



entrepreneuriat

SEO

L'INCUBATEUR  
francophone ontarien

05

CLASSE 05

**LA MÉTHODE  
LEAN STARTUP**

SEO-ONT.CA

## CLASSE

## 5

**La méthode *Lean Startup***

Dans le dernier cours, nous avons présenté deux excellents outils de planification commerciale : Le canevas de la proposition de valeur et le canevas du modèle d'affaires. Ces deux outils peuvent être utilisés pour concevoir votre petite entreprise sur papier avant que vous ne vous jetiez de la falaise de la création d'entreprise, en emportant avec vous toutes vos économies. Prenez le temps de travailler la logique des deux canevas. Vous serez heureux de l'avoir fait !

**Que se passe-t-il à la base ?**

Dans ce cours, nous abordons la méthode Lean Startup, qui est une approche scientifique de la création et de la gestion des start-up et de la mise en marché plus rapide des produits et services souhaités dans les mains des clients. Selon le fondateur du mouvement Lean Startup, Eric Reis, «la méthode Lean Startup vous enseigne comment mener à bien votre nouvelle petite entreprise - comment la diriger, quand modifier, et quand persévérer et la faire croître avec une accélération maximale.»

«Trop de petites entreprises commencent avec une idée de produit ou de service pour lesquels le propriétaire de l'entreprise pense connaître la valeur du marché. Elles passent ensuite des mois, parfois des années, à perfectionner ce produit sans jamais le montrer à un client potentiel, même sous une forme très rudimentaire. Lorsque ces entreprises ne parviennent pas à obtenir une large adhésion des clients, c'est souvent parce qu'elles n'ont jamais parlé à des clients potentiels et déterminer si oui ou non le produit était intéressant. Quand enfin, les clients finissent par communiquer par leur indifférence face au produit, la petite entreprise échoue.»

**Qu'est-ce que j'y gagne ?**

Dans ce cours, nous vous présentons les principes du Lean Startup, le développement de produits minimum viables, les tests et le prototypage, et la validation de votre idée de produit ou de service.

À la fin de ce cours, vous pourrez :

- Être capable d'appliquer les principes du Lean Startup à votre entreprise.
- Être capable de créer un produit (ou un service) minimum viable à tester auprès de clients potentiels.
- Comprendre les méthodes d'essai des produits (ou des services).
- Être en mesure d'adapter votre offre de produits (ou de services) en fonction des réactions reçues lors des tests.

**Que se passe-t-il dans les feuilles de travail des modules de développement commercial ?**

Vous trouverez des copies des processus de test et de validation dans les feuilles de travail du module de développement commercial. Nous vous encourageons à réaliser ces exercices avant de créer votre entreprise ou de lancer vos produits et services dans le monde. Nous ne vous induisons pas en erreur...

## Histoire du Lean

**Lean Startup, Toyota et le Lean Thinking**

Le Lean Startup est issu de la pensée Lean, qui était une approche de gestion appliquée de manière célèbre dans le système de production de l'usine Toyota lorsqu'elle est devenue préminente dans les années 1970. Le terme Lean lui-même a été inventé par des universitaires américains en gestion, eux-mêmes de grands penseurs, alors qu'ils étudiaient Toyota.

Depuis lors, la pensée allégée s'est avérée utile dans de nombreux et différents domaines. Les secteurs de la santé et de la construction ont connu leurs propres mouvements Lean. Dans les années 80 et 90, vous avez peut-être entendu parler de l'intégration de la chaîne d'approvisionnement ou de la gestion de la qualité totale. Il s'agissait de mouvements d'entreprise également basés sur le Lean. Une des approches de Toyota a été au cœur de General Electric (GE). Le Lean a même été employé dans le développement de logiciels depuis plus d'une décennie ! Le Lean Startup est le dernier né de la famille.

Il y a quelques principes clés au cœur de la pensée allégée, et ils se manifestent différemment selon les contextes. Les trois principes centraux du Lean Startup sont : l'objectif de minimiser le gaspillage, la culture de l'amélioration continue et l'importance de mesurer la situation dans son ensemble. Ces principes sont à la base des innovations de Toyota et se retrouvent de différentes manières dans le monde du Lean Startup.

Faisons une analyse plus approfondie.

**Pourquoi Lean ?** Le lancement d'une nouvelle entreprise, qu'il s'agisse d'une start-up technologique, d'une petite entreprise ou d'une initiative au sein d'une grande société, a toujours été une proposition à succès. Selon une formule vieille de plusieurs décennies, vous rédigez un plan d'affaires, vous le présentez aux investisseurs, vous réunissez une équipe, vous lancez un produit et vous commencez à vendre autant que vous le pouvez. Et à quelque part dans cette séquence d'événements, vous subirez probablement un revers fatal. Les chances ne sont pas avec vous, car, comme nous l'avons mentionné, environ 70 % de toutes les start-up échouent.

Cependant, au cours de la dernière décennie, une nouvelle approche de la gestion des start-up a vu le jour, une approche qui peut rendre le processus de création d'une entreprise moins risquée. Il s'agit d'une méthodologie appelée The Lean Startup, qui privilégie l'expérimentation par rapport à une planification élaborée, le retour d'information des clients et l'analyse des besoins sur l'intuition, et la conception itérative sur le développement traditionnel «une grande conception dès le départ». Ces concepts, tels que le « produit minimum viable » et le « pivotement » - ont rapidement pris racine dans le monde des start-up, et les écoles de commerce ont déjà commencé à adapter leurs programmes pour les enseigner.

Nous apprécions le Lean Startup en tant que philosophie de démarrage pour quatre raisons:

### **1. Réduire l'incertitude**

L'absence d'un processus de gestion de la création d'entreprise a conduit de nombreux propriétaires de petites entreprises à abandonner tout processus, en adoptant une approche « just do it » qui évite toute forme de gestion. En utilisant l'approche Lean Startup, les entreprises peuvent créer l'ordre au lieu du chaos en utilisant des outils pour tester la vision de la start-up en permanence. L'approche Lean ne consiste pas simplement à dépenser moins d'argent ou à échouer rapidement et à moindre coût. Il s'agit de mettre en place un processus, une méthodologie autour du développement d'une nouvelle entreprise et de ses produits et services.

### **2. Travailler plus intelligemment et non plus durement**

L'approche Lean Startup part du principe que toute start-up est une grande expérience qui tente de répondre à une question. La question n'est pas : « peut-on construire ce produit ? » Les questions sont plutôt : « devrait-on construire ce produit ? » et « peut-on construire une entreprise durable autour de cet ensemble de produits et services ? ». Cette expérience est plus qu'une simple enquête théorique ; il s'agit du développement d'un premier produit précoce.

Si elle est réussie, elle permet au propriétaire de l'entreprise de démarrer son activité : recruter des adeptes précoces, obtenir de l'aide de la part d'autres entreprises, etc.

Les premières ventes, l'ajout de nouvelles fonctionnalités à chaque nouvelle expérience ou itération et, finalement, la mise à l'échelle de l'entreprise. Au moment où le produit ou le service est prêt à être distribué à grande échelle, il aura déjà des clients établis. Il aura résolu des problèmes réels et offrira des spécifications détaillées pour ce qui doit être construit.

### 3. Savoir quand il est temps de pivoter

L'une des composantes essentielles de la méthodologie Lean Startup est la boucle de rétroaction, soit construire-mesurer-apprendre. La première étape consiste à déterminer le problème à résoudre, puis à développer un produit minimum viable (MVP) afin de commencer le processus d'apprentissage le plus rapidement possible. Une fois le MVP établi, une start-up peut travailler à la mise au point du moteur. Cela implique des mesures et un apprentissage, et doit inclure des mesures de réussite exploitables.

Vous pouvez également utiliser une méthode d'investigation du développement appelée Five Whys , c'est-à-dire, les «Cinq Pourquoi» en posant des questions simples pour étudier et résoudre les problèmes en cours de route. Lorsque ce processus de mesure et d'apprentissage est effectué correctement, il sera clair si l'entreprise fait bouger les moteurs du modèle d'entreprise ou non. Si ce n'est pas le cas, c'est le signe qu'il est temps de pivoter ou d'effectuer une correction de trajectoire structurelle pour tester une nouvelle hypothèse fondamentale sur le produit, la stratégie et le moteur de croissance. Nous présenterons «les cinq pourquoi» plus tard dans ce cours.

### 4. Apprentissage validé

Dans une entreprise de type manufacturier, le progrès se mesure par la production de biens de haute qualité. L'unité de progrès pour les Lean Start-up est l'apprentissage validé donc une méthode rigoureuse pour démontrer le progrès lorsque vous êtes plongé dans une incertitude extrême. Une fois que vous avez adopté l'apprentissage validé, le processus de développement peut être considérablement réduit. Lorsque vous vous concentrez sur le bon produit que les clients veulent et pour lequel ils paieront, vous n'avez pas besoin de passer des mois à attendre le lancement d'un produit inutile pour changer la direction de l'entreprise.

Au contraire, l'apprentissage validé permet aux entrepreneurs d'adapter leurs plans de manière progressive, centimètre par centimètre, minute par minute.

**Trois principes  
clés de la  
Lean Startup****1. Le canevas du modèle d'affaires**

Plutôt que de s'engager dans des mois de planification et de recherche, les entrepreneurs acceptent que tout ce qu'ils ont le premier jour est une série d'hypothèses non testées, en fait, de bonnes suppositions. Ainsi, au lieu de rédiger un plan d'affaires complexe, les entrepreneurs peuvent résumer leurs hypothèses dans un cadre appelé «Le canevas du modèle d'affaires» (de la classe 4). Il s'agit essentiellement d'un diagramme illustrant la manière dont une entreprise crée de la valeur pour elle-même et pour ses clients.

**2. Développement de la clientèle**

Deuxièmement, les start-up peuvent utiliser une approche de «sortie du bâtiment» appelée développement de la clientèle pour tester leurs hypothèses, une approche que nous avons examinée dans la classe précédente. Vous allez demander aux utilisateurs, acheteurs et partenaires potentiels de vous faire part de leurs commentaires sur tous les éléments de l'entreprise (le modèle d'entreprise, y compris les caractéristiques du produit, la tarification, les canaux de distribution et les stratégies d'acquisition de clients abordables). L'accent est mis sur l'agilité et la rapidité car les nouvelles entreprises assemblent rapidement des produits minimums viables et obtiennent immédiatement les réactions des clients. Ensuite, en utilisant ce retour pour réviser les hypothèses, vous recommencez le cycle, en testant des offres remaniées et en apportant de nouveaux petits ajustements (itérations) ou des ajustements plus importants (pivots) aux idées qui ne fonctionnent pas.

*« Nous devons apprendre ce que les clients veulent vraiment, et non ce qu'ils disent vouloir ou ce que nous pensons qu'ils devraient vouloir ».*

ERIC RIES

Extrait de son livre « The Lean Startup: How Today's  
Entrepreneurs Use Continuous  
Innovation to Create Radically Successful Businesses ».

**ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI**

### 3. Développement Agile

Troisièmement, les start-up allégées peuvent pratiquer ce que l'on appelle le développement agile, qui trouve son origine dans l'industrie du logiciel. Le développement agile va de pair avec le développement de la clientèle. Contrairement aux cycles de développement de produits typiques qui durent un an et qui présupposent une connaissance des problèmes des clients et des besoins en produits, le développement agile élimine les pertes de temps et de ressources en développant le produit (ou le service) de manière itérative et incrémentale. C'est ainsi que les start-up créent les produits minimum viables qu'elles testent.

Lorsque Jorge Heraud et Lee Redden ont lancé Blue River Technology, ils avaient pour projet de construire des tondeuses à gazon robotisées pour les espaces commerciaux. Après avoir parlé à plus de 100 clients en 10 semaines, ils ont appris que leur clientèle initiale, c'est-à-dire, les terrains de golf, n'appréciait pas leur solution. Mais ils ont ensuite commencé à parler aux agriculteurs et ont constaté qu'il existait une énorme demande pour un moyen automatisé d'éliminer les mauvaises herbes sans produits chimiques. La satisfaction de cette demande est devenue leur nouveau produit, et en 10 semaines, Blue River a construit et testé un prototype. Neuf mois plus tard, la start-up avait obtenu plus de 3 millions de dollars en capital-risque. L'équipe s'attendait à ce qu'un produit commercial soit prêt neuf mois plus tard. Cool, non ?

## ÉCRIVEZ VOS PENSÉES ICI

## Le cycle de planification, de test et d'évaluation du *Lean Startup*

Comparaison  
entre les  
méthodologies  
de démarrage  
Lean et les  
méthodes  
traditionnelles

Les méthodes Lean Startup modifient le langage que les jeunes entreprises utilisent pour décrire leur travail. Pendant le boom des point-com, les start-up opéraient souvent en « mode furtif », pour éviter d'alerter les concurrents potentiels sur une opportunité de marché, n'exposant les prototypes aux clients qu'au cours de tests bêta hautement orchestrés. La méthodologie Lean Startup rend ces concepts obsolètes, car elle considère que, dans la plupart des secteurs, le retour d'information des clients est plus important que le secret et qu'un retour d'information constant donne de meilleurs résultats que des dévoilements furtifs.

### 1. Construire-Mesurer-Apprendre

S'il y a une idée qui a transformé plus que toute autre la façon dont nous poursuivons l'innovation dans les entreprises aujourd'hui, c'est bien celle d'utiliser la méthode scientifique pour gérer l'incertitude. Vous souvenez-vous des cours de sciences au lycée ? Nous prédisions, à l'aide d'hypothèses ce qui pourrait se produire lorsque nous ferions X à Y. Le cycle de planification permet d'apprendre de ce qui se passe réellement. Ainsi, dans le cadre d'un démarrage en flux tendu, nous définissons une hypothèse, nous construisons un petit produit ou une petite fonctionnalité qui permet de tester cette hypothèse, puis nous apprenons ce qui se passe et nous nous adaptons en conséquence. Cette méthode simple donne d'excellents résultats et permet aux petites entreprises de faire de petits paris sur de nombreuses idées à la fois, et permet aux résultats de déterminer quelles idées passent le cap du développement ultérieur.

La méthode « Construire, Mesurer, Apprendre » peut être appliquée à presque tout, et pas seulement aux nouveaux produits. Vous pouvez tester une idée de service à la clientèle, un processus d'examen de la gestion, le texte et les offres d'un site Web, ou une nouvelle fonctionnalité d'un produit existant. Il est important de tester et de valider clairement l'hypothèse. Vous devez être en mesure de recueillir suffisamment de données ou de paramètres pour mesurer les résultats de la construction.

L'objectif est de trouver le moyen le plus rapide d'itérer à travers le cycle Construire-Mesurer-Apprendre. Vous voulez savoir si cela vaut la peine d'effectuer un autre cycle, ou si vous devez vous arrêter et passer à une autre idée. Cela signifie qu'il faut définir une idée très spécifique à tester et un minimum d'éléments à mesurer. Dans le cas des produits, vous cherchez à vérifier si les clients en ont réellement envie ou besoin.



## 2. Produit minimal viable (PMV)

Le développement traditionnel d'un produit impliquait beaucoup de travail en amont pour définir les spécifications du produit, et beaucoup de temps et d'argent investis dans sa construction. Le démarrage en flux tendu encourage la construction de la seule quantité de produit nécessaire à l'itération d'un seul cycle de la boucle Construire-Mesurer-Apprendre. Il s'agit du produit minimal viable.

Vous n'avez pas nécessairement besoin d'écrire une ligne de code pour créer un MVP, il peut s'agir simplement d'un diaporama décrivant le parcours du client ou d'un ensemble de maquettes de conception. Tant que vous pouvez tester votre hypothèse avec des clients réels et obtenir une validation suffisante pour passer à un autre cycle d'apprentissage.

*Le MVP est la version du produit qui permet un tour complet de la boucle Construire-Mesurer-Apprendre avec un minimum d'effort et de temps de développement.*

ERIC RIES

Extrait de son livre "The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous  
L'innovation au service de la création d'entreprises radicalement performantes.

## 3. Apprentissage validé

L'une des conditions fondamentales du Lean Startup est de s'assurer que l'on teste une hypothèse en ayant à l'esprit le bon apprentissage. Il est très facile de se concentrer sur des mesures dites de vanité, qui peuvent vous donner l'impression de progresser, mais qui en réalité ne vous disent rien sur la valeur du produit.

Le nombre de likes sur Facebook peut être une mesure de vanité ; peut-être même que pour Facebook le nombre de comptes créés est une mesure de vanité. La véritable valeur se trouve dans le temps moyen passé sur Facebook par jour et par utilisateur. Cela donne une idée de la valeur réelle et de l'adhérence de la plateforme.

L'auteur de The Lean Startup, Eric Ries, donne un exemple tiré de sa propre expérience. IMVU présentait un graphique de croissance en forme de crosse de hockey, qui donnait une bonne image, les inscriptions ne cessaient d'augmenter. Cependant, leurs mesures ne montraient pas si les utilisateurs appréciaient réellement le service, ou les coûts de marketing pour acquérir de nouvelles inscriptions. Il s'agissait d'un graphique montrant des mesures de vanité, et non pas de tester une hypothèse conçue pour donner un apprentissage validé.

#### 4. Comptabilité de l'innovation

Les fonctions de comptabilité financière générale comprennent le processus de mesure et de communication des résultats financiers sur une période donnée. Les entrées utilisées en comptabilité générale proviennent de données après qu'un événement se soit déjà produit.

La comptabilité de l'innovation est une approche différente qui se concentre sur des mesures de vanité non financières, telles que les réactions aux médias sociaux, le trafic web, les tests A/B split et l'analyse du comportement des clients, afin de suivre et de valider la progression du marché des nouveaux produits. C'est le processus et modèle d'entreprise d'une start-up. Lorsque vous utilisez la comptabilité de l'innovation, vous devez vous concentrer sur les données qui mènent aux ventes.

Le processus se déroule en trois étapes, comme suit :

**1. Établir la base de référence.** Vous pouvez effectuer un test MVP pour obtenir des points de référence. Il peut s'agir d'un test fictif, purement marketing, pour voir si les clients potentiels sont intéressés. Il peut s'agir d'un formulaire d'inscription en ligne pour voir si les clients sont prêts à acheter un produit ou un service. À partir de là, vous pouvez définir la base de référence pour le premier cycle de la méthode Construire-Mesurer-Apprendre ; même si les chiffres sont mauvais, il s'agit d'un point de départ à partir duquel vous pouvez vous améliorer.

**2. Réglage du moteur.** Une fois la base de référence établie, l'étape suivante consiste à apporter un seul changement qui peut être testé pour l'améliorer. Plutôt que d'effectuer plusieurs changements à la fois, concentrez-vous sur un seul élément. Il peut s'agir de la conception du formulaire d'inscription : augmente-t-elle le nombre de conversions ? Le réglage du moteur doit être effectué avec soin, en testant une hypothèse à la fois.

**3. Pivoter ou persévérer.** Après avoir effectué plusieurs itérations dans le cycle, vous devriez passer de la ligne de base à l'objectif idéal défini dans le plan d'affaires ou le modèle d'affaires. Si ce n'est pas le cas, cela devrait être évident grâce aux étapes d'apprentissage progressif franchies en cours de route.

*« La comptabilité de l'innovation permet aux jeunes entreprises de prouver objectivement qu'elles apprennent à développer une activité durable ».*

ERIC RIES

Extrait de son livre « The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses ».

## 5. Le Pivot

« Ce qui différencie les réussites des échecs, c'est que les entrepreneurs qui ont réussi ont eu la clairvoyance, la capacité et les outils nécessaires pour découvrir les parties de leurs plans qui fonctionnaient brillamment et celles qui étaient mal orientées, et adapter leurs stratégies en conséquence ».

Prendre la décision de pivoter est l'un des aspects les plus difficiles de la méthode Lean Startup, car les fondateurs et les entrepreneurs sont émotionnellement liés à leurs produits, et beaucoup d'énergie et d'argent ont été investis. Des problèmes tels que la vanité des mesures et le fait de ne pas tester les bonnes hypothèses peuvent conduire les équipes sur la mauvaise voie ; si l'hypothèse n'est pas claire, l'échec peut sembler insaisissable, car vous ne savez pas avec certitude que cette entreprise ne fonctionne pas. « Lancez-le et voyez ce qui se passe » aboutit toujours à un résultat positif : vous verrez effectivement ce qui se passe !

Un pivot n'est pas nécessairement un échec, il signifie que vous allez changer l'une des hypothèses fondamentales avec lesquelles vous avez commencé. Il existe différentes variantes du pivot :

- Pivot de zoom avant. Une seule caractéristique du produit devient maintenant le produit entier. Zoom arrière sur le pivot. Le contraire de ce qui précède. Un produit entier devient une caractéristique unique dans quelque chose de beaucoup plus grand.
- Pivot du segment de clientèle. Le produit était bon, mais le segment initial de clientèle ne l'était pas ; cela change le segment de clientèle, mais le produit reste le même.
- Pivot du besoin du client. Grâce à un apprentissage validé, il devient évident qu'il faut résoudre un problème plus important pour le client que le problème initial.
- Pivot de la plateforme. Souvent, les plateformes commencent comme une application, mais en raison de leur succès, elles se transforment en un écosystème de plateformes.
- Pivot de l'architecture commerciale. L'idée de Geoffrey Moore de passer d'un système à forte marge et faible volume à un système à faible marge et fort volume.
- Pivot de la capture de la valeur. Changer la façon dont la valeur est capturée modifie fondamentalement tout le reste de l'entreprise (stratégie marketing, structure de coûts, produit, etc.).
- Pivot du moteur de croissance. Selon Ries, les start-up suivent généralement l'un des modèles de croissance suivants : viral, collant ou payant. Passer de l'un à l'autre peut s'avérer nécessaire pour accélérer la croissance.
- Pivot des canaux. Internet a créé davantage d'options de canaux pour les start-up, et les canaux complexes de vente ou de publicité sont beaucoup moins dominants. Une start-up a beaucoup plus d'options dès le départ.
- Pivot technologique. Une nouvelle technologie peut offrir des avantages substantiels en termes de coût, d'efficacité ou de performance, tout en vous permettant de conserver tout le reste (création de valeur, segment de clientèle, canal, etc.).

*«Les pivots sont un fait permanent de la vie pour toute entreprise en croissance. Même après qu'une entreprise ait atteint son succès initial, elle doit continuer à pivoter.»*

ERIC RIES

Extrait de son livre « The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses ».

### Sortez du bâtiment et commencez

Alors maintenant, c'est à vous de jouer ! Passons en revue les étapes clés de la mise en oeuvre de la méthodologie Lean Startup :

1. Identifiez les clients potentiels qui pourraient vous donner leur avis sur vos idées de produits ou de services.

Revenez à la classe 3 où nous avons parlé de la carte d'empathie et de l'étude de marché, et examiné les moyens de définir votre marché potentiel et de le localiser à des fins d'étude de marché.

2. Développez des hypothèses testables autour de métriques (résultats de tests de marché) qui vous donneront suffisamment d'informations pour pivoter ou persévérer dans votre idée, comme le nombre de ventes ou d'inscriptions, par exemple.

Repensez à vos cours de sciences du lycée ou de l'école secondaire. C'est très probablement là que vous avez été initié à la méthode scientifique et à la vérification des hypothèses. Il est peut-être surprenant de constater que les hypothèses en laboratoire et dans l'environnement professionnel ne sont pas si différentes. Une hypothèse n'est rien d'autre que votre proposition de croyance basée sur des preuves limitées.

Par exemple, vous pensez qu'une campagne publicitaire sera un moyen rentable d'acquérir des clients, mais vous n'avez pas les données pour le prouver. Ce n'est pas grave ! Vous devez quand même lancer la campagne, mais si vous utilisez la méthodologie Lean Startup, vous le ferez dans le cadre d'une hypothèse.

Vous pourriez passer des années à chercher comment rédiger l'hypothèse parfaite et, à la fin, vous pourriez avoir tous les éléments nécessaires pour écrire un livre sur le sujet. L'objectif de la méthodologie Lean Startup est de vous aider à avancer rapidement, à itérer rapidement, à améliorer votre produit ou service et à le faire évoluer. Vous ne devez pas passer votre temps à inventer une nouvelle façon de rédiger des hypothèses.

La structure de base est la suivante :

Je pense que [**le marché cible**] va [**faire cette action / utiliser cette solution**] pour [cette raison].

Voyons comment transformer cette hypothèse en une hypothèse vérifiable. Il y a trois parties :

- La croyance
- Le marché cible
- La mesure

La **croyance** est votre hypothèse écrite qui guide cette hypothèse. Il peut s'agir des besoins des clients, de vos compétences essentielles ou d'un autre principe directeur. Vous l'utilisez pour ancrer explicitement votre hypothèse dans quelque chose que vous connaissez (ou que vous pensez connaître).

Le **marché cible** est le public que vous essayez d'atteindre dans les limites de cette hypothèse. Définissez-le aussi précisément que possible, comme nous l'avons fait en classe 3 - Cartographie de l'empathie et étude de marché.

Enfin, **la mesure** est ce que vous attendez réellement. Il doit s'agir d'un chiffre que vous êtes en mesure de suivre. En outre, il est facultatif même s'il est recommandé, que votre mesure inclut un calendrier afin que chaque hypothèse ne prenne pas six mois à être prouvée ou réfutée. Il est trop facile de rédiger une hypothèse et de dire : « Bon, cela n'a pas encore été prouvé dans un sens ou dans l'autre, donnons-lui plus de temps ». Au contraire, votre hypothèse doit être limitée dans le temps et à court terme.

La création d'une excellente hypothèse est une excellente première étape, mais elle n'aidera personne si vous n'en gardez pas la trace. Il existe de nombreuses façons de le faire, mais la plus simple consiste à créer une feuille de calcul simple et partagée dans laquelle les personnes peuvent saisir leurs hypothèses.

Non seulement le suivi de vos hypothèses facilitera l'organisation de vos expériences, mais il vous aidera également à affiner vos hypothèses et à voir s'il existe des tendances dans ce que vous croyez et ce que vous apprenez. Si vous voyez 10 hypothèses d'affilée avec des suppositions similaires qui se sont toutes avérées fausses, vous serez en mesure de voir un domaine dans lequel vous devez repenser votre approche du problème. Sans suivi, vous ne serez pas en mesure de voir ces modèles.

Cela peut sembler être beaucoup de travail, mais structurer et rédiger vos hypothèses de manière éclairée est crucial pour la création d'une entreprise Lean Startup. De plus, une fois que vous l'aurez fait pendant quelques mois, la rédaction de ces hypothèses deviendra une seconde nature pour vous.

Voici un exemple d'hypothèse testable pour Scotch Finder, un Airbnb, mais pour les Scotchs rares.

Nous pensons que les couples à double revenu, sans enfant, qui occupent des emplois de haut niveau, ont besoin d'un bon moyen de partager socialement le Scotch. Nous allons tester cette hypothèse en interrogeant 30 «double revenu sans enfant» ou DINK (avec une idée de l'endroit où les trouver).

Nous avons raison si : nous trouvons un problème commun lié au Scotch partagé par plusieurs (plus de 6 environ) d'entre eux, qu'ils tentent actuellement de résoudre.

3. Créez un produit (ou un service) minimum viable, qui peut être aussi simple qu'un diaporama ou une vidéo de vous expliquant ou démontrant votre idée.

Un MVP vous permet d'apprendre de vos clients le plus tôt possible. Le point principal de la méthodologie du Lean Startup est de construire la plus petite quantité possible de produit avant de commencer à tester, sans investir beaucoup de temps ou d'argent. Par conséquent, un MVP doit être utilisable, mais créé avec un minimum de ressources.

Les fonctionnalités qu'un MVP doit inclure sont le minimum nécessaire pour pouvoir tester le produit ou le service et démarrer le cycle Construire-Mesurer-Apprendre. Cependant, il doit être entièrement utilisable et avoir l'air fini pour ceux qui le testent.

Si le premier cycle de Construction-Mesure-Apprentissage se déroule bien et que vous suscitez de l'intérêt, vous pouvez utiliser les résultats des tests pour décider des fonctionnalités à ajouter ensuite et de celles à modifier. Il est conseillé d'introduire et de tester qu'une seule nouvelle fonctionnalité à chaque cycle. L'amélioration par essais et erreurs vous permet de ne jamais investir beaucoup de temps ou d'argent sans être sûr que vous ajoutez une fonctionnalité que vos clients souhaitent. Après quelques cycles, si votre produit est désirable, vous devriez être plus près d'atteindre les objectifs de votre plan d'affaires.

4. Sortez du bâtiment et parlez à des clients potentiels, en leur demandant leur avis sur votre MVP. Qu'est-ce qui leur a plu? Qu'est-ce qui ne leur a pas plu ? Est-ce qu'ils achèteraient ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Combien en achèteraient-ils ?

Une fois que vous avez un MVP, il est temps de passer aux tests. Le MVP doit être testé auprès d'un segment représentatif de votre marché cible. Les résultats des tests peuvent être utilisés pour :

- Voir si votre produit (ou service) est désiré
- Trouver des moyens d'améliorer le produit
- Estimer les chances de succès une fois que vous aurez lancé le produit pour vrai.

Une phase de test réussie de votre MVP vous permettra d'obtenir les chiffres nécessaires pour établir des états financiers prévisionnels et éventuellement obtenir un financement auprès d'investisseurs ou de prêteurs. Voici quelques bonnes façons de tester votre MVP :

#### **Pages d'atterrissage**

Une page de renvoi est la première page que les visiteurs de votre site Web consultent lorsqu'ils veulent s'informer sur votre produit ou service. Utilisez-la pour expliquer vos offres ou les caractéristiques de votre produit, et permettez aux visiteurs de s'inscrire. Elle vous permet de mesurer l'intérêt avant d'investir dans le développement du produit ou du service.

#### **Vidéos explicatives**

Créez une courte vidéo expliquant votre produit et montrez-la à votre marché cible. Comme les pages de renvoi, cette vidéo sert de produit virtuel pour évaluer l'intérêt. Un excellent exemple de vidéo explicative d'un produit minimum viable qui a mené au succès est celui utilisé lors du lancement de l'outil de partage de fichiers facile à utiliser, Dropbox.

Dropbox a commencé avec un MVP sous la forme d'une simple vidéo explicative animée, suffisamment détaillée pour que 75 000 personnes s'inscrivent du jour au lendemain à la version bêta de leur produit.

#### **Entretiens avec les clients**

Organisez des entretiens avec des personnes de votre marché cible, écoutez-les expliquer les problèmes éventuels de votre produit et obtenez des informations qui vous aideront à résoudre ces problèmes.

**Tests A/B**

Créez deux pages de renvoi ou deux produits, l'un légèrement différent de l'autre. Ensuite, testez les deux auprès de votre public cible et voyez lequel est le plus performant. Par exemple, si les clients aiment la version A, vous saurez qu'il est plus efficace de l'utiliser pour votre public cible.

**Crowdfunding (financement communautaire)**

Au lieu de construire un produit en utilisant votre propre capital, utilisez un site de crowdfunding comme IndieGoGo ou Kickstarter pour mesurer l'intérêt pour votre produit et lever des fonds. Les fonds collectés montreront clairement si votre produit vaut la peine d'être développé ou non.

**Développer un produit à fonction unique**

Développez une version simple de votre produit avec une seule fonctionnalité principale et des capacités limitées. C'est ce qu'a fait Uber lorsqu'elle a lancé son application de taxi en 2009. Elle a commencé avec une petite flotte de taxis. L'application était extrêmement simple, avec un design sobre et une seule fonction : mettre en relation les utilisateurs de smartphones avec les chauffeurs de taxi et leur permettre d'effectuer des paiements par carte de crédit. Au début, seuls les fondateurs et leurs amis ont testé l'application. Ensuite, elle a été lancée dans la région limitée de San Francisco. Aujourd'hui, Uber est une entreprise mondiale !

Chaque fois qu'Uber veut s'étendre à un nouveau site, elle utilise d'abord un MVP, c'est-à-dire que quelques membres du personnel font des tests pour voir si Uber aura du succès dans ce site, avant d'établir le service officiellement.

**La page Web originale d' « UberCa »**

Après avoir effectué vos recherches initiales et validé votre idée d'entreprise, utilisez la méthodologie du Lean Startup pour tester votre produit ou service. Comme vous pouvez le constater, cette méthode présente peu de risques et maximise vos chances de réussite, vous permettant de développer un produit ou un service que vos clients désirent vraiment.

5. Itérer. Ajustez le MVP en fonction des commentaires que vous recevez des clients potentiels et recommencez la boucle.

À un moment donné, votre MVP deviendra la version du produit ou du service que vous êtes prêt à lancer. Le moment où vous êtes prêt à « lancer » est différent pour chaque entrepreneur. Mais en règle générale, c'est le moment où vous pouvez commencer à réaliser des ventes puisque les ventes sont la clé du succès !

L'approche Lean Startup n'est pas seulement destinée aux start-up. Les entrepreneurs qui réussissent restent en contact permanent avec leurs clients et vivent en permanence dans la boucle Construire-Mesurer-Apprendre. Qu'attendez-vous pour agir ?



## Qu'est-ce qui vient de se passer ?

Dans la classe 5, nous vous avons présenté le concept de Lean Startup et la construction d'un produit minimum viable (MVP) à tester auprès de clients potentiels. La plupart des entrepreneurs lancent leur entreprise et leurs idées sans jamais parler à des clients. Faut-il s'étonner que la plupart des start-up échouent ? Vous êtes une personne intelligente et nous savons que vous testerez vos idées avant de lancer votre entreprise.

Dans le prochain cours, nous nous pencherons sur l'estimation de vos ventes, de vos coûts et de vos bénéfices, ainsi que sur la construction d'états financiers importants, soit l'estimation des coûts de démarrage, le bilan, le compte de résultat et les prévisions de trésorerie. Dans le prochain cours, tout est une question de chiffres, mais nous vous promettons que cela sera aussi facile que d'aller chez le dentiste.

A bientôt!

### Entrepreneuriat SÉO

#### Avis sur la propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle de ce matériel appartient à La Société Économique de l'Ontario (SÉO) et est protégée par les lois du Canada. Tous les droits sont réservés. Vous pouvez lire ce matériel à des fins personnelles et non commerciales. Vous ne pouvez pas modifier cette information, la distribuer, l'afficher ou la vendre.

#### Avis de droit d'auteur

Le droit d'auteur de ce matériel appartient à GoForth Education Inc., et est protégé par les lois du Canada. Tous droits réservés. Vous pouvez lire ce matériel à des fins personnelles et non commerciales. Vous ne pouvez pas modifier ces informations, les distribuer, les retransmettre ou les vendre.

ISBN : 978-0-9865136-0-2