

Mettez en place un système de paiement.

Il est désormais temps de mettre en place un système de paiement afin que les clients achètent votre produit.

Parlez aux clients payants.

Appelez-les, remerciez-les d'être passé à la version payante et demandez-leur :

- comment ils vous ont connu (si vous ne le savez pas);
- pourquoi ils ont acheté votre solution ;
- ce qui pourrait être amélioré.

Contactez les clients qui n'ont pas donné suite.

Vous apprendrez autant (si ce n'est plus) des clients qui n'ont pas donné suite que de vos clients payants. Bien que certaines personnes soient ravies de vous dire sincèrement ce qu'ils pensent si vous le leur demandez à la fin de la période d'essai, il se peut que d'autres aient besoin d'un petit encouragement. Offrez-leur un bon d'achat de 25-50 € ou un don à une œuvre de charité en échange de 15 minutes de leur temps.

Ne passez pas trop de temps à essayer d'acquérir des clients si c'est pour ensuite simplement les laisser partir.

- Gary Vaynerchuck

Recommandation

Priorité : recueillir des témoignages.

Demandez des témoignages à vos clients.

Demandez à vos clients satisfaits de rédiger un petit paragraphe sur la proposition de valeur de votre produit.

Êtes-vous prêt pour le lancement?

Voilà comment savoir quand vous serez prêt à révéler votre produit au monde :

1. Passez souvent en revue vos résultats.

Les recherches réalisées sur les tests d'utilisabilité démontrent que vous aurez percé à jour 85 % des problèmes de votre produit après avoir mené ces tests auprès de seulement cinq personnes.

2. Commencez avec les problèmes les plus critiques.

Passez en revue les trois principaux problèmes donnés par chaque prospect et classez-les du plus grave au moins préoccupant.

3. Réalisez le produit le plus petit possible.

Résistez à la tentation de repenser une nouvelle page d'accueil ou votre flux d'inscription à ce stade. Votre objectif consiste tout d'abord à créer une base qui fonctionne et vous pouvez y arriver en apportant simplement de petites modifications. Vous aurez de nombreuses occasions de tester d'autres hypothèses par la suite, comme nous le verrons.

4. Assurez-vous de mettre en place des améliorations.

Lors des entretiens suivants, assurez-vous que vos corrections contribuent réellement à améliorer votre solution en les validant auprès des prospects.

5. Contrôlez votre tableau de bord de conversion.

C'est l'occasion idéale de contrôler votre tableau de bord de conversion et de vous assurer que tout marche comme prévu.

Quels sont les critères de lancement?

Vous êtes prêt quand au moins 80 % de vos *early adopters* arrivent systématiquement au bout de votre entonnoir de conversion.

Ils devraient précisément :

- être capables de clairement restituer votre proposition de valeur unique (UVP);
- être prêts à s'inscrire à votre service ;
- accepter votre modèle de tarification ;
- avoir été jusqu'au bout de votre flux d'activation ;
- vous fournir des témoignages positifs.

3, 2, 1 lancement!

Une fois que votre produit minimum viable (MVP) est fonctionnel, la dernière étape consiste à revoir votre canal (ou vos canaux) d'acquisition afin de vous assurer que vous disposez d'un flux régulier de prospects entrant dans votre entonnoir. Cependant, à ce stade, attention à ne pas perdre trop de temps à optimiser prématurément vos canaux d'acquisition.

Efforcez-vous d'orienter ce trafic vers les canaux que vous avez identifiés pour votre produit (ex. : contenu marketing), mais complétez avec d'autres outils si nécessaire (ex. : marketing des moteurs de recherche (SEM)).

Votre objectif est d'obtenir suffisamment de trafic pour tirer les enseignements nécessaires.

Si vous disposez d'une longue liste de prospects motivés (issus de votre page d'accueil, recommandés lors d'entretiens), envisagez de commencer par utiliser cette liste en proposant des inscriptions « en avant-première » avant de lancer publiquement votre produit.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : les enseignements liés au MVP

Nous savions que le marché du partage de photos et de vidéos était déjà fortement concurrentiel, il était donc particulièrement important pour nous de valider notre UVP. Le premier défi à relever avec notre UVP était de « se faire remarquer ». Nous nous sommes servis de ces entretiens pour tester notre UVP (en montrant aux prospects notre page d'accueil) et mesurer leurs réactions.

Risque produit : le produit apporte-t-il de la valeur (UVP) ? Hypothèse

Les entretiens MVP valideront l'UVP apparaissant sur la page d'accueil.

Découvertes

Itération 1 : convaincre par les avantages du produit

Nous avons commencé par montrer aux mamans la page d'accueil représentée dans le capture d'écran suivante.



Schéma 12.2. Page d'accueil de CloudFire, itération 1

Les prospects nous ont dit que notre service ne se distinguait pas suffisamment des autres. La plupart des mamans avaient l'impression que le service qu'elles utilisaient était suffisamment rapide jusqu'à ce que nous leur signalions l'emploi du mot *instantanément*, mot qui signifiait que nous les aidions à

partager des centaines de photos/vidéos en un rien de temps. Nous avons appris que le mot *instantanément*, tout comme un nombre incalculable d'autres termes marketing, n'avait aucun impact sur les prospects et était ignoré. J'ai même effectué une recherche Google et j'ai trouvé la publicité suivante grâce à laquelle tout est devenu clair :

Service d'impression de photos.

Imprime vos photos pendant que vous attendez.

Instantanément en 30 minutes.

Même si nous disposions, sur notre site, d'un lien vers une démo vidéo de deux minutes élaborée avec soin, lorsqu'un titre n'accroche pas les visiteurs, ils ne restent pas pour regarder la vidéo. Nous avons confirmé cela avec d'autres tests utilisateurs que nous avons menés sur http://UserTesting.com (service proposant des tests d'utilisabilité en ligne).

Itération 2 : convaincre par les mots

Ensuite, nous savions que les mots étaient importants, nous avons donc mis au premier plan le segment de clientèle ciblé (parents très occupés) et avons ajouté une étoile « aucun téléchargement nécessaire » à la capture écran dans l'espoir d'attirer l'attention (voir le schéma 12.3).



Schéma 12.3. Page d'accueil de CloudFire, itération 2

L'étoile a clairement attiré l'attention des visiteurs et nous avons eu deux types de réactions mais les deux étaient mauvaises.

Lorsqu'un spécialiste informatique lisait le contenu de l'étoile « Aucun téléchargement nécessaire » (No uploading required), il mettait en doute cette affirmation. Nous aurions alors dû passer cinq minutes à expliquer le fonctionnement du produit, autrement dit, l'utilisation d'un modèle peer-to-web (p2web) permettant un partage instantané sans mise en ligne.

Lorsqu'une personne non spécialiste en informatique lisait le contenu de l'étoile « Aucun téléchargement nécessaire », cela la troublait et elle nous demandait donc comment fonctionnait le produit. Nous aurions alors dû passer cinq autres minutes à donner une explication moins technique.

La raison pour laquelle ces deux réactions étaient mauvaises est que vous ne disposez pas de cinq minutes sur une page d'accueil. Quand les visiteurs ne vous font pas confiance, ils partent. Donc, même si nous avions rajouté une page ou un schéma intitulé « Comment ça marche » sur cette page, il y a de fortes chances qu'ils ne soient pas restés assez longtemps pour les voir.

Itération 3 : convaincre par les émotions

Au lieu d'essayer de présenter un avantage particulier ou d'expliquer comment fonctionne le produit, nous avons abordé la question sous un angle plus ambitieux. Nous avons utilisé une image pour établir le lien avec les clients cibles et leur communiquer le résultat.



Schéma 12.4. Page d'accueil de CloudFire, itération 3

Cette version a été efficace. La première réaction que nous avons obtenue des mamans fut : « C'est ma vie. » Ce lien les a incitées à lire le côté gauche de la page, qui établissait un lien encore plus profond avec elles en formulant la promesse suivante : « Retournez plus rapidement vers ceux qui comptent pour vous. » Cela les a suffisamment intéressées pour qu'elles veuillent en apprendre davantage, ce qui est exactement l'effet que nous voulions que produise le texte de notre UVP : « Pourquoi vous êtes différent et méritez qu'on s'intéresse à vous. »

Enseignements qualitatifs vs enseignements quantitatifs

Il est intéressant de noter que cette expérimentation sur la page d'accueil est aussi un excellent exemple démontrant comment les enseignements qualitatifs peuvent l'emporter sur les enseignements quantitatifs dans les premières étapes de la conception d'un produit. Lorsque nous avons mené les entretiens avec les mamans, j'ai également commencé à réaliser un test A/B à l'aide de Google Website Optimizer, en amenant du trafic avec les publicités Facebook, Google AdWords et StumbleUpon.

CloudFire était le produit que j'utilisais pour tester rigoureusement les techniques Lean Startup et je me retrouvais à comparer des entretiens qualitatifs, ce qui me semblait plus difficile qu'analyser les indicateurs quantitatifs. Nous avons été capables de déclarer que l'itération 3 était la bonne après une semaine et seulement 10 entretiens. Nous savions non seulement quelle version fonctionnait, mais plus important encore, nous savions pourquoi. Toutes les découvertes mentionnées précédemment provenaient directement des parents que nous avions interrogés.

En revanche, les tests quantitatifs A/B étaient toujours peu concluants après trois semaines. Nous avons finalement décidé d'arrêter ces tests car 100 % des mamans que nous avions interrogées nous ont dit avoir trouvé la solution qu'elles utilisaient en parlant avec d'autres mamans. Étant donné qu'elles ne cherchaient pas activement de solution de partage de photos/vidéos, nous avons remis en question la pertinence de tester ces pages via la publicité. Qui étaient ces personnes qui cliquaient sur la publicité ?

Risque marché : le prix est-il adapté ? (sources de revenus) Hypothèse

Les entretiens MVP valideront le prix

Découvertes

Toutes les personnes que nous avons interrogées ont accepté le modèle de tarification et se sont abonnées au service.

Risque client: vos clients sont-ils suffisamment nombreux? (canaux)

Hypothèse

Les canaux de sortie nous apporteront 50 abonnés chaque semaine.

Découvertes

Nous disposions d'un nombre suffisant de prospects motivés sur notre liste de diffusion pour continuer pendant au moins quatre semaines à ce rythme. Entre temps, nous avions prévu d'attirer davantage de trafic par le biais de canaux supplémentaires que nous devions tester.

Lean Canvas mis à jour PROBLÈME SOLUTION PROPOSITION AVANTAGE SEGMENTS Partager Partage DE VALEUR DÉLOYAL **DE CLIENTÈLE** un nombre UNIQUE instantané sans La communauté Parents important mise en ligne Retournez plus (à l'origine de photos et rapidement vers du contenu) Conversion vidéos est ceux qui automatique comptent chronophage. Famille et amis des vidéos le plus pour (destinataires) Ne savent pas vous. comment Sauvegarde des partager originaux sur le (convertir) Cloud des vidéos. **INDICATEURS** CANAUX Ont peur de CLÉS Amis perdre leurs A - Inscription Garderie fichiers parce A - Première qu'ils ne sont Anniversaires galerie créée pas sauvegardés Adwords R - Album/vidéo Facebook Solutions partagé(e) High-concept: Early adopters : existantes : Partager Bouche-à-oreille Parents R - A invité Flickr Pro, des photos et de jeunes de la famille ou enfants SmugMug, vidéos sans des amis les mettre en Apple R - A payé après MobileMe. ligne

STRUCTURE DES COÛTS

Coûts d'hébergement – Heroku :

la période d'essai

actuellement 0 \$

Facebook

Coûts des ressources humaines :

40h X 65 \$/h = 10 000 \$/mois

SOURCES DE REVENUS

1 mois d'essai offert puis 49 \$/an

Seuil de rentabilité : 2 000 clients

Le Lean Canvas a été adapté du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).

Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Schéma 12.5. Lean Canvas ciblant les parents mis à jour

CHAPITRE 13

N'imposez pas de fonctionnalités

Sur un marché de taille importante, un marché avec un grand nombre de vrais clients potentiels, c'est le marché qui pousse le produit hors de la start-up.

- Marc Andreessen⁵⁰

Les fonctionnalités doivent être demandées, non imposées

Plus tôt, j'ai préconisé la mise en œuvre d'un système de déploiement continu. Bien que le déploiement continu vous aide à rationaliser votre processus de développement de produit en terme de vitesse, vous devez faire attention à ne pas simplement produire plus de fonctionnalités plus vite.

Lorsque vous lancerez votre produit, un grand nombre de problèmes apparaîtront. Vous pouvez être sûr que les demandes de fonctionnalités vont également commencer à

^{50 -} Cf. The Pmarca Guide to Startups, http://pmarchive.com/

affluer. La tendance générale veut que l'on crée davantage de fonctionnalités, mais c'est rarement la solution.

Voici pourquoi:

Plus de fonctionnalités diluent votre proposition de valeur unique (UVP).

Vous avez beaucoup travaillé pour que votre produit minimum viable (MVP) reste aussi petit que possible. Ne diluez pas votre UVP avec des détails inutiles.

Les produits simples sont faciles à comprendre.

N'abandonnez pas votre MVP trop tôt.

Concevoir un logiciel performant est difficile. Bien que vous ayez méticuleusement testé des problèmes valant la peine d'être résolus, vous n'avez testé qu'un semblant de solution. Donnez une chance à votre MVP. Commencez par résoudre les problèmes liés aux fonctionnalités existantes avant de vouloir partir à la chasse aux nouvelles fonctionnalités.

Mettez le compilateur de côté tant que vous ne savez pas pourquoi les clients n'achètent pas.

- Jason Cohen⁵¹

Les fonctionnalités ont toujours des coûts cachés.

Plus de fonctionnalités signifie plus de tests, de captures d'écran, de vidéos, de coordination, de complexité et plus de distractions.

Commencez avec rien.

- 37signals⁵²

^{51 -} Voir http://blog.asmartbear.com/

^{52 -} Voir http://gettingreal.37signals.com/

Vous ne savez toujours pas ce que veulent vraiment les clients.

Abordez vos idées de fonctionnalités futures comme des expérimentations. Mettez-les de côté pour le moment. Je vais vous expliquer comment classer par ordre de priorité, concevoir et valider vos nouvelles fonctionnalités d'ici peu.

Créer de nouvelles fonctionnalités peut devenir une drogue.

- Ben Yoskovitz⁵³

Mettez en place une règle 80/20

Une bonne méthode pour savoir sur quoi vous concentrer en priorité consiste à mettre en place une règle 80/20.

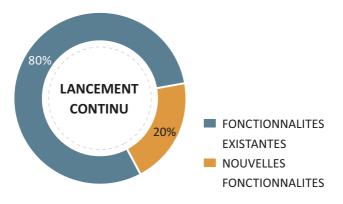


Schéma 13.1. Règle de 80/20

Vous devriez consacrer la majeure partie du temps suivant le lancement à mesurer et à améliorer les fonctionnalités existantes et non à courir après de nouvelles fonctionnalités attrayantes. Cependant, même en faisant cela, il est possible de continuer à mettre en place des améliorations inutiles.

La section qui suit va vous aider sur ce point.

^{53 -} Voir http://instigatorblog.com/

Limitez le nombre de fonctionnalités

Une bonne pratique vous permettant de maîtriser vos fonctionnalités consiste à limiter le nombre de fonctionnalités sur lesquelles vous pouvez travailler simultanément. De même, ne travaillez sur les nouvelles fonctionnalités qu'après avoir validé l'impact positif ou négatif des fonctionnalités que vous venez de déployer (c'est-à-dire après avoir tiré des enseignements).

Un bon moyen pour y parvenir consiste à utiliser un tableau Kanban⁵⁴ (ou tableau visuel).

Ce tableau est au suivi des fonctionnalités ce que le tableau de bord de conversion est au suivi des indicateurs. Ces deux tableaux vous permettent de vous concentrer sur le macro.

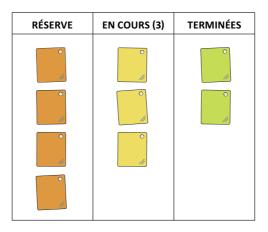


Schéma 13.2. Tableau Kanban simple

L'idée générale est que les fonctionnalités partent de la gauche et passent par des étapes de développement de

^{54 -} Le Kanban est un système d'ordonnancement mis au point par Taiichi Ohno, inventeur du système de production de Toyota, qui vous indique quoi produire, quand le produire et combien en produire (source : http://en.wikipedia.org/wiki/Kanban).

produit et de développement par la clientèle avant d'être considérées comme « effectuées ».

Voici une présentation plus approfondie des trois étapes basiques représentées dans le schéma 13.2 :

1. En amont

Toutes les fonctionnalités potentielles prennent vie dans cette colonne. Elles y accèdent de l'une des façons suivantes :

- Amélioration des fonctionnalités existantes (ex. : amélioration du flux d'inscription).
- Demandes de fonctionnalités de la part des clients.
- Vos propres demandes de fonctionnalités (ex. : les fonctionnalités que les clients aimeraient bien avoir et que vous avez mis de côté dans un premier temps).

Avant d'aller plus loin, il est important de faire la distinction entre les *Minimal Marketable Features* (MMF) et les plus petites fonctionnalités ou corrections de bug. Les MMF ont été définies pour la première fois par Mark Denne et Jane Cleland-Huang dans leur livre *Software by Numbers*⁵⁵ comme étant *la plus petite portion de travail apportant de la valeur aux clients*.

Lorsque je parle de fonctionnalité, j'entends toujours MMF. Un bon exercice pour un MMF consiste à vous demander si vous l'annonceriez à vos clients dans un article de blog ou dans une newsletter. Si c'est trop insignifiant pour être mentionné, alors il ne s'agit pas d'un MMF.

Un MMF est généralement composé de plus petites tâches qui, si vous êtes en train de mettre en place le déploiement continu, définissent vos livraisons. Les plus petites fonctionnalités et les corrections de bug correspondent généralement à une tâche ou à une petite livraison.

^{55 -} Mark Denne et Jane Cleland-Huang, Software by Numbers: Low-Risk, High-Return Development, Prentice Hall, 2003.

Je fais le suivi exclusivement des MMF sur un tableau Kanban et j'utilise un gestionnaire de tâches moins lourd (tel que Pivotal Tracker) pour suivre les plus petites fonctionnalités, les corrections de bug et les tâches.

2. En cours

Les éléments de la colonne « Réserve » sont généralement classés par ordre de priorité en fonction des objectifs du moment concernant votre produit. Ainsi, il est plus facile de sélectionner les principales fonctionnalités de la liste et de commencer à travailler. L'étape « En cours » est, à son tour, composée de plusieurs sous-étapes, telles que la réalisation de maquettes, la programmation, le déploiement, etc. Je détaillerai ces éléments dans le chapitre suivant.

Un principe clé du Kanban permettant de limiter le nombre de fonctionnalités dans la colonne « en cours » consiste à fixer un nombre limite de fonctionnalités pouvant y figurer à un moment donné. Cela vous permet de maximiser le flux de production tout en minimisant les pertes de temps⁵⁶. Je vous conseille de commencer en fixant une limite égale au nombre de fondateurs/membres de l'équipe et d'ajuster ensuite si besoin. Donc, si vous êtes trois fondateurs, vous ne pouvez travailler que sur trois fonctionnalités en même temps.

3. Terminées

Lorsque la fonctionnalité est terminée, celle-ci est placée dans la colonne « Terminées ». Cet état est quelque peu arbitraire et les équipes de développement de logiciels utilisent ce terme à tout va, pour dire que la programmation est terminée, que les tests ont été réalisés ou encore que la fonctionnalité est déployée.

^{56 -} Pour approfondir les aspects techniques, consultez le livre de Donald G. Reinertsen, *The Principles of Product Development Flow*, Celeritas Publishing, 2009.

Cependant, dans le Lean Startup, une fonctionnalité est uniquement considérée comme terminée lorsqu'elle apporte des enseignements qui ont été validés par les clients.



Schéma 13.3. Validation des enseignements

C'est pourquoi Eric Ries suggère de définir le terme « terminé » en y incluant l'idée d'enseignements validés, ou alors d'ajouter un quatrième état pour les enseignements validés. Comme nous le verrons un peu plus loin, je fais un peu des deux en utilisant une validation en deux temps : d'abord qualitativement, puis quantitativement.

Définir ainsi le terme « terminé » vous permet de limiter le nombre de fonctionnalités et vous évite de travailler sur une nouvelle fonctionnalité tant que vous ne pouvez pas prouver que les fonctionnalités que vous venez de déployer vous ont apporté des enseignements validés.

Traitez les demandes de fonctionnalités

Dans cette section je vais vous expliquer comment traiter les demandes de fonctionnalités, que vous recevrez fort probablement.

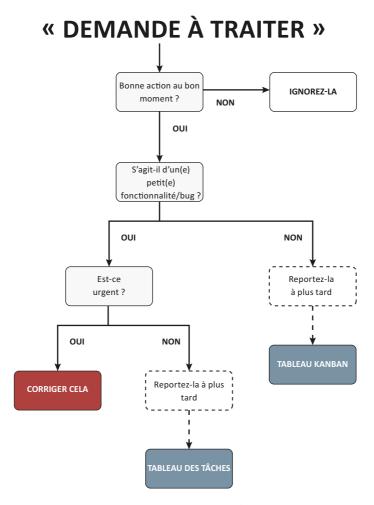


Schéma 13.4. Avancement d'une fonctionnalité

Vous devez commencer par comparer les demandes et les besoins et priorités immédiats du produit : s'agit-il de la « bonne action au bon moment » ? Donc, par exemple, si vous rencontrez de sérieux problèmes avec votre flux d'inscription, vous devez uniquement vous concentrer sur cette demande.

Après cela, vous devez évaluer s'il s'agit d'une petite fonctionnalité/correction de bug ou d'un MMF plus conséquent. S'il s'agit d'une petite tâche dont vous avez besoin immédiatement, corrigez-cela tout de suite (ex. : coder-tester-déployer via le processus de déploiement continu). Sinon, rajoutez-la dans la colonne « Réserve » de votre tableau des tâches. Je vous conseille également de faire en sorte que les éléments de cette colonne restent classés par ordre de priorité. Ainsi, n'importe quel membre de l'équipe pourra sélectionner une petite tâche et lui faire suivre le processus de développement continu lorsqu'il aura un peu de temps libre.

S'il s'agit d'un MMF plus conséquent, mettez-le dans la colonne réserve de votre tableau Kanban. Je vous expliquerai ensuite comment classer ces fonctionnalités par ordre de priorité et comment les appréhender.

Le cycle de vie des fonctionnalités

Le méta-modèle d'itération que nous avons utilisé pour définir, concevoir et valider un MVP s'applique aussi aux MMF.

Je vais vous présenter un cycle de vie de fonctionnalités basé sur ce méta-modèle et mis en place à l'aide d'un tableau Kanban.

Comment suivre les fonctionnalités sur un tableau Kanban

Avant d'entrer dans les détails des étapes du processus, je voudrais tout d'abord souligner quelques aspects généraux du tableau Kanban.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Objectif: atteindre un taux d'activation de 60 %

RÉSERVE	EN COURS (3)					TERMINÉ	ENSEIGNE- MENTS VALIDÉS
RÉSERVE	MA- QUETTE	DÉMO	CODE	LANCE- MENT PARTIEL	VALIDA- TION QUALITA- TIVE	DÉPLOIE- MENT COMPLET	VÉRIFICA- TION QUANTITA- TIVE
			4				

Schéma 13.5. Cycle de vie des fonctionnalités

Objectifs

Dresser une liste de vos objectifs et priorités immédiats (concentration) en haut de votre tableau Kanban est une bonne idée. Cela permet que tout le monde ait le même niveau d'information lorsque vous hiérarchisez les éléments de la colonne « Réserve ».

Les limites des travaux en cours

Les limites des travaux en cours sont représentées dans la rangée du haut. Lorsque les membres de l'équipe sont plus nombreux, des limites sont généralement fixées pour chaque sous-état (maquette, démo, code, etc.), mais cela est un peu excessif puisqu'à ce stade la majorité des équipes de start-up sont de petite taille.

Les zones tampons

Chaque étape du processus est divisée en deux parties. Dans la section du haut apparaissent les fonctionnalités sur lesquelles vous êtes en train de travailler, tandis que dans la section du bas (également appelée la zone tampon) vous retrouvez les fonctionnalités « complétées » qui attendent de passer à l'étape suivante du processus.

Les fonctionnalités peuvent être supprimées à tout moment

Le cycle de vie des fonctionnalités comporte plusieurs étapes de validation de la clientèle. Si une fonctionnalité n'est pas validée, elle peut soit être renvoyée à l'étape précédente pour être retravaillée, soit être supprimée. Les fonctionnalités dont on pense qu'elles seront supprimées sont indiquées en rouge.

Le déploiement continu

Je suppose que vous suivez un processus de déploiement continu et avez regroupé le cycle sélectionner-testerdéployer-contrôler dans la colonne « Code ».

NOTE

Même si j'utilise un logiciel dans cet exemple, la colonne « Code » pourrait tout aussi bien être remplacée par la phase de conception appropriée à votre produit.

Validation en deux temps

Les vérifications quantitatives pouvant prendre du temps, je me sers uniquement des tests qualitatifs pour déclarer

une fonctionnalité comme étant terminée. Cela permet de libérer de la place dans la colonne « En cours » afin de pouvoir travailler sur d'autres fonctionnalités pendant que d'autres données sont collectées.

Les étapes du processus en détail

Je vais maintenant décrire l'ensemble du cycle de vie des fonctionnalités à travers les étapes du processus.

Cerner le problème :

1. La réserve

À la fin du chapitre 12, nous disposions de tâches simples nous permettant de définir rapidement quelles demandes de fonctionnalités allaient être attribuées à la colonne « Réserve ». Celles-ci sont placées dans le haut de la colonne puisqu'elles ne sont pas encore traitées. Le nombre de fonctionnalités de la colonne « En cours » étant limité, vous devez hiérarchiser avec soin les fonctionnalités figurant dans la réserve en fonction des objectifs immédiats de votre produit.

Lorsque vous avez identifié une fonctionnalité, la première étape consiste à tester le problème afin de savoir s'il vaut la peine d'être résolu. Si vous ne pouvez pas justifier la conception de la fonctionnalité, supprimez-la immédiatement.

a. Les demandes à l'initiative des clients

Si la fonctionnalité est une demande d'un client, proposezlui un entretien téléphonique ou un rendez-vous. Même s'il se peut que le client vous demande une solution spécifique, attaquez-vous à la racine du problème. Essayez de convaincre le client qu'il n'a pas besoin de cette fonctionnalité. C'est à lui de vous convaincre de l'utilité de cette fonctionnalité. À la fin de la conversation, vous devriez être capable d'évaluer s'il s'agit d'une solution qu'il aimerait avoir ou si elle est indispensable, si le problème vaut la peine d'être résolu et quelle influence cela aurait sur les données macro.

b. Les demandes internes

Si la fonctionnalité a été proposée par votre équipe, utilisez les mêmes critères que précédemment avec d'autres membres de l'équipe et déterminez si le problème auquel répond cette fonctionnalité vaut la peine d'être résolu.

Définissez la solution :

1. La maquette

Une fois que vous disposez d'une fonctionnalité valant la peine d'être conçue, réalisez une maquette en utilisant la même approche que celle définie au chapitre 8. Commencez par des croquis sur papier, mais passez rapidement à la transcription en code HTML/CSS, l'idéal étant de pouvoir y accéder à partir de votre application.

2. La démo

Une fois la maquette terminée, menez un entretien semblable à celui orienté solution afin de tester votre solution auprès des clients. Si nécessaire, procédez à des itérations sur la maquette jusqu'à obtenir un fort signal vous indiquant que vous pouvez passer à l'étape suivante.

3. Le code

Une fois la maquette validée, vous pouvez commencer à concevoir la fonctionnalité dans le détail. Il serait probablement judicieux de diviser cette fonctionnalité en un certain nombre de petites tâches dont vous pouvez suivre l'avancement sur votre tableau des tâches avant de les déployer progressivement à l'aide du système de déploiement continu.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Valider de manière qualitative :

1. Lancement partiel

Une fois la fonctionnalité programmée et prête à être utilisée, commencez par la déployer partiellement auprès de quelques clients.

2. Validation qualitative

Menez des tests d'utilisabilité semblables à ceux dits MVP. Itérez si nécessaire, afin de corriger les problèmes.

Vérifier de manière quantitative :

1. Déploiement complet

Vous êtes prêt à réaliser un déploiement complet. Une fois votre fonctionnalité déployée, elle est considérée comme terminée et une place se libère dans la colonne « En cours ». Cela vous permet de commencer à travailler sur la fonctionnalité de la colonne « Réserve ».

2. Vérification quantitative

Une fois la fonctionnalité totalement déployée, vous devriez être capable de comparer les cohortes de conversion de la semaine du déploiement avec celles de la semaine précédente afin de vérifier l'impact macro.

Il est possible que vous ayez également besoin de mettre en place un test A/B, en fonction du type de fonctionnalité. À ce stade, vous seul pouvez déterminer la pertinence des tests A/B.

Plus vous menez de tests A/B simultanément, plus les vérifications prendront du temps. Les expérimentations de longue durée peuvent aussi interférer avec d'autres expérimentations et compliquer la gestion de vos cohortes. Appuyez-vous sur votre jugement pour décider quand réaliser des tests A/B ou non.

Voici quelques conseils:

- En règle générale, je ne réalise pas de tests A/B sur une toute nouvelle fonctionnalité car on peut la comparer à d'anciennes cohortes qui ne la connaissaient pas.
- Je ne réalise pas de tests A/B sur des expérimentations lors desquelles j'ai reçu un signal fort au cours des tests qualitatifs.
- Je vous conseille de réaliser des tests A/B sur des expérimentations lors desquelles vous recevez un signal faible ou moyen au cours des tests qualitatifs, ainsi que sur celles qui testent les améliorations ou les flux alternés.

CHAPITRE 14

Mesurer l'adéquation produit/marché

La première étape consiste à définir une mesure vous permettant de confirmer l'atteinte de l'adéquation produit/marché. Une fois que vous l'avez définie, vous pouvez itérer de manière systématique jusqu'à avoir atteint cette adéquation.

Qu'est-ce que l'adéquation produit/marché?

Bien que Marc Andreessen n'ait pas inventé l'expression⁵⁷, son article de blog sur le sujet⁵⁸ reste une des descriptions les plus populaires de ce qu'est une adéquation produit/marché:

Une adéquation produit/marché se produit lorsque vous êtes sur un bon marché avec un produit capable de satisfaire ce marché.

^{57 -} L'expression adéquation produit/marché a été intentée par Andy Rachleff, cofondateur de la société de capital-risque Benchmark Capital.

^{58 -} Voir http://pmarchive.com/

Lorsqu'il n'y a pas d'adéquation produit/marché, vous le ressentez. Les clients ne retirent pas vraiment de valeur du produit, le bouche-à-oreille ne fonctionne pas, l'usage ne se développe pas très vite, les articles de presse sont plutôt ennuyeux, le cycle de vente est trop long et de nombreuses ventes n'aboutissent pas.

Lorsqu'il y a adéquation produit/marché, vous le ressentez également. Les clients s'arrachent votre produit, l'usage se développe aussi vite que vous ajoutez les serveurs. L'argent des clients s'accumule sur le compte en banque de votre entreprise. Vous embauchez des équipes de vente et de support client le plus rapidement possible. Les journalistes vous appellent car ils ont entendu parler de votre super nouveau produit et veulent en discuter avec vous.

- Marc Andreessen

Malheureusement, Marc Andreessen a terminé son article en posant plus de questions qu'il n'apportait de réponses et n'a pas donné de conseils sur la façon d'atteindre ou de mesurer cette adéquation. Sean Ellis rend ce concept moins abstrait en proposant un indicateur permettant de détecter les premiers signes de traction, condition préalable pour atteindre une adéquation produit/marché. Je vous expliquerai cela un peu plus loin.

Le test de Sean Ellis

Sean Ellis dirigeait une société de conseil, 12in6, spécialisée dans le conseil aux start-up entrant dans une transition au cours de leur phase de croissance. Avant d'accepter un client, il réalisait une enquête qualitative sur un échantillon d'utilisateurs afin de déterminer si le produit de l'entreprise manifestait des signes de traction, ce qui était un bon indicateur pour savoir si l'entreprise était sur la bonne piste.

La question clé de l'enquête était :

- 1. Très déçu
- 2. Un peu déçu
- 3. Pas déçu (ça n'est pas vraiment très utile)
- 4. N/A je n'utilise plus ce produit

Si 40 % de vos utilisateurs déclarent qu'ils seraient très déçus, il y a de fortes chances pour que vous puissiez acquérir de la clientèle de façon durable et évolutive avec ce produit indispensable. Cette référence de 40 % a été déterminée en comparant les résultats de centaines de start-up. Celles qui dépassaient les 40 % étaient généralement capables de faire évoluer leur activité de façon durable ; en revanche, celles qui étaient nettement en dessous des 40 % semblaient lutter constamment⁵⁹. »

Mais vous pouvez légèrement modifier cette question en fonction de votre marché cible. Par exemple, dans le cas d'une entreprise B2B, envisager de retirer un produit peut ne pas être bien pris par vos premiers clients qui ont investi du temps dans votre produit. Mis à part cela, le principe de base du test est bon. Il tente de mesurer l'impact de votre produit sur les utilisateurs.

Cependant, le plus gros défi dans la mise en œuvre de ce test est le même que celui décrit précédemment avec les enquêtes clients :

Les enquêtes sont des outils servant davantage à vérifier qu'à tirer des enseignements.

Dans le cas présent, bien que le test de Sean Ellis puisse vous aider à *savoir si* votre produit manifeste des signes de traction, *il ne vous aide pas à l'atteindre*.

^{59 -} Voir http://startup-marketing.com/using-survey-io/

De plus, afin que les résultats aient une signification statistique, vous devez disposer d'un échantillon suffisamment grand, justifier votre segment de clientèle et prendre en compte la motivation des utilisateurs. C'est pourquoi le test est plus efficace lorsque vous êtes proche de l'adéquation produit/marché (ce que recommande également Sean Ellis).

Alors que devez-vous faire pour atteindre ce moment ? Comment conduisez-vous votre produit vers l'adéquation produit/marché ?

La réponse se trouve dans votre tableau de bord de conversion. Dans la section qui suit, je vais vous présenter une nouvelle approche vous permettant de mesurer les premières réactions de vos utilisateurs à l'aide de deux indicateurs clés du cycle de vie de vos clients, l'activation et la rétention, qui, associés, deviennent des indicateurs de valeur.

Concentrez-vous sur les bonnes données macro

Créez un produit qui intéresse les clients.

- Paul Graham

Atteindre l'adéquation produit/marché ou la traction peut se réduire à la création d'un produit qui intéresse les clients; en d'autres termes, à tenir la promesse de votre UVP. Certains services sont conçus pour ne servir qu'une seule fois, comme les photographes de mariage, les avocats spécialisés en divorce, les livres, DVD, etc. D'autres services sont conçus pour fournir une valeur récurrente à travers une utilisation répétée, par exemple les produits SaaS, les réseaux sociaux, restaurants, magazines, etc.

L'activation découle principalement de l'utilisation du service et peut être efficacement mesurée à l'aide des indicateurs d'activation. La rétention est également dépendante

d'une bonne première expérience (une bonne activation est donc importante), mais elle résulte d'un usage répété, ce qui fait de la rétention la façon la plus représentative d'évaluer si votre produit intéresse les clients.



Schéma 14.1. Se concentrer sur les bonnes données macro

On peut imaginer que mesurer l'utilisation répétée d'un produit sur une période suffisamment longue donne des résultats comparables à l'enquête de Sean Ellis. On pourrait donc appliquer le même seuil de 40 % pour déterminer les premiers signes de traction⁶⁰.

La traction commence à se manifester lorsque, mois après mois, vous retenez 40 % de vos utilisateurs activés.

Qu'en est-il du revenu?

Bien que je pense que le prix fasse partie du produit et que je préconise de vendre le produit dès le début, le revenu

⁶⁰ - NDT : « J'ai consulté Sean Ellis à ce sujet qui a confirmé la corrélation entre 40~% "Très déçu" et 40~% de rétention. »

n'est qu'un des premiers éléments de la validation, et si vous vous basez uniquement sur cette donnée, cela pourrait vous indiquer une fausse adéquation produit/marché. Avec mes différents produits, je me suis retrouvé, à plusieurs reprises, face à des clients qui continuaient de payer pour un produit qu'ils n'utilisaient pas (pas même de façon sporadique). Parfois c'était parce que quelqu'un d'autre payait (leur entreprise par exemple) ou parce qu'ils avaient simplement oublié d'annuler leur abonnement.

À d'autres occasions, j'ai vu des start-up se laisser distraire en étant à la recherche du mauvais type de revenu; par exemple, en proposant des licences uniques ou un développement personnalisé.

Bien que le revenu soit un des premiers éléments de la validation, la rétention est l'élément ultime de la validation.

De plus, si vous proposez un produit destiné à ne servir qu'une seule fois, proposez un prix approprié et si votre taux d'activation est bon, vos revenus augmenteront d'euxmêmes. De la même façon, si vous proposez un abonnement payant dès le début *et* que votre taux de rétention est bon, vos revenus augmenteront d'eux-mêmes.

Avez-vous créé un produit qui intéresse les clients?

Dans cette section, je vais résumer le processus d'itération suivant les premiers signes de traction et vous aider à savoir quand vous l'avez atteinte :

1. Passez en revue les résultats de votre tableau de bord de conversion chaque semaine.

Fixez-vous un créneau tous les lundis pour revoir votre tableau de bord de conversion hebdomadaire avec l'ensemble de l'équipe. Identifiez les fonctionnalités qui vous font perdre le plus d'utilisateurs et commencez par corriger cela.

2. Classez les fonctionnalités de la colonne « Réserve » ainsi que vos objectifs par ordre de priorité.

Revoyez les fonctionnalités de la colonne réserve afin de classer par ordre de priorité les nouvelles fonctionnalités et les fonctionnalités existantes en fonction des améliorations apportées.

3. Formulez des hypothèses audacieuses.

À ce stade, évitez les expérimentations de microoptimisation. Formulez plutôt des hypothèses audacieuses, mais concevez le produit le plus petit possible pour les tester.

4. Ajoutez/supprimez des fonctionnalités.

Revoyez les fonctionnalités à travers leur cycle de vie afin de vous assurer qu'elles ont un impact positif, sinon retravaillez-les ou supprimez-les.

5. Surveillez vos indicateurs de valeur.

Revoyez vos cohortes de rétention. L'objectif est d'arriver à une hausse constante des chiffres, sinon vous faites simplement du surplace.

6. Réalisez le test de Sean Ellis.

Lorsque vos chiffres de rétention approchent les 40 %, envisagez de réaliser le test de Sean Ellis.

Comment savez-vous que vous avez atteint la traction?

Vous avez atteint la traction lorsque vous avez :

- un taux de rétention de 40 %;
- réussi le test de Sean Ellis.

Qu'en est-il de l'adéquation produit/marché?

J'entends par là des indicateurs tels que le taux d'attrition le coefficient viral, le coût d'acquisition de la clientèle, la

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

valeur du cycle de vie. En d'autres termes des éléments qui permettent de rendre votre business model évolutif.

Se concentrer sur l'évolution de votre activité avant d'avoir pu obtenir des premiers signes de traction est une perte de temps.

Une fois que vous aurez obtenu les premiers signes de traction, votre objectif principal devrait être d'aboutir à une croissance durable.

Commencez par identifier vos moteurs clés de croissance

Le moteur de la croissance est le mécanisme auquel les start-up recourent pour se développer de manière durable.

- Eric Ries

Eric Ries décrit les trois moteurs de croissance d'un produit comme suit :

Fondé sur la fidélisation : taux élevé de rétention

Un produit utilisant un moteur de croissance fondé sur la fidélisation repose sur un taux élevé de rétention (ou un faible taux d'attrition). Exemples : fournisseurs de services de télécommunication/câble, produits SaaS.

Le taux de d'attrition est le pourcentage de clients qui se désabonnent ou ne renouvellent pas leur abonnement à un service après une période donnée.

Ici, la croissance est réalisée en conservant un taux d'acquisition > au taux de d'attrition.

Viral: un grand nombre de personnes le recommandent

Un produit utilisant un moteur de croissance viral repose sur un taux élevé de clients le recommandant à d'autres clients (ou un coefficient viral élevé), ce qui est souvent un effet secondaire de l'utilisation du produit. Exemples : les réseaux sociaux en ligne tels que Facebook et Twitter.

Le coefficient viral mesure le nombre de personnes converties pour chaque client.

Ici, la croissance est réalisée en conservant un coefficient viral > 1 (c'est-à-dire que chaque utilisateur convainc au moins un autre utilisateur).

Reposant sur l'acquisition payante : marges élevées.

Un produit utilisant un moteur de croissance reposant sur l'acquisition payante dépend du réinvestissement d'une partie des revenus clients (valeur client ou LTV) dans des activités d'acquisition de la clientèle telles que l'achat de publicité ou le recrutement de commerciaux.

Ici, la croissance est réalisée en conservant une valeur client (LTV) > coût d'acquisition de la clientèle (COCA).

Selon David Skok, de Matrix Partners, une bonne règle à suivre consiste à conserver une LTV > 3 x COCA.

Alors, lequel choisissez-vous?

Même si certains, voire tous ces moteurs de croissance, s'appliquent à votre produit, il est important de commencer par vous concentrer sur le moteur ayant le plus gros potentiel en fonction des canaux que vous utilisez pour amener votre produit jusqu'à vos clients.

Qu'est-ce qui empêche votre entreprise de multiplier sa croissance par dix?

- David Skok

Il arrive souvent que le choix du bon moteur ne soit pas évident puisque de nombreux produits présentent des éléments correspondant à chacun de ces trois moteurs. De plus, le « bon » moteur de croissance peut également changer avec le temps.

Voici quelques recommandations générales permettant de faciliter le processus de sélection :

1. Commencez par valider vos indicateurs de valeur.

Chaque produit doit commencer par faire la preuve et fournir une proposition de valeur basique aux clients.

- 2. Interprétez le comportement des clients avec votre produit. Étudiez le cycle de vie de vos clients de base afin d'identifier des habitudes d'utilisation particulières :
 - Si vous bénéficiez d'une viralité implicite inhérente à votre produit, c'est-à-dire qu'un des effets secondaires de l'utilisation de votre service est que vos utilisateurs amènent de nouveaux utilisateurs (ex.: Facebook et Twitter), vous pourriez envisager d'investir dans un moteur de croissance virale. Cela entraîne souvent une baisse des réticences à l'inscription, suite à la mise en place, par exemple, de la gratuité du service afin de maximiser l'augmentation du nombre d'utilisateurs.
 - Si vous disposez d'un modèle d'utilisation récurrent (par exemple, un produit SaaS) il peut être judicieux de commencer par augmenter la valeur client en réduisant votre taux d'attrition. À un moment donné, vous ne pourrez plus réduire ce taux davantage, ce qui pourrait vous indiquer qu'il est temps de passer à un autre moteur de croissance, tel que celui reposant sur l'acquisition payante. Pour ce type de produit, même s'il est possible que certains clients vous recommandent, cela ne s'étend pas au-delà du premier ou deuxième niveau de personnes recommandées (c'est-à-dire que le coefficient viral est inférieur à 1).
 - Si vous disposez d'un service à utilisation unique qui n'est pas viral, tel qu'un photographe de mariage ou

un avocat spécialisé en divorce, votre seule chance est d'investir dans le moteur de croissance reposant sur l'acquisition payante. Encore une fois, il est possible que votre service bénéficie du bouche-à-oreille et que certains clients soient fidèles mais aucun de ces éléments n'est essentiel pour atteindre une croissance durable.

3. Choisissez un moteur et réglez-le.

Une fois que vous avez choisi votre moteur principal de croissance, affirmez votre position : annoncez quel indicateur clé et quelles améliorations vous souhaitez mettre en place. Ensuite, ajustez les expérimentations à suivre en fonction de cet objectif.

ÉTUDE DE CAS CloudFire : pivoter, persévérer ou reprenez depuis le début

À la fin de l'étape précédente, un certain nombre de mamans se sont inscrites et nous ont aidés à affiner davantage notre produit minimum viable (MVP). Un bon pourcentage d'entre elles a tenu jusqu'à la fin du cycle de vie client, ce qui a débouché sur des clients payants et des témoignages clients favorables.

Cependant, en rendant CloudFire plus accessible, nous nous sommes retrouvés face à de nouveaux défis en augmentant notre nombre de clients. Bien que nous étions en train de concevoir un produit ciblant les jeunes mamans très occupées, le fait qu'elles soient si occupées (à gérer de nouveaux aspects de leur vie) ne permettait pas d'obtenir le bon niveau d'attention (défi du moteur de croissance). Il y avait eu plusieurs signes avant-coureurs, tels que des annulations de dernière minute et de nombreuses relances non effectuées.

En parallèle, nous avons également testé CloudFire sur le marché des photographes (à l'aide d'un « site pro » portant un nom différent) et avons principalement ciblé, en tant que *early adopters*, les photographes de mariage. Contrairement aux mamans, leur train de vie dépendait du partage et de la vente de ce contenu. Ils étaient donc davantage motivés par l'utilisation de CloudFire et étaient prêts à payer plus cher. De plus, il y avait une relation entre ces deux segments de clientèle : les photographes de mariage se trouvaient dans une position idéale pour vendre CloudFire aux nouveaux mariés, qui peuvent utiliser le service pour *exploiter les moments marquants* de leur vie, tels que l'arrivée d'un enfant, augmentant ainsi la valeur client du service.

Les photographes de mariage avaient intérêt à se comporter comme des partenaires de distribution car CloudFire leur permettait de différencier leur offre et de tirer potentiellement profit de la marque et de l'optimisation pour les moteurs de recherche (SEO) que nous étions en train d'associer au produit.

Tout cela semblait prometteur, mais il y avait un problème. J'avais créé cette entreprise autour d'une vision technique et d'un client type qui ressemblait davantage à moi-même qu'à une maman ou un photographe de mariage. Bien que passionné par la technologie se cachant derrière la solution, je me suis rendu compte que j'étais peu intéressé par les clients ou leurs problèmes.

Étre uniquement passionné par la solution est un problème. En regardant en arrière, j'ai compris comment cela s'était produit. Jusque-là, mon aventure entrepreneuriale pouvait être décrite en trois étapes :

1. Attrait de l'addiction créative : les entrepreneurs sont des artistes.

Nous l'avons créé mais ne nous attendions pas à en faire une entreprise, nous l'avons simplement créée parce que nous trouvions ça génial.

Mark Zuckerberg

Tout comme de nombreux entrepreneurs, j'ai d'abord été poussé par un besoin inexplicable de « créer », de concevoir quelque chose d'unique qui pouvait potentiellement changer le monde.

J'ai lancé mon entreprise en 2002 en créant une application de réseau social privé appelée 6Degrees. Je ne me doutais pas que seulement quelques mois plus tard, Friendster serait lancé, suivi par des dizaines d'autres sites de réseaux sociaux. Cela ne nous a pas arrêtés, car nous avions une approche différente (basée sur la protection de la vie privée et la décentralisation). Nous assimilions la concurrence à de la validation, que nous interprétions comme la permission de continuer à créer. En 2002, la protection de la vie privée et les réseaux sociaux n'allaient pas de pair.

Leçon 1 : être différent est une bonne chose uniquement si cette différence compte.

2. La start-up en tant que moyen de subsistance : les artistes ont aussi besoin de manger.

Vous devez déterminer assez tôt comment vous allez vous y prendre pour que la piste que vous suivez vous donne l'élan suffisant pour lancer votre start-up.

Le bootstrapping n'était pas mon premier choix. Je venais de quitter une start-up valant des centaines de millions de dollars (détenue en grande partie par les fondateurs), j'ai donc organisé un rendez-vous avec ses fondateurs. À ma grande surprise, bien qu'ils aient aimé le concept, ils ne souhaitaient pas financer son développement. Ce fut la première des nombreuses leçons que j'ai tirées en voulant comprendre les risques des start-up et ce qu'était réellement le métier d'entrepreneur. Je ne l'avais pas totalement compris à l'époque.

En 2002, il était très difficile de trouver des financements (particulièrement au Texas), mais j'étais déterminé à aller de l'avant. J'ai finalement eu un coup de chance avec un entrepreneur norvégien qui m'a contacté grâce à un article de blog et a financé le développement de la plateforme que je concevais en échange d'une réduction sur le contrat de licence.

La proportion de chance que vous aurez au cours de votre vie, votre capital chance, est directement proportionnelle à votre degré d'implication dans ce qui vous passionne, associé au nombre total de personnes à qui vous communiquez cette passion.

- Jason Roberts²⁷

Même à l'époque, la gestion de mon temps était une priorité. J'avais passé un accord avec ma femme et m'engageais à utiliser l'argent comme un baromètre de succès. L'enjeu était donc de suivre une piste qui tienne suffisamment la route pour financer mon addiction créative.

Curieusement, en sept ans, j'ai toujours pu m'attribuer un salaire. Je suis passé maître dans l'art de la survie, ce qui est devenu une nouvelle raison d'être. Je me suis de moins en moins intéressé à la conception de produits complexes et de plus en plus à la conception de produits rentables.

Jusque-là, je m'étais essayé au logiciel libre, j'avais conçu des produits dans la discrétion, tenté de concevoir une plateforme, mis en pratique « lancer tôt, lancer souvent », adopté la devise « moins, c'est plus » et même essayé celle-ci : « Plus, c'est plus. » C'est également à cette époque que j'ai découvert le customer development, qui m'a ensuite mené au Lean Startup, ce qui a complètement modifié mon approche quant au choix et à la conception de produits.

Avec CloudFire, j'étais parvenu à découvrir des problèmes clients viables et j'avais été assez loin dans la validation du business

^{61 -} Voir "How to Increase Your Luck Surface Area": http://codusoperandi.com/posts/increasing-your-luck-surface-area

model (avec une trésorerie positive), mais il me manquait un élément essentiel : la passion pour les clients et leurs problèmes.

J'avais inconsciemment ajusté ma vision fondatrice en cours de route pour passer d'une vision axée sur le problème (relier tous les habitants de cette planète) à une vision axée sur la solution (une solution peer-to-web gommant les frontières entre le bureau et le Web). CloudFire était devenue une entreprise avec une solution, à la recherche d'un problème, et j'ai trouvé des clients et des marchés viables auxquels je ne m'attendais pas.

Leçon 2 : gagner de l'argent est le premier élément de la validation, mais il se peut que cela ne soit pas suffisant.

3. Les artistes doivent constamment se réinventer.

On crée une start-up pour différentes raisons, dont un grand nombre mène au succès (et/ou au rachat). Cependant, à ce stade, je cherchais autre chose : un but.

J'ai été contraint de faire face à mon problème de manque de passion et je voyais deux options. Je pouvais soit embaucher des salariés pour qu'ils soient passionnés à ma place pour ces segments clients, soit vendre l'entreprise. Ce n'était pas une décision facile à prendre.

Lors des deux années qui ont précédé, j'avais trouvé de nouveaux problèmes, des problèmes cruciaux à de nombreux égards. J'ai créé mon blog afin de rendre des comptes à mes lecteurs, mais entre-temps, j'ai été emporté par la vague du Lean Startup et me suis joint à la discussion. J'ai été agréablement surpris par les réactions et les encouragements que j'ai reçus. C'est à contrecœur que j'ai commencé à écrire ce livre et lorsque j'ai commencé à mener des ateliers, je me sentais encore plus mal à l'aise.

Quand j'ai vu suffisamment de points se relier entre eux, j'ai décidé d'appuyer sur le bouton « reset ». J'ai appelé mon premier client en Norvège (Sverre Fjeldheim) et en deux semaines, le contrat de vente était établi. Après une petite période de

transition, j'ai commencé à poser les jalons d'une nouvelle entreprise : Spark59.

Leçon 3 : les start-up peuvent consumer des années de votre vie, alors choisissez un problème valant la peine d'être résolu.

Un bon conseil pour trouver un problème valant la peine d'être résolu : immergez-vous totalement dans un domaine (n'importe quel domaine) qui vous passionne et entourez-vous d'autres passionnés. Les gens rencontrent inévitablement des problèmes et vous (l'entrepreneur) êtes fait pour trouver des solutions.

Résumé

Le schéma suivant représente le parcours que nous avons suivi tout au long de ce livre.

Bien que ce modèle puisse être appliqué à une large gamme de produits, on me demande souvent comment l'adapter à deux cas particuliers : un produit à effet de réseau et un produit multifacettes (marchés).

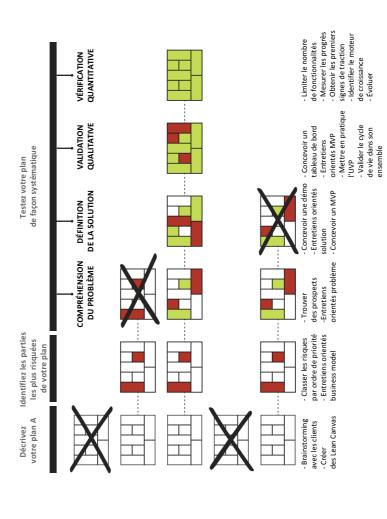
Conception d'un modèle pour le produit à effet de réseau

Un produit à effet de réseau est un produit dont la valeur dépend du nombre de personnes qui l'utilisent. Le téléphone en est l'exemple type et les services en ligne tels que Twitter et Facebook fonctionnent sur le même modèle.

Le méta-modèle dont nous avons parlé jusque-là peut également être appliqué à ces types de produits, avec quelques considérations supplémentaires :

L'attention peut être convertie en valeur.

La valeur du produit augmentant avec le nombre d'utilisateurs, « certaines » formules permettent de convertir le nombre d'utilisateurs actifs en « revenu réel », dans la partie sources de revenu du canevas.



Le Lean Canvas a été adapte du Business Model Canvas (http://businessmodelgeneration.com).
Il est sous licence Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.
Schéma 14.2. La méthodologie Running Lean

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

Cette formule peut être difficile à cerner, mais les coûts publicitaires et/ou les estimations de la valeur de produits conçus à partir du même modèle peuvent être un bon point de départ.

L'une des difficultés avec ce type de produit est que, pour faire la différence, il doit généralement atteindre une certaine masse critique. Pour arriver jusque-là, la start-up doit réussir à survivre pendant cette période de très forte incertitude.

Au départ, Twitter était un projet parallèle créé pour le fun, alors qu'Evan Williams travaillait sur son projet principal, Odeo, qui avait recueilli des millions de dollars auprès d'investisseurs.

- New York Times

Quand Mark Zuckerberg a emménagé à la Silicon Valley l'été de sa deuxième année universitaire, il pensait qu'un jour peut-être, lui et son équipe créeraient une start-up, mais il ne pensait pas qu'il s'agissait de Facebook.

- TechCrunch

La rétention est toujours aussi importante.

La première étape importante consiste toujours à concevoir un produit qui intéresse les clients et cela se mesure à travers une utilisation et un engagement répétés (indicateurs de valeur).

Le moteur de croissance est viral.

Une fois vos indicateurs de valeur validés à l'échelle microéconomique, vous devez dépasser rapidement le seuil déterminant de votre cœur de réseau à l'aide du moteur de croissance viral. Ensuite, vous pouvez essayer de valider la valeur monétaire de l'attention qui vous est portée, à travers la publicité (ex. : Facebook), les abonnements Premium (ex. : LinkedIn) ou autre.

NOTE

Bien que l'on puisse avancer qu'associer de la publicité à un produit à effet de réseau soit une sorte de modèle (de marché) multifacettes, j'ai tendance à réserver cette étiquette à un service sur lequel le produit et la publicité travaillent de concours pour générer de l'argent. Ceci est le sujet de la section suivante.

Valider la valeur avant la croissance : Facebook

Facebook n'était pas le premier réseau social, mais il s'est développé pour devenir le plus important. Ce qui a fait la différence, c'est que ses fondateurs ont lancé leur produit au sein d'un réseau social hors ligne préexistant : le campus de l'université d'Harvard. Au lieu de proposer le service à tout le monde, ils ont commencé par valider méthodiquement leurs hypothèses sur sa valeur, d'un campus universitaire à un autre, et se sont retrouvés avec une valeur élevée et un produit à forte croissance.

Conception d'un modèle pour un produit multifacettes (marchés)

Un produit multifacettes est un produit qui met en relation les acheteurs avec les vendeurs et apporte une valeur en réduisant les réticences au moment de la transaction. Expedia, eBay et Priceline en sont des exemples types.

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

De nombreux entrepreneurs sont attirés par ce modèle. C'est probablement parce qu'il semble être le plus facile à monétiser. Après tout, l'objectif d'un marché est de générer de l'argent. Cependant, il peut être très difficile de se faire une place sur ces marchés.

Les acheteurs ne sont pas intéressés car vous n'avez pas suffisamment de vendeurs et vice versa.

Voici quelques conseils pour mettre en place ce modèle :

Créez des canevas pour chaque facette.

D'une certaine façon, vous êtes en train de créer deux modèles économiques en un. Vous devez déterminer qui sont les vendeurs, comment vous pourrez les atteindre et quelle valeur unique leur apporter. Ensuite, faites de même avec les acheteurs. Créer des canevas séparés pour chaque facette est un excellent moyen de définir vos hypothèses.

Validez la valeur du produit sur un sous-marché d'early adopters types.

Tout comme avec le produit à effet de réseau, votre première tâche consiste à évaluer sa valeur à l'échelle microéconomique. Au lieu de créer un marché nouveau ou de taille conséquente, identifiez un marché d'early adopters type préexistant sur lequel la motivation et les réticences lors des transactions sont élevées.

Par exemple, si vous souhaitez créer un marché mettant en relation des voyagistes d'aventure avec des fournisseurs de services, choisissez des activités spécifiques telles que l'escalade dans votre région, vous aurez ainsi un accès direct aux deux facettes. De même, si vous cherchez à faciliter la vente de plusieurs catégories de produits, commencez par une catégorie de niche.

Menez des entretiens orientés problème et des entretiens orientés solution séparément, afin de valider vos hypothèses concernant le niveau de pénibilité et les motivations des acheteurs et des vendeurs. Obtenez des engagements, concevez un MVP et commencez à mettre les acheteurs en relation avec les vendeurs.

N'automatisez pas la mise en relation.

La mise en relation des acheteurs avec les vendeurs est un problème complexe. Envisagez d'utiliser un modèle de « concierge MVP » (comme dans l'étude de cas « Food on the Table » du chapitre 5) afin de conserver un niveau de qualité élevé pendant que vous apprenez ce qu'il faut automatiser.

Identifiez les moteurs de croissance adaptés à chaque facette.

Vous pouvez certainement tirer profit de vos premiers témoignages pour entrer sur des marchés voisins, mais attention car il se peut que vous ayez besoin d'ajuster deux moteurs de croissance simultanément pour chaque facette du marché.

ÉTUDE DE CAS Commencer par réduire les réticences à échelle micro-économique : Airbnb

Airbnb est un service en ligne qui met en relation des personnes cherchant des locations de vacances et autres hébergements de courte durée avec des personnes disposant de logements à louer dans les villes concernées. À ce jour, les annonces Airbnb proposent des hébergements dans plus de 16 000 villes et 186 pays. Cependant, Airbnb n'en est pas arrivé là sans avoir tiré sa part de longs et difficiles enseignements. Lors de leur première expérimentation, qui concernait le lancement de leur produit, les fondateurs ont proposé de louer leur logement lors d'une célèbre conférence sur le design qui affichait complet. Ils ont mené deux autres expérimentations, l'une lors du festival SXSW d'Austin au Texas et l'autre lors d'une convention nationale démocrate à Denver, tout en poursuivant leur activité de conseil. Peu après, ils ont rejoint le programme Y Combinator, lors duquel ils se sont consacrés au produit à temps plein, avant de le lancer de ville en ville de manière systématique.

ÉTUDE DE CAS Tirer des enseignements en personne avant de les automatiser : AngelList

Quand AngelList a été lancé pour la première fois, ses fondateurs Nivi et Naval ont consacré une grande partie de leur temps personnel à examiner de près et à accompagner des entreprises susceptibles d'être financées, qu'ils ont ensuite associées à des gros investisseurs qu'ils ont présentés par email. Cela leur assurait des flux d'affaires de qualité mis en évidence par des témoignages favorables provenant à la fois d'investisseurs et d'entrepreneurs qui les avaient aidés à alimenter leur croissance. Cela leur a également permis de savoir quels éléments du processus d'enseignement il serait plus pertinent d'automatiser, avant une mise en application dans leur solution en ligne.

CHAPITRE 15

Conclusion

Félicitations, nous avons terminé!

Que se passe-t-il ensuite?

Je pense que la vie de toute start-up peut être divisée en deux parties : avant l'adéquation produit/marché (BPMF⁶²) et après l'adéquation produit/marché (APMF⁶³).

- Marc Andreessen

Après l'adéquation produit/marché

Atteindre l'adéquation produit/marché est la première étape importante d'une start-up. À ce stade, un certain niveau de succès est presque garanti et vous pouvez désormais vous concentrer sur votre croissance.

^{62 -} Before product/market fit.

^{63 -} After product/market fit.



Schéma 15.1. Après l'adéquation produit/marché

Alors que vous règlerez et réinitialiserez sans cesse votre moteur de croissance pour répondre aux défis d'adoption des clients et que vous tenterez de « franchir l'abîme » entre les *early adopters* et votre cœur de clientèle⁶⁴, vous serez inévitablement confronté à de nouveaux défis lors de votre phase de croissance.

Tout processus fonctionne bien jusqu'à ce que vous ajoutiez de nouveaux clients.

La solution consiste à mettre en place une culture des enseignements auprès des personnes menant les entretiens puisque ce ne sont pas des spécialistes. Chacun est donc responsable de créer et de capturer la valeur client.

Le style Toyota ne consiste pas à obtenir des résultats en travaillant dur. Il s'agit d'un système au sein duquel la créativité n'a aucune limite. Les employés de Toyota n'y vont pas pour travailler mais pour réfléchir.

- Taiichi Ohno

Ai-je tenu ma promesse?

J'ai commencé ce livre en déclarant qu'aucune méthodologie ne pouvait garantir le succès, mais j'ai promis de vous

^{64 -} Geoffrey Moore décrit ce fossé dans son livre Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers, HarperBusiness, 1999.

livrer un processus de développement de produits reproductible, pratique et *qui augmente vos chances de réussite en vous aidant à identifier vos indicateurs de succès et à mesurer le progrès grâce à ceux-ci.*

J'espère que j'ai su tenir ma promesse.

Il n'y a pas de meilleur moment que maintenant pour démarrer et les idées inclues dans ce livre sont justement là pour vous y aider. En fait, vous vous rendrez compte qu'une fois que vous aurez assimilé les principes de base présentés ici, vous leur trouverez des applications pour tout.

Restez en contact

Un livre, tout comme un logiciel conséquent, n'est jamais terminé, il est simplement lancé.

Ce livre n'est que le commencement. Je continue de partager mes enseignements sur mon blog http://ashmaurya.com et je mène régulièrement des ateliers.

Écrivez-moi: ash@spark59.com

Twitter: @ashmaurya Skype: ashmaurya

Merci d'avoir lu ce livre. Je vous souhaite une grande

réussite!

ANNEXES

Bonus⁶⁵

Comment créer une start-up économe

J'ai bootstrappé mon entreprise durant les sept dernières années et j'ai beaucoup appris sur le sujet grâce au fondateur de Bootstrap Austin, Bijoy Goswami. Celui-ci ne se limite pas à la définition la plus répandue du bootstrapping se résumant à une création d'entreprise sans financement externe. Bijoy Goswami le conçoit plutôt comme une philosophie résumée ainsi : « La bonne action au bon moment ».

Ce mantra s'applique tout aussi bien au Lean Startup qu'aux start-up ayant recours au bootstrapping :

À chaque stade d'une start-up, il existe un ensemble d'actions bénéfiques pour celle-ci, dans le sens où ces actions maximisent le retour sur investissements en temps, en argent et en efforts. Un entrepreneur Lean et/ou adepte du bootstrapping ignore toutes les autres.

Bien que les techniques de bootstrapping et de Lean Startup ne se limitent pas uniquement au financement, c'est l'un des premiers problèmes auxquels doivent s'atteler les entrepreneurs, ce qui peut entraîner des pertes de temps.

^{65 -} Les Éditions Diateino remercient David Sannier pour ses remarques avisées sur les annexes.

En quoi lever des fonds prématurément est une perte de temps

Voici les principales raisons :

Obtenir des financements n'est pas une forme de validation produit.

Lors de la phase d'amorçage d'une start-up, les investisseurs ne sont pas les mieux qualifiés pour savoir quel produit aura du succès, pas plus que vous. Sans aucune validation produit sur laquelle se baser, ils jaugent le projet sur l'expérience de votre équipe et sur votre capacité à raconter une histoire qui les convainque. À ce stade, même si disposer de financements démontre les qualités de votre argumentaire ainsi que votre capacité à souder une équipe, il ne s'agit pas d'une validation produit.

Sans validation produit, vous n'avez aucun poids.

Plus important encore, sans validation, vous n'avez aucune crédibilité en termes d'adéquation produit/marché, ce qui peut se traduire par une moins bonne valorisation et des conditions contractuelles moins favorables vis à vis des investisseurs.

Les investisseurs mesurent les progrès différemment.

Bien que valider des enseignements permette de mesurer les progrès d'une start-up Lean, la majorité des investisseurs mesurent les progrès en termes de croissance. Concilier les deux lors de la phase de démarrage d'une start-up (lorsque la courbe en « crosse de hockey » est encore plate) peut être à la fois risqué et vous déconcentrer.

Obtenir des financements prend toujours plus de temps que ce que vous pensez.

Le temps est plus précieux que l'argent. Préfèreriez-vous passer des mois avec des investisseurs à peaufiner votre histoire en vous basant sur un produit non testé, ou passer du temps avec des clients à créer une histoire crédible sur un produit testé ?

Trop d'argent peut vous nuire.

L'argent est un accélérateur, pas un remède miracle. Il vous permet de faire davantage de choses, mais pas forcément de les faire mieux. Par exemple, en ayant plus d'argent vous pouvez être tenté d'embaucher plus de personnel et de concevoir davantage de fonctionnalités, deux éléments pouvant vous mener dans une mauvaise direction ou vous ralentir.

Les contraintes stimulent l'innovation, mais plus important encore, elles vous forcent à agir.

Avec moins d'argent, vous êtes contraint de passer moins de temps sur la conception de votre produit, à le lancer plus vite et à tirer des enseignements plus rapidement.

Que fait-on des conseils et des relations?

Lever des fonds n'est pas le seul moyen d'obtenir de bons conseils. Vous pouvez et devriez commencer assez tôt à constituer un comité de conseillers. Certains sont simplement heureux de vous donner leur avis, d'autres peuvent avoir besoin d'une petite participation au capital pour formaliser la relation.

Comment survivre jusqu'à l'adéquation produit/marché?

Bien que le moment idéal pour lever des fonds externes se situe après l'adéquation produit/marché, il se peut que vous ayez besoin d'obtenir auparavant un petit financement ou recourir à l'autofinancement. L'objectif est de s'approcher le plus possible de l'adéquation produit/marché.

En commençant par le bootstrapping, l'avantage principal est qu'avec cette méthode, il est plus facile de créer une entreprise ou plus exactement de vérifier si votre entreprise est viable. Vous n'avez pas besoin de beaucoup de fonds pour commencer à définir, à concevoir et à tester un produit minimum viable (MVP) avant l'adéquation produit/marché. Avec la bonne équipe (et les bonnes compétences), vous pouvez valider l'adéquation problème/solution tout en conservant votre emploi, puis présenter votre MVP aux clients peu de temps après.

Voici quelques autres conseils pour vous aider dans votre démarche :

Conservez votre emploi.

La première étape consistant à trouver l'adéquation problème/solution, peut réellement être menée à temps partiel avec très peu de moyens. C'est une phase généralement longue (ex : contacter les clients, programmer les entretiens, recueillir les résultats). Jusqu'à ce que vous ayez trouvé un problème valant la peine d'être résolu, il n'est pas vraiment utile d'abandonner votre emploi. Cette étape devrait déboucher sur l'identification de quelques fonctionnalités.

Concevez uniquement ces fonctionnalités, rien de plus.

Même si tout cela peut généralement être réalisé pendant votre temps libre, je vous recommande fortement de revoir la clause de votre contrat de travail concernant le cumul d'emplois.

NOTE

Je ne suis pas juriste. Vous devriez consulter un juriste avant de vous lancer.

Gardez le même niveau de dépenses.

Au sein d'une société spécialisée dans les logiciels, la plus grosse dépense concerne les employés. Le matériel ne coûte pas cher. Louez-le, n'achetez pas. N'entamez pas la phase de croissance avant d'avoir cerné un problème évolutif. Ne recrutez qu'à partir du moment où cela devient indispensable.

Proposez une solution payante dès le début.

Fixez-vous pour objectif de commencer par couvrir les coûts matériels et de location, puis le coût de vos employés.

Vendez des produits connexes en cours de route.

Il est très tentant de mener une activité de conseil en parallèle pour subvenir à vos besoins, mais il devient alors très difficile (voire totalement impossible) de concevoir un bon produit. Au lieu de cela, essayez de vendre des produits connexes en même temps. Brevetez une partie de votre technologie, écrivez un livre (comme celui-ci), menez des ateliers, faites payer vos interventions, etc. Ces choses sont non seulement liées à votre cœur d'activité, mais nombre d'entre elles vous aident également à forger votre e-réputation et à faire connaître votre marque, ce qui porte ses fruits avec le temps et pourrait même devenir un avantage déloyal.

Comment atteindre la fluidité⁶⁶ au sein d'une start-up Lean

Au sein d'une start-up Lean, éliminer les pertes de temps est un principe fondamental.

^{66 -} Voir la définition dans la sous-partie « Les besoins concurrents en temps » ci-après.

Dans toute activité humaine, les pertes de temps absorbent des ressources mais ne créent pas de valeur.

- James P. Womak et Daniel T. Jones, *Lean Thinking* (Free Press)

De toutes les ressources, aucune n'est plus précieuse que le temps. Il est même plus précieux que l'argent. Alors que l'argent peut fluctuer à la hausse ou à la baisse, le temps ne se déplace que dans un sens.

Les besoins concurrents en temps

Le temps, comme n'importe quelle ressource, a de nombreuses propensions contradictoires. Dans le développement par la clientèle, il y a une propension naturelle pour les activités situées à l'extérieur des bureaux. Steve Blank affirme que toutes les réponses se trouvent à l'extérieur des bureaux et préconise de créer une équipe transverse de développement par la clientèle, dont les fondateurs doivent faire partie. Qu'en est-il du travail devant être réalisé dans les bureaux ? Qui va mettre en place les solutions aux problèmes découverts à l'extérieur des bureaux ?

Eric Ries préconise de constituer deux équipes complémentaires : une équipe axée sur le problème et une équipe axée sur la solution. L'équipe orientée sur le problème se concentre sur le développement par la clientèle, pendant que l'équipe axée sur la solution se concentre sur le développement du produit.

Cependant, si vous êtes fondateur, vous devez faire partie des deux équipes et c'est là que *le bras de fer* avec votre emploi du temps commence.

Ce problème est d'autant plus exacerbé si vous êtes un fondateur technique (comme moi), car le temps est utilisé de façon très différente lorsque vous passez du développement de produit au développement par la clientèle. Paul Graham a écrit un excellent essai⁶⁷ sur ces deux types d'emploi du temps : l'emploi du temps du responsable et l'emploi du temps de celui qui produit.

Les responsables découpent généralement leur journée en blocs d'une heure, chaque bloc représentant une tâche différente. Les concepteurs, tout comme les programmeurs et les écrivains, ont besoin d'organiser leur journée avec des blocs plus longs, voire ininterrompus. Si passer d'une tâche à l'autre n'est pas un problème pour les responsables, cela en est un pour ceux qui produisent.

Les activités ayant lieu à l'extérieur des bureaux (entretiens clients, test d'utilisabilité, service client) ont tendance à figurer sur l'emploi du temps des responsables, alors que les activités se déroulant dans les bureaux (conception, programmation) figurent généralement sur l'emploi du temps de ceux qui produisent.

Essayer de trouver un équilibre entre ces deux propensions relève davantage de l'art que de la science, mais un concept fondamental permet de maximiser la productivité : la fluidité. Il existe deux définitions différentes de ce que j'entends par le terme fluidité et les deux s'appliquent ici.

La première est celle du psychologue Mihály Csíkszentmihályi, qui définit la fluidité comme l'état mental dans lequel on se trouve lorsque l'on est au maximum de nos capacités. Quand vous êtes dans la fluidité, vous êtes tellement immergé dans une activité que rien d'autre n'a d'importance. Vous perdez conscience de vous-même ainsi que de la notion du temps.

Les activités liées à la fluidité ont généralement les caractéristiques suivantes :

^{67 -} Maker's Schedule, Manager's Schedule, de Paul Graham (http://www.paulgraham.com/makersschedule.html).

LA MÉTHODE RUNNING LEAN

- Elles ont un objectif clair.
- Elles nécessitent toute votre concentration.
- Elles ne font pas l'objet d'interruptions ou de distractions.
- Elles vous fournissent instantanément des informations claires sur les progrès réalisés par rapport à l'objectif.
- Elles vous donnent le sens du défi.

Bien que la fluidité ne puisse être déclenchée sur demande, vous pouvez faire en sorte que certaines activités soient sources de flux, ce qui se trouve être sa deuxième définition:

Lorsque l'on commence à réfléchir à une façon d'organiser les étapes indispensables à la réalisation d'une tâche en cherchant à atteindre un flux régulier, continu, sans forme de gaspillage ou d'énergie, cela change tout, y compris notre manière de collaborer, ainsi que les outils que nous mettons au point pour accomplir cette tâche.

Womack et Jones, Système Lean :
 Penser l'entreprise au plus juste.

Ce qui suit sont des conseils spécifiques que j'utilise pour atteindre la fluidité.

Créer un flux quotidien

Je regroupe généralement mes activités quotidiennes en trois catégories : activités de production planifiées, activités de manager planifiées et activités de production/gestion non planifiées.

Conseil 1 : définissez des périodes de travail ininterrompues pour les activités de production.

Mes activités planifiées de production sont généralement des tâches de programmation ou d'écriture que j'ai préalablement identifiées. Ces activités nécessitant une période de travail ininterrompue, je les planifie très tôt le matin (6h00 – 8h00). Je planifie généralement cette tâche la veille au soir et c'est la seule et unique chose que je fais. Je ne consulte pas mes emails, mon compte Twitter ni quoi que ce soit d'autre. Personne ne m'appelle à cette heure-là, je suis donc moins distrait. En ce qui me concerne, des blocs de deux heures sont ce qu'il y a de plus adapté.

Conseil 2 : atteignez vos objectifs de production le plus tôt possible dans la journée.

J'ai essayé les deux options, veiller tard ou me lever tôt, et je préfère la seconde car ainsi je ne suis pas interrompu par l'envie de dormir, ce qui me permet d'avoir un flux d'activités plus régulier dans la journée. Je pense aussi qu'effectuer quelque chose de concret aussi tôt donne le ton pour le reste de la journée.

En fonction du jour de la semaine, il se peut que j'affecte d'autres blocs de deux heures plus tard dans la matinée ou dans l'après-midi, mais ces deux heures ne sont pas aussi intenses que les premières et je peux être interrompu par quelque chose de plus urgent.

Conseil 3 : planifiez les activités de responsable le plus tard possible dans la journée.

Les activités planifiées de manager, telles que les rencontres avec les clients, sont plus faciles à planifier car elles sont clairement délimitées dans le temps et soumises à un calendrier. À moins qu'il n'y ait un conflit d'horaire insurmontable, je préfère les planifier dans l'après-midi afin de ne pas interrompre mon flux d'activités de production de la matinée.

Conseil 4 : tenez-vous toujours prêt pour des activités non planifiées telles que le service client.

Des interruptions imprévues peuvent surgir à n'importe quel moment de la journée (problèmes de serveur, appels du service client, etc.). Vous devez être prêt à être interrompu, notamment par les clients. Les alertes serveurs ainsi que les appels des clients (numéro d'appel gratuit) sont directement acheminés vers mon téléphone portable. C'est aussi le bon moment pour mettre en place la méthode des « cinq pourquoi » afin de vous assurer que ces incidents imprévus ne deviennent pas récurrents (j'explique cette méthode en détail un peu plus loin).

Créer un flux hebdomadaire

En plus d'organiser la journée en fonction du flux, je regroupe également certaines tâches par jour de la semaine :

Conseil 5 : identifiez les jours les plus adaptés au développement par la clientèle.

Par exemple, les lundis et les vendredis sont généralement des jours peu judicieux pour prendre contact avec de nouveaux clients, car ils sont soit en train de se remettre de leur week-end, soit en train de se préparer pour celui qui arrive. Je planifie donc ce type d'activité entre le mardi et le jeudi.

Conseil 6: tirez profit des moments où les clients ne sont pas actifs.

Pour les clients, les lundis et les vendredis étant généralement plus creux, je consacre ces jours-là à des travaux de production plus importants, tels que la rédaction d'articles de blog. En général, je détermine le sujet de mes articles de blog le vendredi, j'en réalise un brouillon au cours du week-end, je les rédige/relis le lundi et je les publie le mardi.

Conseil 7: équilibrez les rencontres en face à face avec les clients.

Toutes les activités de développement par la clientèle ne nécessitent pas de contact en personne. Une fois passée la phase de découverte de la clientèle, de nombreuses entreprises ont tendance à recourir à la communication asynchrone à travers des outils comme l'email, les forums et les tests d'utilisabilité en ligne. Bien que tous ces outils soient excellents pour limiter les distractions pouvant se produire en temps réel, ainsi que pour passer à l'échelle supérieure, je pense qu'il est important de continuer à avoir des contacts personnels avec vos clients existants et vos nouveaux clients.

Des conversations spontanées sont le meilleur moyen d'obtenir des informations sur des problèmes spontanés.

J'indique notre numéro d'appel gratuit sur toutes les pages du site et j'encourage les clients à nous appeler plutôt qu'à nous envoyer des emails, quand ils le peuvent.

Éliminer le gaspillage lié au logiciel

Concevoir un logiciel en respectant les spécifications techniques est déjà suffisamment difficile, dans l'environnement d'une start-up où le problème et la solution sont en grande partie inconnus, il vaut donc mieux itérer avec moins de code et tirer davantage d'enseignements.

Conseil 8 : évitez la surproduction en laissant les clients demander les fonctionnalités.

La demande client est un autre concept Lean et il implique qu'aucun produit ni service ne soit produit tant que le client n'en a pas formulé la demande. 80 % de vos efforts devraient être consacrés à l'optimisation des fonctionnalités existantes plutôt qu'au développement de nouvelles fonctionnalités.

Tout l'enjeu du développement par la clientèle consiste à identifier un MVP qui intéresse les clients et tout l'enjeu de la validation client est de déterminer si cet intérêt va évoluer et croître dans le temps. Si ce n'est pas le cas, la solution n'est pas d'ajouter des fonctionnalités, mais peutêtre de pivoter et de retourner à l'étape 1 : la découverte de la clientèle.

Conseil 9 : lorsque vous itérez, n'utilisez qu'entre trois et cinq indicateurs actionnables.

Quelques indicateurs actionnables, c'est tout ce dont vous avez besoin pour identifier les problèmes les plus importants auxquels vous vous attaquez et établir un ordre de priorité.

Conseil 10: produisez du code permettant d'être fluide.

Vous avez sans doute remarqué que je n'ai pas identifié de jour ou de tâche dédié(e) à la production, au test et au lancement du logiciel. C'est parce que je suis un processus de développement continu (également popularisé par Eric Ries) au sein duquel le logiciel est automatiquement compilé, testé et livré à la fin de chaque tâche de production, sans autre effort de ma part que de soumettre le code. En un clic, le code est diffusé aux clients.

Traditionnellement, les procédés de fabrication ont été organisés autour des temps de pause des machines nécessaires pour la production en série. Le Lean remet cette approche en question et organise les tâches autour des personnes, afin d'obtenir une certaine fluidité.

La diffusion de logiciels n'est pas très différente de la fabrication de produits physiques. Bien qu'il soit plus facile de

déployer des logiciels Web de façon continue, avec un peu de discipline, les logiciels de bureau peuvent également être conçus pour être mis à jour de manière fluide.

Comment fixer le prix d'un produit SaaS

Le premier objectif d'une start-up est de tirer des enseignements, et non d'optimiser. La stratégie que j'ai utilisée et qui fonctionne consiste à *commencer par une offre d'essai gratuit*.

Commencez par une tarification unique.

Commencer par une tarification multiple avec des formules adaptées à chacun est une sorte de gâchis. J'ai vu des start-up se lancer en proposant différentes formules de prix destinées aussi bien aux entreprises d'une personne, qu'aux entreprises comptant plusieurs milliers de salariés.

Proposer plusieurs formules implique non seulement d'écrire plus de code pour respecter la segmentation de ces formules, mais les enseignements sont dilués lorsque vous essayez de cibler plusieurs segments de clientèles en même temps. Dans l'exemple du paragraphe précédent, les modèles économiques et les stratégies varient énormément entre les formules proposées aux start-up et celles proposées aux entreprises.

Cependant, n'oubliez pas que lorsque vous commencez, vous ne disposez pas d'informations suffisantes pour savoir comment établir un prix adapté ou comment segmenter les fonctionnalités en plusieurs formules.

Utilisez la période d'essai gratuite.

Proposer des périodes d'essai vous aide à limiter dans le temps vos expérimentations de prix, afin de forcer une décision de conversion ce qui vous permet de tirer des enseignements et d'itérer plus rapidement.

Déterminez un prix à tester.

Les solutions existantes sont des points de référence dans l'esprit des clients. Ils s'en serviront pour évaluer votre solution, il est donc important de le comprendre et de positionner votre prix en fonction d'eux.

Dans les rares cas où vous répondez à un tout nouveau problème ou si vos clients ne disposent pas de points de comparaison clairs (plus fréquent pour les produits vendus à des entreprises), il se peut que vous deviez fixer un prix d'emblée, pour l'affiner ensuite.

Le prix est une question de perception.

- Neil Davidson, Don't Just Roll the Dice⁶⁸

Prenez vos coûts en compte.

Le but ultime est de trouver un modèle économique évolutif, il va donc sans dire que vous devez également calculer ce que vous coûterait la mise au point de votre solution et vous assurer que vous pouvez vous créer une marge confortable.

En général, pour créer une entreprise prospère (selon David Skok de Matrix Partners), vous devez vous assurer que votre valeur client est au moins trois fois supérieure à votre coût d'acquisition client.

À ce stade, cela est difficile à calculer avec précision, donc faites plutôt un calcul sommaire en vous basant sur les coûts matériels/humains et les revenus d'abonnement pour calculer votre seuil de rentabilité.

Et le modèle Freemium?

Le modèle Freemium est un modèle populaire utilisé par de nombreuses applications Web. Il a d'abord été popularisé

^{68 -} Neil Davidson, Donl Just Roll the Dice, Simple Talk Publishing, 2009.

par le blog de Fred Wilson dans lequel il le décrit comme suit :

Proposez votre service gratuitement, financez-le avec ou sans publicité, attirez très efficacement un grand nombre de clients grâce au bouche à oreille, aux forums d'entraide, au référencement naturel, etc., puis proposez à vos clients des services Premium à valeur ajoutée ou une version améliorée de votre service.

- Fred Wilson, AVC blog

En apparence, le modèle Freemium semble être le meilleur compromis : inciter les utilisateurs à essayer votre service sans avoir à vous soucier du prix, puis, plus tard, les faire passer à la gamme supérieure en leur proposant la solution Premium qui leur convient. Cependant, la réalité est bien différente.

Premièrement, je pense qu'à moins d'arriver à créer indirectement une valeur monétaire de vos utilisateurs gratuits, le modèle Freemium ressemble davantage à une stratégie marketing visant à remplir votre base de données de prospects potentiels, qu'à un modèle économique.

Deuxièmement, je pense que le prix est un des éléments les plus risqués (et les plus importants) du modèle économique et qu'il devrait être testé tôt.

Les problèmes du modèle Freemium

Bien que je sois d'accord pour dire que le modèle Freemium peut être très efficace, je ne recommande pas de commencer par là pour les raisons suivantes :

Peu ou pas de conversion.

De nombreux services font l'erreur de concéder trop de choses lors des périodes d'essai gratuites, ce qui mène à très peu, voire pas de conversion. Une des raisons à cela est que les créatifs (artistes, musiciens, développeurs) sont particulièrement connus pour sous-évaluer leur propre travail et sont vraiment mauvais lorsqu'il s'agit de définir un prix.

Le prix devrait être fixé en se mettant à la place de l'acheteur et non du vendeur.

Comme nous l'avons vu précédemment, à ce stade, vous ne disposez pas encore de suffisamment de données d'utilisation pour définir une stratégie qui incitera ensuite naturellement les utilisateurs à passer à la version payante à un moment prévisible.

Cycle de validation long.

Même les meilleurs services utilisant le modèle Freemium font état de taux de conversion allant de 0,5 % à 5,0 %, ce qui donne des cycles de validation longs. Le temps est la ressource la plus précieuse d'une start-up et vous ne pouvez pas vous permettre d'avoir des cycles longs pour tirer des enseignements sur un élément aussi essentiel que le prix.

L'attention se déplace vers les mauvais indicateurs.

Parce que ce qui est gratuit peut pousser à agir de manière compulsive, le modèle Freemium a tendance à détourner votre attention de la rétention vers l'acquisition d'utilisateurs (inscriptions). À moins d'avoir conçu le bon produit, chercher à obtenir davantage d'inscriptions est du gaspillage. Vous n'avez pas besoin de beaucoup de trafic pour concevoir le bon produit, mais simplement des bons premiers clients.

Vos utilisateurs gratuits ne sont pas (encore) vos clients.

Faible rapport signal/bruit.

Lorsque vous avez de nombreux utilisateurs gratuits, il est difficile de concentrer votre attention sur les bons commentaires.

Du moment que c'est rendu possible, tout le monde peut devenir critique.

Les utilisateurs gratuits ne sont pas « gratuits ».

Même si les coûts d'exploitation liés aux utilisateurs gratuits peuvent sembler peu élevés, ils ne sont pas de zéro. Aux coûts d'hébergement et de la bande passante du serveur, s'ajoutent les coûts liés au support client, aux fonctionnalités ainsi qu'aux enseignements (tels que ceux décrits précédemment), qui doivent être pris en compte.

Lincoln Murphy a élaboré un simple test pour évaluer un modèle Freemium⁶⁹. Selon lui, les utilisateurs gratuits n'apportent qu'une valeur participative (comme on peut en trouver dans les services avec de forts effets de réseau tels que LinkedIn, Facebook et Twitter) et ils doivent être considérés comme des dépenses.

Jason Cohen, auteur du célèbre blog « A Smart Bear », préconise même de comptabiliser les utilisateurs gratuits dans les « dépenses marketing » de votre bilan, au même titre que vos frais publicitaires et de participation aux salons professionnels.

Comment aborder le modèle Freemium

Voici ma façon d'aborder le modèle Freemium :

Commencez par la partie Premium de votre modèle Freemium.

Après avoir reconnu le modèle Freemium comme étant une stratégie marketing et pris la décision mûrement réfléchie

^{69 -} Dans un article intitulé « The Reality of Freemium in SaaS » sur slideshare.net

de raccourcir votre cycle de validation, il est logique de commencer à réfléchir à la partie Premium de votre modèle et de ne proposer qu'une seule formule payante à vos clients.

Votre objectif final étant, de toute façon, de vendre votre produit, pourquoi ne pas commencer par là? Choisissez des fonctionnalités ainsi qu'une formule en fonction de ce que les clients sont prêts à payer aujourd'hui et obtenez vos premières inscriptions. Cela est non seulement plus simple à mettre en place, mais c'est aussi plus facile à mesurer.

Ensuite, une fois que vous avez compris comment vos clients utilisent votre produit, vous pouvez toujours proposer une formule gratuite, si vous le souhaitez. Ce faisant, vous devriez avoir recueilli de précieuses données d'utilisation, vous serez donc en mesure de mettre au point plusieurs formules possibles.

Qu'est-ce qu'une bonne formule gratuite?

Une bonne formule gratuite devrait idéalement être proche d'une période d'essai gratuite. La différence est que la période d'essai gratuite est liée au temps alors que la formule Freemium est liée à l'usage. Si vous comprenez le modèle d'utilisation de votre produit, vous devriez être capable de mettre au point une formule gratuite qui poussera naturellement les utilisateurs à passer ensuite à la version payante, à un moment que vous pouvez raisonnablement prévoir.

À ce stade, la différence entre le modèle Freemium et la période d'essai gratuite est le fait d'offrir quelque chose gratuitement, différence suffisamment importante pour réserver l'utilisation du modèle Freemium pour certains types de produits seulement.

Quand avez-vous conçu le bon produit?

Le modèle Freemium peut être une puissante stratégie d'acquisition d'utilisateurs pour les produits achetés directement par les consommateurs et qui sont généralement proposés en version gratuite.

En revanche, les entreprises s'attendent désormais à des périodes d'essai gratuites et si vous ajoutez à cela la complexité de suivi et de gestion des utilisateurs gratuits, il se peut que l'utilisation supplémentaire du modèle Freemium ne soit pas justifiée.

Commencer par créer une activité rentable : MailChimp

Le logiciel MailChimp est fréquemment cité comme l'une des réussites du modèle Freemium, mais on oublie trop souvent de mentionner que MailChimp n'a pas commencé en proposant une formule gratuite. En fait, l'entreprise a tout d'abord passé des années à concevoir un produit performant, abordable (mais pas gratuit) et rentable, en menant pendant des années, des expérimentations axées sur le prix, avant de se diriger vers une formule gratuite.

Comment créer une page d'accroche

Bien qu'il existe un grand nombre de techniques pour convaincre les prospects d'accepter un entretien, vous devez, ensuite, être capable d'attirer des visiteurs lambda et de les convertir en prospects intéressés.

Le meilleur moyen de convaincre un prospect (plus ou moins motivé) d'accepter un entretien est de bien cerner son problème.

Un des meilleurs exercices permettant d'élaborer un tel message implique de passer un après-midi à rédiger la version courte d'une lettre commerciale, quel que soit le type d'entreprise que vous êtes en train de créer.

Vous n'enverrez cette lettre à aucun prospect. Le but de l'exercice est de décrire votre produit sous forme narrative, ce qui vous sera utile lors de vos demandes d'entretien, lors des entretiens et lorsque vous créerez votre page d'accueil.

Comment rédiger une lettre commerciale

Bien qu'une lettre commerciale soit beaucoup plus complète, je vous conseille de commencer simplement avec votre proposition de valeur unique (UVP), votre problème et votre solution.

Tout ce dont vous avez besoin pour cet exercice c'est d'un éditeur de texte. Vous pouvez utiliser différentes polices de caractères, mais évitez les graphiques à ce stade et concentrez-vous uniquement sur le sujet.

Faites une promesse étendue (UVP).

Ces quelques mots résument ce que votre produit apportera à vos clients (c'est-à-dire le bénéfice final).

Voici une bonne formule utilisée précédemment (de Dane Maxwell) :

Intitulé transparent = résultat final voulu par les clients + moment précis + répondre aux objections

Principe psychologique en jeu: surprendre pour attirer l'attention, transparence et promesse audacieuse.

Établissez un lien avec votre client (problème).

Il s'agit d'un court paragraphe expliquant le problème du point de vue du client. Votre objectif est que le client acquiesce de la tête. Faites bien attention à cela lors des entretiens.

Principe psychologique en jeu : empathie, en montrant au client que vous le comprenez.

Suscitez l'intérêt/l'envie (solution).

Ensuite, dans un autre paragraphe court, décrivez votre produit (c'est-à-dire comment il résout le problème) et dressez une liste des trois principales fonctionnalités présentées comme des avantages.

Principes psychologiques en jeu : intérêt et envie en aidant le client à visualiser la solution et à faire le lien avec le problème principal.

Peaufinez votre lettre commerciale afin qu'elle soit fluide.

L'objectif de chaque phrase devrait être d'inciter à lire la suivante.

ÉTUDE DE CAS Cloudfire : lettre commerciale destinée aux parents

Partagez toutes vos photos et vidéos en moins de cinq minutes.

Avoir des enfants vous donne une toute nouvelle conception du temps libre.

Après la naissance de vos enfants, vous prenez beaucoup plus de photos et vidéos qu'avant, mais partager tout ce contenu est chronophage et parfois pénible. Vous devez organiser, redimensionner et convertir vos fichiers puis suivre attentivement le processus de mise en ligne.

Comme la plupart des parents, vous ne dormez probablement pas beaucoup, n'avez pas autant de temps libre qu'auparavant et préféreriez le passer à faire autre chose.

CloudFire est un service de partage de photos et de vidéos conçu par les parents pour les parents. Il simplifie le processus de partage afin que vous puissiez retourner à ceux qui comptent le plus pour vous.

Voici trois raisons pour lesquelles vous devriez utiliser CloudFire :

- Satisfaction immédiate : vous n'aurez jamais à attendre que le téléchargement soit terminé. Partagez vos photos et vidéos instantanément, directement depuis iPhoto ou les dossiers de votre bureau.
- Facile d'utilisation pour vous ainsi que pour les destinataires : aucune inscription nécessaire pour consulter vos albums.
- Sûr, privé et sécurisé : protection par mot de passe et encryption 256-bit pour être à l'abri des regards indiscrets. Sans publicité ni spam. Pour toujours.

Comment créer une page d'accroche pour éveiller la curiosité

Si vous avez l'intention de créer un site Web pour votre produit, avec votre lettre commerciale en main, vous êtes maintenant prêt à mettre en place une page d'accroche axée sur le problème pour éveiller l'intérêt. L'objectif principal de cette page est de commencer à tester votre UVP et d'établir une liste de prospects potentiels que vous pourriez interroger.

Créer un site Web avec les bons mots-clés concernant votre UVP suffisamment tôt vous donnera également une longueur d'avance dans l'optimisation de votre classement dans les moteurs de recherche (SEO). Vous n'avez pas à vous soucier de dévoiler trop d'informations sur votre produit. Nous ne mentionnerons que le problème et non la solution.

La clé ici consiste à commencer simplement. Vous aurez amplement le temps de perfectionner cette page pour éveiller l'intérêt plus tard sur un site marketing à part entière.

Voici par où commencer:

Donnez un nom à votre produit.

Il s'agit probablement de la partie la plus délicate de cet exercice, principalement parce qu'il est très difficile de trouver un nom de domaine qui ne soit pas déjà pris. Cela étant dit, ne perdez pas trop de temps à trouver le bon nom. Il y a de nombreux exemples de grandes entreprises avec des noms fantaisistes. Parfois, simplement associer certains mots-clés de votre UVP peut former un nom :

Lean Canvas : Business Model Canvas + Lean Startup USERcycle : User Lifecycle Management Software

Assurez-vous que le compte Twitter et la page Facebook soient disponibles pour ce nom.

Si vous parvenez à enregistrer votre nom de domaine, vous ne devriez pas rencontrer de problème particulier pour le reste. Enregistrez vos noms de domaine maintenant, même si vous ne comptez pas les utiliser tout de suite.

Au début, faites simple et présentez uniquement votre UVP.

Votre UVP sera un des éléments les plus importants de votre page d'accueil pour susciter l'intérêt lorsqu'elle sera terminée et pour le moment c'est tout ce qui doit apparaître sur une page d'accroche. Maintenant, votre objectif consiste à attirer l'attention des visiteurs autour d'un problème qui leur parle et non en essayant de leur vendre votre produit.

Appliquez les bonnes pratiques de base de SEO.

Assurez-vous également d'utiliser votre UVP dans la balise de titre et placez vos mots-clés (pas votre nom de produit) suffisamment tôt.

Par exemple, de cette manière :

Customer Lifecycle Management Software – USERcycle Et non ainsi:

USERcycle - Customer Lifecycle Management Software

Ne vous souciez pas du logo pour le moment.

Si vous avez déjà un logo ou que vous pouvez en créer un en une journée, servez-vous en. Sinon, mettez ça de côté pour le moment et utilisez uniquement votre nom de produit.

Récupérez des adresses email.

Choisissez votre outil favori tel que Campaign Monitor ou MailChimp pour récupérer les adresses email à l'aide d'un bouton d'appel à l'action « tenez-moi au courant ».

Analysez les chiffres de votre site Web.

Commencez avec quelques outils d'analyse gratuits tels que Google Analytics pour suivre l'activité de vos visiteurs sur votre page d'accueil.

Comment commencer avec le déploiement continu

Le schéma suivant est un aperçu du cycle de déploiement continu.

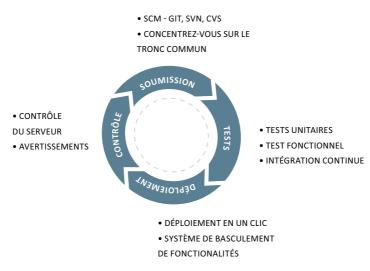


Schéma A-1. Cycle de déploiement continu

Vous avez probablement (ou devriez avoir) tous les éléments nécessaires à la mise en place d'un système de déploiement continu.

Je détaillerai chaque étape du cycle de déploiement continu un peu plus loin.

Soumission

Le déploiement continu permet de réduire les pertes de temps en réduisant la liste des développements en cours (donc le code non déployé). Si vous avez beaucoup de code non déployé, cela augmente l'inertie et diminue votre capacité à réagir rapidement (plus d'intégration, de coordination et de planification).

Voici deux techniques vous aidant à réduire vos développements en cours :

Programmez par petites portions de code.

Ici, l'idée consiste à déployer moins de code mais plus souvent. Il est difficile de définir ce que sont de petites portions de code, mais efforcez-vous de les réduire au maximum. Avec mon ancien produit, j'avais l'habitude de déployer du code une semaine sur deux et je suis arrivé à réduire le temps de production de code à deux heures. Bien sûr, vous ne pourrez pas terminer une fonctionnalité en deux heures, mais vous allez aiguiser au fur et à mesure vos compétences de conception et de déploiement progressif de fonctionnalités.

En moyenne, je passais d'une centaine de lignes de code à environ 25. Ce changement radical découle du fait que résoudre des problèmes inattendus de production juste après un déploiement devient beaucoup plus facile, et il en est de même pour la correction et le lancement.

Assurez-vous que le tronc commun soit toujours stable.

Une autre méthode permettant de réduire votre liste de développements en cours consiste à ne pas créer de branche sur votre arbre. Je sais que cela peut vous paraître un peu extrême parce que les branches et les fusions font partie des fonctions les plus utilisées dans un système de gestion

de versions. Elles vous permettent d'isoler les changements importants et risqués du tronc commun. Cependant, plus vous vous éloignez du tronc, plus vous créez de conflits de modifications, ce qui génère encore une fois plus de modifications, plus de coordination et plus de complication.

Il est plus efficace de vous contraindre à n'utiliser que le tronc principal ainsi qu'à concevoir et à déployer vos fonctionnalités de façon incrémentale. Il est important de signaler que déployer des fonctionnalités de façon incrémentale ne signifie pas nécessairement qu'elles soient rendues disponibles immédiatement pour tous les utilisateurs. Cela vous permet de déployer progressivement des fonctionnalités et de les rendre disponibles à certains utilisateurs tels que votre équipe interne, jusqu'à ce que vous soyez prêt à les déployer totalement. Je vous expliquerai comment faire cela à l'aide d'un système de basculement dans la section déploiement.

Tests

Se lancer dans le déploiement continu est particulièrement effrayant parce que vous ne pouvez plus effectuer de tests en personne (qualité), ce qui avait été utilisé comme filet de sécurité pour détecter les anomalies avant le développement et après le déploiement.

Voici quelques indications pour surmonter cette peur :

Les tests sont la responsabilité de tous.

Tout d'abord, je ne connais aucune start-up de deux ou trois personnes avec un service qualité, ce qui fait des tests la responsabilité de tous. Ensuite, de longs cycles de test génèrent les mêmes problèmes de liste de travaux en cours que nous avons abordés précédemment. La solution n'est pas de créer un poste qualité séparé, mais de l'inclure dans le processus de développement et d'investir davantage dans les tests automatisés.

Utilisez un serveur d'intégration continue.

Mettez en place un serveur d'intégration continue tel que Hudson pour déclencher automatiquement une génération de code (si vous avez du code compilé) et lancez l'application sur votre série de test après chaque soumission.

Aucun test ne doit échouer.

J'ai travaillé dans des entreprises dans lesquelles les développeurs ignorent certains tests comprenant des erreurs car ils savent qu'ils ne sont plus pertinents. Dans un système de déploiement continu, ces tests sont votre dernière ligne de défense avant de déployer du code et vous ne devez laisser passer aucune erreur, notamment parce que votre objectif final est d'automatiser le déploiement.

Préférez les tests fonctionnels aux tests unitaires.

Je ne vous préconise pas de chercher à atteindre une couverture de tests totale. Au contraire, je pense que mener des tests unitaires pour des cas limites est du gâchis et ce n'est pas la meilleure façon d'utiliser votre temps quand vous devez vous concentrer sur les enseignements et la rapidité. Je préfère les tests fonctionnels aux tests unitaires, quand cela est possible. Il existe plusieurs options, telles que Selenium et Sauce Labs, pour écrire et automatiser des tests fonctionnels destinés aux applications Web.

Commencez par votre flux de basculement.

Concevoir des tests pour des fonctionnalités dont vos clients ne verront jamais le jour est également inutile. Lorsque vous concevez des tests, utilisez votre cycle de vie des clients afin de classer vos tests par ordre de priorité. Commencez par le flux de basculement puis ajoutez progressivement d'autres tests fonctionnels.

Déploiement

L'étape de déploiement vous permet de placer votre code testé dans l'environnement de production. Lorsque vous avez plusieurs machines, les choses peuvent devenir assez compliquées, il est donc mieux de commencer suffisamment tôt, quand vous n'avez que quelques serveurs :

Externalisez votre infrastructure de serveur au maximum.

À ce stade, installer et configurer vos propres serveurs serait une perte de temps. Vous devriez plutôt choisir un service ou une plateforme d'hébergement en ligne (comme Amazon ou Heroku) et concentrer tous vos efforts sur la création de votre application et non sur votre infrastructure.

De nombreux fournisseurs de service proposent de l'espace gratuit quand vous commencez.

Créez une zone de pré-production séparée si vous le souhaitez.

Une zone de pré-production séparée est un filet de sécurité supplémentaire avant de lancer le code en production et peut être une bonne idée pour établir la confiance avec votre système de déploiement. Cependant, je trouve qu'en dehors des contrôles ponctuels, les zones de pré-production sont d'une utilité limitée et à un moment donné, votre serveur d'intégration continue devrait être en mesure de remplir cette fonction de façon plus reproductible et automatisée.

Écrivez des scripts de déploiement et de retour arrière en un clic.

L'étape suivante consiste à écrire des scripts de déploiement de votre code sur votre serveur de production et d'autres vous permettant de revenir à la version précédente. Le retour arrière est utilisé dans le cas où la modification réalisée ne vous convient pas. Si vous ne déployez pas un trop grand nombre de lignes de code à la fois, vous ne devriez jamais avoir besoin de revenir au-delà de la version précédente.

NOTE

Lorsque vous vous inscrivez sur Heroku, le déploiement ainsi que le retour arrière en un clic vous sont offerts.

Commencez par le déploiement manuel puis automatisé.

Commencer par exécuter le script de déploiement manuellement et contrôler chaque déploiement au fur et à mesure que vous gagnez en confiance est une bonne idée. Si vous utilisez Hudson comme outil d'intégration continue, il est assez facile d'ajouter des tâches permettant de déclencher automatiquement votre script de déploiement quand vous serez prêt.

Mettez en place un système simple de basculement de fonctionnalités.

Il vous arrivera forcément de devoir déployer une nouvelle fonctionnalité importante tout en conservant les anciennes et vous aurez besoin d'un mécanisme vous permettant d'isoler vos utilisateurs de ces modifications. Un système de basculement de fonctionnalités répond à ce besoin.

Un système de basculement de fonctionnalités vous permet, à travers des balises, d'activer ou de désactiver les fonctionnalités utilisateur par utilisateur.

Contrôle

Le travail de votre système de contrôle consiste à détecter automatiquement les erreurs, à vous en avertir et même à les corriger automatiquement. Un exemple de correction peut être de déclencher automatiquement un retour arrière en cas de mauvais déploiement. Pour effectuer cela, votre système de contrôle devrait être suffisamment sophistiqué et ne pas contrôler uniquement la santé de votre serveur, mais aussi celle de votre application (c'est-à-dire les indicateurs de votre activité).

La bonne nouvelle est que vous n'avez pas besoin de commencer par là. En fait, essayer de revoir votre système de contrôle est une perte de temps car le principe de Pareto s'applique ici.

Le principe de Pareto : environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes.

Le cycle de déploiement continu dispose d'une boucle des retours intégrée qui vous aide à mettre en place ce contrôle de façon progressive.

Voici par où commencer:

Commencez par des outils de contrôles disponibles sur le marché.

Il existe un grand nombre de contrôles et d'applications d'avertissement standards parmi lesquelles Ganglia, Nagios et New Relic, que vous pouvez utiliser pour commencer à contrôler les indicateurs basiques de santé de votre serveur.

Ne tolérez pas de problèmes imprévus plus d'une fois.

Développez votre système de contrôle en mettant en place une analyse des causes initiales pour chaque problème que vous rencontrez.

Les cinq pourquoi est une méthode consistant à poser des questions afin de découvrir la cause initiale d'un problème particulier. Finalement, l'objectif de la méthode consiste à déterminer la source d'un défaut ou problème.

L'exemple suivant illustre le processus de base :

Ma voiture ne démarre pas (problème).

Pourquoi? - La batterie est morte (première raison).

Pourquoi ? – L'alternateur ne fonctionne pas (deuxième raison).

Pourquoi ? – La courroie d'alternateur a lâché (troisième raison).

Pourquoi ? – La courroie d'alternateur avait été bien au-delà de sa durée de vie et n'avait jamais été changée (quatrième raison).

Pourquoi? – Je n'ai pas respecté le plan de maintenance pour l'entretien de ma voiture (cinquième raison, source).

Pourquoi ? – Les pièces de rechange ne sont pas disponibles en raison de l'âge de mon véhicule (sixième raison, remarque facultative).

Je vais commencer par respecter le plan de maintenance pour l'entretien de ma voiture (solution).

http://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_pourquoi

Si vous appliquez la méthode des cinq pourquoi à votre environnement de production, les résultats devraient vous mener vers une série de tests, de contrôle et d'avertissements supplémentaires.

Comment concevoir un tableau de bord de conversion

Un principe de conception clé consiste à distinguer le recueil de données de la visualisation des données.

Concevoir progressivement votre tableau de bord de conversion vous permet de réduire les pertes de temps.

Comment recueillir des données

Voici comment commencer le recueil de données :

Reliez les indicateurs aux actions.

La première étape consiste à identifier toutes les actions clés des utilisateurs permettant de remonter à vos indicateurs. Vous devriez déjà avoir clairement défini les étapes de vos entonnoirs d'acquisition et d'activation (voir le schéma A-2).

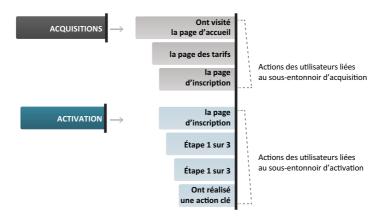


Schéma A-2. Relier les indicateurs aux actions

Il est également utile d'identifier les actions clés des autres indicateurs macro (voir le schéma A-3).



Schéma A-3. Autres indicateurs macro

Suivez les actions principales.

Je vous conseille de suivre les actions principales dans une table ou une base de données séparée ou d'utiliser un système externe tel que Google Analytics, KISSmetrics, Mixpanel ou USERcycle. Bien qu'enregistrer les données dans vos tables de production puisse vous sembler facile et anodin, vos tables de production n'ont sans doute pas été conçues pour exécuter ce genre de requêtes. Vous vous retrouveriez soit à passer énormément de temps à extraire les données des tables et à les traiter, soit à surcharger lourdement votre système de production pour générer des rapports.

Enregistrez tout.

Une bonne méthode pour compléter le suivi des actions principales consiste à enregistrer toute propriété « potentiellement intéressante » avec chaque action. Un exemple de propriété pourrait être le navigateur, système d'exploitation ou la page d'origine de la requête. Bien que vous n'utilisiez pas de propriété particulière à l'heure actuelle (ou que vous pensez ne jamais en utiliser à l'avenir), il est assez peu coûteux d'enregistrer quelques octets d'information

supplémentaires qui pourraient vous faire gagner du temps plus tard et qui, plus important encore, pourraient s'avérer être une mine de données historiques.

Comment visualiser votre tableau de bord de conversion

Vous êtes désormais prêt à commencer la visualisation de vos données :

Réalisez un rapport de cohorte hebdomadaire.

Le premier rapport que j'ai utilisé dans mon tableau de bord de conversion est le rapport de cohorte hebdomadaire par date d'inscription présenté précédemment.



Schéma A-4. Rapport de cohorte hebdomadaire

Vous remarquerez que je calcule mon taux d'activation à partir du nombre total d'utilisateurs acquis par rapport au nombre total de visiteurs car je tiens à mesurer mon taux d'activation (efficacité du flux d'inscription) indépendamment de mon taux d'acquisition (efficacité marketing). Ainsi, si vous avez une augmentation subite de votre trafic à travers des sites tels que Digg or TechCrunch, à moins que les visiteurs n'aient réellement l'intention d'utiliser votre service (à savoir cliquent sur votre lien d'inscription), leurs visites n'affecteront pas votre taux d'activation global.

Le rapport de cohorte hebdomadaire possède la même utilité qu'un canari dans une mine de charbon. Si vos chiffres

n'évoluent pas d'une semaine à l'autre, vous tournez tout simplement en rond et ne faites pas vraiment de progrès. Quand les chiffres évoluent au cours d'une semaine particulière, vous pouvez relier ces résultats aux actions prises au cours de cette semaine.

Soyez capable de détailler en profondeur vos sous-entonnoirs.

Vous devriez être capable d'examiner dans le détail vos sous-entonnoirs et de visualiser toutes les étapes, ce qui est très utile pour résoudre les problèmes (voir le schéma A-5).

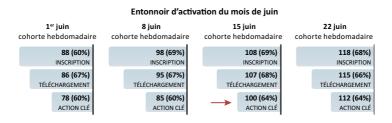


Schéma A-5. Entonnoir d'activation

Soyez capable de lire à travers les chiffres.

Pour chaque action du sous-entonnoir, vous devriez être capable de lire à travers les chiffres et d'obtenir la liste des personnes concernées.

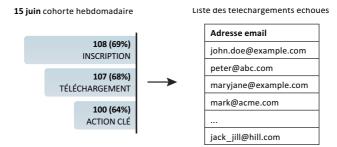


Schéma A-6. Lire derrière les chiffres

Comment mesurer la rétention

La rétention mesure une activité répétée sur une période donnée. Donc, la première étape consiste à définir ce qu'est une activité.

Définissez ce qu'est un utilisateur actif.

Il existe différentes façons de définir un utilisateur actif. La définition la plus basique mesure simplement les actions en termes de connexion (l'utilisateur est-il revenu ?).

Une définition plus représentative du suivi des actions relatives à l'adéquation produit/marché devrait non seulement mesurer l'utilisation mais aussi l'« utilisation représentative ». Par exemple, rédiger des articles de blog est une action clé pour une plateforme de blog. Notez également qu'il se peut que votre action clé d'activation soit différente de votre action clé de rétention.

Une approche plus approfondie permettant de mesurer l'engagement représentatif nous vient de Dharmesh Shah, qui a inventé le terme « Customer Happiness Index » ou CHI. L'idée est la suivante : utiliser une formule pour évaluer les actions sur une échelle de 1 à 100, calculée en

fonction de la fréquence, la durée et l'intensité de l'utilisation de la fonctionnalité.

À ce stade, je vous conseille de commencer par la formule la plus simple. Cette formule devrait mesurer l'engagement représentatif des utilisateurs autour de l'action clé.

Vous pouvez modifier la formule pour votre produit au fil du temps afin d'obtenir un meilleur échelonnement du CHI, ce qui vous aidera à segmenter vos utilisateurs et à vous concentrer sur vos activités de marketing, de résolution de problèmes et de développement client.

ÉTUDE DE CAS CloudFire

Pour CloudFire, l'action clé permettant de suivre l'utilisation continue est le partage de contenu.

Je commencerais par définir simplement un utilisateur actif comme quelqu'un qui partage au moins un album photos ou un film lors de la période d'essai (30 jours).

Une approche plus approfondie pourrait être de calculer le Customer Happiness Index en utilisant une formule pondérée semblable à celle-ci :

CHI = [(Nombre de jours connecté) /(Nombre de connexions souhaitées)*0.2 + (Au moins une action clé) *0.8)] * 100

Définissez ensuite un utilisateur actif comme un utilisateur avec un CHI > 80. Bien que cela donne le même nombre d'utilisateurs actifs qu'avant, cela me fournit une échelle graduée me permettant de segmenter mes utilisateurs par action.

Le schéma A-7 représente quatre utilisateurs avec des niveaux d'action qui varient au cours de la période d'essai.

UTILISATEUR	CONNEXION	ACTION CLÉ	СНІ	ACTIF	
А	20	2	93	Oui	
В	10	1	87	Oui	
С	5	0	3	Non	
D	15	0	10	Non	

Schéma A-7. Utilisateurs actifs

Visualisez le taux de rétention de votre tableau de bord de conversion.

Maintenant que vous avez défini ce qu'est un utilisateur actif, vous pouvez utiliser votre tableau de bord de

conversion afin de déterminer quel pourcentage d'utilisateurs étaient actifs au cours de la période d'essai (voir le schéma A-8).

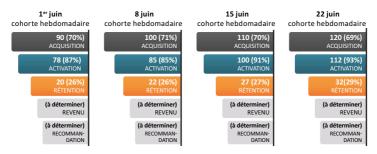


Schéma A-8. Visualiser la rétention

Le taux de rétention est basé sur le nombre d'utilisateurs « activés ».

Donnez un aperçu détaillé.

Comme avec d'autres indicateurs macro, étudier en profondeur les données macro du taux de rétention devrait vous donner un aperçu détaillé. Dans ce cas cependant, au lieu de représenter un sous-entonnoir, vous représenteriez la tendance de votre taux de rétention dans le temps (voir le schéma A-9).

SEMAINE DE L'INSCRIP- TION	1 MOIS PLUS TARD	2 MOIS PLUS TARD	3 MOIS PLUS TARD	4 MOIS PLUS TARD	5 MOIS PLUS TARD	6 MOIS PLUS TARD	7 MOIS PLUS TARD
1 ^{ER} JUIN	26%	24%	22%	20%	20%	20%	20%
8 JUIN	26%	25%	24%	22%	22%	22%	?
15 JUIN	27%	26%	25%	23%	23%	?	
22 JUIN	29%	27%	27%	25%	?		
29 JUIN	32%	30%	30%	?			

Schéma A-9. Tableau de rétention

NOTE

Dans l'idéal, vous devriez être capable de modifier les périodes de chacun des deux axes du schéma A-9, ce qui vous permettra de visualiser ce rapport par jour, semaine ou mois.

Sources

Blogs

- Steve Blank (http://steveblank.com)
- Jason Cohen, "A Smart Bear" (http://blog.asmartbear.com)
- Sean Ellis, "Startup Marketing" (http://startup-marketing.com)
- Venture Hacks (http://venturehacks.com)
- Eric Ries, "Startup Lessons Learned" (http://startuples-sonslearned.com)
- Dharmesh Shah, "OnStartups" (http://onstartups.com)
- David Skok, "For Entrepreneurs" (http://forentrepreneurs.com)
- Ben Yoskovitz, "Instigator blog" (http://instigatorblog.com)

Livres

- Steve Blank, *The Four Steps to the Epiphany* (http://cafepress.com/kandsranch)
- Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, Business Model Nouvelle Génération (Pearson)
- Neil Davidson, Don't Just Roll the Dice (Red Gate Books)

- Brant Cooper et Patrick Vlaskovits, *The Entrepreneur's Guide to Customer Development* (Cooper-Vlaskovits)
- Dharmesh Shah et Brian Halligan, Inbound Marketing (Wiley)
- Mary Poppendieck et Tom Poppendieck, Lean Software Development: An Agile Toolkit (Addison-Wesley Professional)
- Eric Ries, Lean Start-up (Pearson)
- Donald Reinertsen, *The Principles of Product Development Flow* (Celeritas Publishing)
- Jack Trout et Al Ries, Positioning: The Battle for Your Mind (McGraw-Hill Professional)
- Steve Krug, Rocket Surgery Made Easy (New Riders Press)
- Taiichi Ohno, *Toyota Production System* (Productivity Press)

Outils

- Heroku: plateforme en tant que service avec une infrastructure Ruby (http://heroku.com)
- KISSmetrics: logiciel pratique d'analyse Web (http://kissmetrics.com)
- Lean Canvas : logiciel de validation du Business Model (http://leancanvas.com)
- Mixpanel: outil d'analyse d'audience en temps réel (http://mixpanel.com)
- SnapEngage: outil de feedback client en ligne (http://snapengage.com)
- USERcycle: logiciel de gestion du cycle de vie client (http://usercycle.com)
- User Testing : test d'utilisabilité en ligne (http://usertesting.com)

Index

500 Startup : 39 Airbnb : 266

Andreessen, Marc: 229, 245,

246, 269

AngelList: 267

Austin: 16, 52, 112, 134, 135,

266, 273

Blank, Steve: 19, 22, 24, 29, 30, 42, 75, 127, 142, 163,

278, 31

289, 315

Brodsky, Norm: 84 Burlingham, Bo: 84

Cleland-Huang, Jane: 233 Cohen, Jason: 30, 88, 230,

CloudFire: 30, 59, 62, 67, 72, 74, 79, 83, 87, 90, 99-102, 106, 131, 144, 155-157, 162, 170, 180, 181, 190, 191, 207, 223, 226, 255, 256, 258, 259, 294, 311

Davidson, Neil: 82, 286, 315

Denne, Mark : 233 Domino's Pizza : 70

Dropbox: 111, 162

Ellis, Sean: 13, 30, 246, 247-249, 251, 267, 315

Facebook: 61, 67, 72, 74, 79, 83, 87, 88, 90, 99, 117, 142, 144, 156-158, 170, 182, 207, 226, 228, 253, 254, 260, 262, 263, 289, 296

General Motors : 17 Godin, Seth : 78

Goswami, Bijoy : 25, 273 Graham, Paul : 248, 278, 279

Houston, Drew: 111 Hsieh, Tony: 89

Jones, Daniel T.: 37, 278, 280

Kagan, Noah: 110

Kanban: 232, 234, 236-238

Klaff, Oren: 166

Krug, Steve: 115, 130, 208,

209, 316

Lawrence, Thomas Edward: 36

LinkedIn: 81, 135, 263, 289

McClure, Dave: 30, 39, 40, 84

Murphy, Sean : 30, 289

Ohno, Taiichi: 232, 270, 316

Osterwalder, Alex: 30, 38, 64,

163, 315

Porter, Joshua: 190

Rachleff, Andy: 245

Reinertsen, Donald G.: 234,

316

Ries, Al: 69, 316

Ries, Eric: 9, 15, 18-20, 24, 25,

29, 30, 44, 47, 54, 75, 105,

113, 118, 136, 198, 235, 252, 278, 284, 315, 316

Roberts, Jason: 258 Rosso, Manuel: 112

Sanderson, Steve: 113

Shah, Dharmesh: 309, 315,

316

Toyota: 24, 88, 187, 232, 270,

316

Trout, Jack: 69, 316

Twitter: 253, 254, 260, 262,

271, 281, 289, 296

USERcycle: 56, 71, 140, 143, 204, 295, 296, 306, 316

Vaynerchuck, Gary: 220

Voltaire: 111

Womak, James P.: 278

Zappos: 89

Zeldman, Jeffrey: 162

Zuckerberg, Mark: 256, 262

Vous avez aimé ce livre, vous aimerez peut-être aussi découvrir ces ouvrages parus aux Éditions Diateino

Steve Blank, Bob Dorf Le Manuel du créateur de start-up

> Guy Kawasaki L'Art de se lancer

Vineet Nayar Les Employés d'abord, les clients ensuite, Comment renverser les règles du management

> Robert Papin Le Nouveau Manager, Gérer le changement

Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Simone Ahuja L'Innovation jugaad, Redevenons ingénieux!

Correction : Juliette Dablanc Mise en page : Nord Compo Couverture : Nord Compo