

Introduction

Vous avez certainement déjà entendu cette histoire quelque part. Dans leur résidence universitaire, de brillants étudiants inventent le monde à venir. Faisant fi de toute limite, obsédés par les nouvelles technologies et dévorés par l'enthousiasme de la jeunesse, ils créent une entreprise à partir de rien. Leurs premiers succès leur permettent de lever des fonds et de lancer un nouveau produit fabuleux. Ils embauchent leurs amis, rassemblent une équipe du tonnerre et défient le monde entier de se mettre en travers de leur chemin.

Il y a de cela dix ans et quelques start-up, c'était moi, créant ma première entreprise. Je me rappelle surtout un moment bien précis, celui où j'ai pris conscience que ma boîte allait couler. Mon associé et moi ne savions plus à quel saint nous vouer. La bulle Internet avait éclaté, et nous n'avions plus d'argent. Nous tentions désespérément de lever de nouveaux capitaux, mais en vain. On aurait dit la scène de rupture d'une superproduction hollywoodienne. Sous une pluie battante, nous nous disputions dans la rue. Nous n'arrivions même pas à nous mettre d'accord sur la rue à prendre. Alors nous nous sommes séparés furieux en prenant des directions opposées. Cette scène illustre parfaitement la débâcle de notre entreprise.

Aujourd'hui encore, ce souvenir reste douloureux. Notre start-up a continué à traîner la patte pendant quelques mois, mais la situation était sans issue. Au départ, nous pensions avoir tous les atouts de notre côté : un produit formidable, une équipe extraordinaire, une technologie sensationnelle, et la bonne idée au bon moment. Et nous étions vraiment sur un bon filon. Nous élaborions un produit qui allait permettre aux étudiants de publier leur profil en ligne à l'intention de leurs futurs employeurs. Rien que cela ! Cependant, malgré cette idée prometteuse, notre projet était voué à l'échec depuis le départ. Car nous ne savions pas quel process employer pour transformer notre idée de produit en une entreprise exceptionnelle.

Si vous n'avez jamais connu un tel échec, vous aurez du mal à imaginer ce que j'ai ressenti. C'est comme si le monde s'effondrait sous vos pieds. Vous vous rendez compte qu'on vous a trompé. Les magazines n'écrivent que des mensonges – travailler dur et persévérer ne mène absolument pas à la réussite. Pire encore, les innombrables promesses que vous avez faites à vos employés, vos amis et votre famille ne se réaliseront pas. Tous ceux qui vous trouvaient complètement fou de vous lancer dans une telle aventure ont finalement raison.

L'aventure n'était pas censée se terminer ainsi. La presse, les films à succès et quantité de blogs nous avaient seriné la devise de l'entrepreneur : « En faisant preuve de détermination et d'intelligence, en choisissant le bon moment, et avant tout en créant un produit formidable, vous aussi connaîtrez gloire et fortune. »

Les vendeurs de rêve auront beau s'échiner à nous le faire croire, je pense aujourd'hui que cette légende est fausse. Elle résulte simplement d'un échantillon biaisé et d'une rationalisation après coup. Ayant travaillé avec des centaines d'entrepreneurs, je suis bien placé pour vous dire que bien souvent, un début prometteur conduit à l'échec. La dure réalité veut que la plupart des start-up échouent. La majorité des nouveaux produits ne percent pas. La plupart des nouvelles entreprises ne se montrent pas à la hauteur de leur potentiel.

Pourtant, la légende de la persévérance, du génie inventif et du travail acharné persiste. Pourquoi a-t-elle toujours autant de succès ? Selon moi, ce conte de fées des temps modernes a quelque chose d'attirant. Il donne l'impression que la réussite est inévitable pour peu que l'on ait ce qu'il faut pour cela. Il laisse penser que les détails matériels, les tâches ingrates, les choix individuels mineurs n'ont guère d'importance. Si nous élaborons le produit, les clients viendront. Lorsque nous échouons, comme nous sommes si nombreux à le faire, nous avons une excuse toute prête : nous n'avions pas ce qu'il fallait. Nous n'avons pas été suffisamment visionnaires, ou nous n'étions pas au bon endroit au bon moment.

Après avoir pratiqué l'entrepreneuriat pendant plus de dix ans, j'ai fini par rejeter cet argument. Mes propres succès et échecs, comme ceux de bien d'autres, m'ont appris que les tâches fastidieuses étaient les plus importantes. La réussite d'une start-up ne résulte pas de vos gênes ou de votre bonne étoile. Vous pouvez la provoquer en suivant le process approprié. Ce qui veut dire que la réussite peut s'apprendre, et donc être enseignée.

L'entrepreneuriat est une forme de *management*. Parfaitement, vous avez bien lu. Généralement, nous associons ces deux termes à des notions totalement divergentes. Aujourd'hui, il semblerait que l'entrepreneuriat soit génial, innovant et passionnant, tandis que le management est austère et sérieux. Il est grand temps de dépasser ces idées préconçues.

Voici l'histoire d'une autre start-up. Nous sommes en 2004. Une bande d'amis vient de lancer une nouvelle entreprise. Leur précédente tentative a connu un échec retentissant. Leur crédibilité n'a jamais été aussi basse. Mais ils ont une vision fabuleuse : changer la manière dont les gens communiquent en recourant à une nouvelle technologie, celle des avatars. Entre parenthèses, James Cameron n'a pas encore réalisé son film du même nom. Les jeunes créateurs de start-up suivent l'idée d'un visionnaire du nom de Will Harvey, qui leur dépeint un tableau fascinant : les internautes se connecteront avec leurs amis, et

grâce à leurs avatars, ils entretiendront des relations étroites tout en bénéficiant de la sécurité de l'anonymat. Mieux encore, au lieu que les concepteurs du produit élaborent les vêtements, meubles et accessoires qui agrémenteront la vie numérique de ces avatars, les clients seront mis à contribution pour les créer et se les vendre entre eux.

Le challenge qu'ils se sont fixé est considérable : créer des mondes virtuels, un contenu généré par l'utilisateur, un moteur de recherche e-commerce, un système de micropaiement et surtout, la technologie des avatars en trois dimensions qui doit fonctionner sur n'importe quel PC.

Je figure aussi dans cette histoire. Je suis le cofondateur et le directeur du développement produit de cette entreprise, qui se nomme IMVU. À ce stade de nos carrières, mes associés et moi sommes bien décidés à commettre de nouvelles erreurs. Effectivement, nous faisons tout de travers. Au lieu de passer des années à perfectionner notre technologie, nous élaborons un produit minimal viable de qualité abominable qui fourmille de bugs et de problèmes de stabilité en veux-tu, en voilà ! Puis nous le livrons aux internautes bien avant qu'il ne soit prêt. Et nous les faisons payer, par-dessus le marché ! Après avoir obtenu nos premiers clients, nous modifions sans cesse le produit – bien trop vite par rapport aux normes traditionnelles – en livrant de nouvelles versions plusieurs dizaines de fois par jour.

Dès le début, nous avons des clients – de véritables primo-adoptants visionnaires – à qui nous demandons souvent ce qu'ils pensent du produit. Mais nous ne faisons délibérément pas ce qu'ils voudraient. Nous considérons leur feed-back seulement comme l'une des sources d'information sur notre produit et notre vision globale. En somme, nous faisons des expérimentations sur le dos de nos clients sans nous préoccuper de satisfaire leurs caprices.

Selon les théories de management traditionnelles, une telle approche devrait échouer. Mais elle marche, que vous me croyiez ou non. Comme vous le découvrirez dans cet ouvrage, la méthode

que nous avons introduite chez IMVU a donné naissance à un nouveau mouvement d'entrepreneuriat à travers le monde. Elle résulte de nombreuses idées préexistantes sur le management et le développement produit, parmi lesquelles la fabrication lean, le *design thinking*, le développement client et le développement agile. Elle constitue une nouvelle approche pour mettre en place l'innovation continue, et s'appelle le Lean Startup.

Malgré tout ce qui a déjà été écrit sur la stratégie commerciale, les qualités essentielles d'un chef d'entreprise, et les moyens de repérer le prochain produit révolutionnaire, les innovateurs peinent toujours à concrétiser leurs idées. Chez IMVU, cette frustration nous a conduits à expérimenter une approche radicalement nouvelle qui se caractérise par une durée de cycle extrêmement rapide, la prise en compte des souhaits des clients (sans avoir à leur demander), et une prise de décision reposant sur une méthode scientifique.

Comment le Lean Startup est né

Je fais partie de ceux qui ont commencé à programmer des ordinateurs dès leur plus tendre enfance. Si bien que je suis venu au management et à l'entrepreneuriat par des chemins détournés. Dans le secteur informatique, j'ai toujours travaillé du côté du développement des logiciels. Mes partenaires et supérieurs étaient des distributeurs ou des cadres, et mes pairs travaillaient dans l'ingénierie ou l'exploitation. Durant tout le début de ma carrière, j'ai passé mon temps à travailler extrêmement dur sur des produits qui ont fini par faire un four, une fois lancés sur le marché.

Tout d'abord, du fait de ma formation notamment, j'ai considéré ces échecs comme des problèmes techniques qui nécessitaient des solutions techniques : améliorer l'architecture, le processus d'ingénierie, la discipline, l'objectif ou la vision du produit. Cependant, ces remèdes supposés ont conduit à de

nouveaux échecs. Alors, j'ai lu tout ce qui m'est tombé sous la main. Par ailleurs, j'ai eu la chance d'avoir pour mentors quelques-uns des plus grands cerveaux de la Silicon Valley. Lorsque j'ai cofondé IMVU, j'avais soif de nouvelles idées sur la manière de créer une entreprise.

Heureusement, mes associés étaient prêts à expérimenter de nouvelles méthodes. Comme moi, ils en avaient assez des échecs auxquels menait l'approche traditionnelle. En outre, le destin nous a apporté Steve Blank comme investisseur et conseiller. En 2004, celui-ci commençait tout juste à prôner une nouvelle idée. Selon lui, une start-up devait accorder la même importance à ses fonctions commerciale et marketing qu'à l'ingénierie et au développement du produit. Pour ce faire, elle devait employer une méthodologie tout aussi rigoureuse, qu'il a baptisée le *développement client*. Cette approche m'a guidé quotidiennement dans ma vie d'entrepreneur.

Ce faisant, je mettais en place l'équipe de développement produit d'IMVU en recourant aux méthodes peu orthodoxes que j'ai mentionnées plus haut. Comparées aux théories traditionnelles du développement produit auxquelles j'avais été formé durant ma carrière, celles-ci n'avaient aucun sens. Pourtant, je constatais moi-même qu'elles fonctionnaient. Je me suis efforcé d'expliquer ces pratiques aux nouveaux employés, aux investisseurs et aux fondateurs d'autres entreprises. Toutefois, il nous manquait un langage commun pour les décrire et des principes concrets pour les comprendre.

Je me suis mis à chercher en dehors de l'entrepreneuriat des idées qui auraient pu m'aider à donner un sens à mon expérience. J'ai commencé à étudier d'autres secteurs d'activité, en particulier la production manufacturière d'où proviennent la plupart des théories modernes du management. Je me suis intéressé à la fabrication lean – un process venu du Japon avec le système de production Toyota –, qui a introduit une façon radicalement nouvelle d'envisager la fabrication de biens physiques. Je me suis alors aperçu qu'en appliquant les idées du *lean manufacturing* à

mes propres challenges entrepreneuriaux, je pouvais esquisser un cadre qui me permettrait de les analyser.

Cette réflexion a ainsi débouché sur le Lean Startup – l’application de la philosophie lean au processus d’innovation.

IMVU a alors connu un succès fabuleux. Nos clients ont créé plus de 60 millions d’avatars. Nous avons généré un revenu de plus de 50 millions de dollars en 2011, en employant une centaine de personnes dans nos bureaux de Mountain View en Californie. Notre catalogue de biens virtuels, qui semblait si hasardeux il y a quelques années, contient aujourd’hui plus de 6 millions de produits. Sept mille autres sont créés chaque jour, le plus souvent par les internautes eux-mêmes.

Suite à la réussite d’IMVU, diverses start-up et des investisseurs en capital-risque sont venus me demander conseil. Quand je leur décrivais notre mode de fonctionnement, je rencontrais des regards ébahis empreints du plus profond scepticisme. Ils répliquaient généralement : « Cela ne marchera jamais ! » Mon expérience allait tellement à l’encontre du mode de pensée classique que la plupart des gens, même dans le sanctuaire de l’innovation qu’est la Silicon Valley, ne comprenaient pas.

Puis j’ai commencé à décrire cette expérience sur un blog, *Startup Lessons Learned*, et à en parler lors de conférences ainsi qu’auprès d’entreprises, de start-up et d’investisseurs. À force de défendre mon point de vue et avec l’aide d’autres auteurs, penseurs et entrepreneurs, je suis parvenu à affiner la théorie du Lean Startup et à la faire progresser au-delà de ses premiers balbutiements. Depuis le début, j’espérais trouver le moyen d’éliminer l’immense gâchis que je voyais autour de moi : des start-up qui lançaient des produits dont personne ne voulait, de nouveaux produits retirés aussitôt des rayons, d’innombrables rêves réduits à néant.

Finalement, l’idée du Lean Startup s’est transformée en un mouvement d’envergure planétaire. Les créateurs de start-up se sont mis à former des groupes locaux afin de discuter et d’appliquer cette nouvelle méthode. Il existe aujourd’hui des

communautés d'entrepreneurs dans plus de cent villes à travers le monde¹. J'ai voyagé dans de nombreux pays et continents. Partout, j'ai vu les signes d'une renaissance de l'entrepreneuriat. En effet, la méthode Lean Startup rend la création de start-up accessible à toute une nouvelle génération d'entrepreneurs avides d'idées qui leur permettront de mettre sur pied des sociétés prospères.

Bien que mon expérience de l'entrepreneuriat ait commencé dans le milieu du logiciel high-tech, le mouvement Lean Startup s'est étendu bien au-delà. Des milliers d'entrepreneurs mettent en œuvre ses principes dans tous les secteurs imaginables. J'ai eu l'occasion de conseiller des entrepreneurs venant d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, y compris des institutions publiques. Cette aventure m'a transporté en des lieux dans lesquels je n'aurais jamais imaginé pénétrer, depuis les sociétés de capital-risque les plus prestigieuses jusqu'aux conseils d'administration d'entreprises classées au Fortune 500, en passant par le Pentagone. Je n'ai jamais autant appréhendé une réunion que le jour où j'ai dû expliquer les principes du Lean Startup au responsable des technologies de l'information de l'armée américaine – un général 3 étoiles. Soit dit en passant, il s'est montré parfaitement ouvert aux idées nouvelles, même provenant d'un simple civil comme moi.

Assez rapidement, j'ai décidé de me consacrer à plein-temps au mouvement Lean Startup. La mission que je me suis fixée est d'accroître le taux de réussite des nouveaux produits révolutionnaires dans le monde entier. D'où le livre que vous avez entre les mains.

Les principes du Lean Startup

Cet ouvrage est destiné aux entrepreneurs et à ceux à qui ils doivent rendre des comptes. Au fil des pages, les cinq principes du Lean Startup sont exposés.

1. **Les entrepreneurs sont partout.** Il ne faut pas nécessairement travailler dans un garage pour appartenir à une start-up. Est entrepreneur quiconque dirige une start-up telle que je la définis : une structure commerciale destinée à concevoir de nouveaux produits ou services dans des conditions d'extrême incertitude. Par conséquent, un entrepreneur peut se trouver n'importe où, et l'approche Lean Startup peut convenir à toute entreprise, quels que soient sa taille ou son secteur d'activité.
2. **L'entrepreneuriat est une forme de management.** Une start-up constitue une structure commerciale, et non un simple produit. Elle nécessite donc un nouveau type de management adapté à son contexte d'extrême incertitude. D'ailleurs, comme vous le verrez plus loin, je pense que le terme d'« entrepreneur » devrait être considéré comme un titre à part entière dans toutes les entreprises dont la croissance repose sur l'innovation.
3. **La validation des enseignements.** Une start-up n'a pas pour unique raison d'être de livrer des produits, de gagner de l'argent ou de servir des clients. Son objectif consiste à *apprendre* comment mettre sur pied une activité viable à long terme. Afin de confirmer cet enseignement, elle doit recourir fréquemment à des expérimentations menées selon des critères scientifiques qui lui permettent de tester chaque élément de sa vision.
4. **La boucle de feed-back produire-mesurer-apprendre.** L'activité fondamentale d'une start-up consiste à transformer des idées en produits, à évaluer la réaction des clients, puis à en tirer les enseignements qui lui permettront de décider si elle doit pivoter ou persister. Tous les processus mis en œuvre par une start-up florissante doivent viser à accélérer le rythme de cette boucle de feed-back.
5. **La gestion analytique de l'innovation.** Afin d'améliorer les résultats d'une start-up et de permettre aux innovateurs de rendre des comptes, il faut se concentrer sur les tâches ingrates

– à savoir mesurer les progrès, définir les étapes et établir les priorités. Cela nécessite de recourir à un nouveau type de gestion comptable spécialement destiné aux start-up et à ceux à qui elles ont des comptes à rendre.

Pourquoi tant de start-up échouent-elles ?

Pourquoi voyons-nous donc tant de start-up échouer autour de nous ?

Le premier problème réside dans l'attrait que revêtent une planification précise, une stratégie en béton et une étude de marché approfondie. Autrefois, celles-ci laissaient présager la réussite. La tentation est grande de les appliquer également aux start-up. Mais cela ne marche pas, car les start-up opèrent dans un environnement trop incertain. Notre monde devenant sans cesse plus mouvant, il est de plus en plus difficile de prévoir l'avenir. Les anciennes méthodes de management ne sont plus à la hauteur. Les planifications et prévisions ne peuvent se réaliser que si elles s'inscrivent dans une exploitation durable et un environnement relativement statique. Or, les start-up ne bénéficient d'aucune de ces conditions.

Le second problème est qu'après avoir constaté l'impuissance du management traditionnel à les tirer d'affaire, certains entrepreneurs et investisseurs lèvent les bras au ciel et se réfugient dans l'attitude « *Just do it* ». Celle-ci consiste à dire que si le management pose problème, la solution se trouve dans le chaos. Malheureusement, ma propre expérience montre que ce n'est pas le cas.

Il pourra vous sembler absurde de croire qu'une structure aussi perturbatrice, innovatrice et chaotique qu'une start-up puisse être gérée, ou plus exactement qu'elle *doive* être gérée. La majorité des gens pensent que les processus et le management sont mornes et ennuyeux, tandis que les start-up sont dynamiques et passionnantes. Mais ce qui est véritablement fascinant

est de voir une start-up réussir et changer le monde. La passion, l'énergie et la vision que les entrepreneurs investissent dans leurs projets sont des ressources trop précieuses pour être gaspillées. Nous pouvons, et nous devons faire mieux. Cet ouvrage vous expliquera comment.

Structure du livre

L'ouvrage est divisé en trois parties : « Vision », « Pilotage » et « Accélération ».

La partie intitulée « Vision » plaide en faveur d'une nouvelle discipline pour le management entrepreneurial. Nous définirons ce que sont un entrepreneur et une start-up. Puis nous présenterons une nouvelle technique permettant aux start-up d'évaluer leurs progrès, que nous appelons la *validation des enseignements*. Reposant sur l'expérimentation scientifique, cette technique aidera les start-up à découvrir comment fonder une activité durable, qu'elles fassent leurs premiers pas dans un garage ou au sein d'une entreprise établie.

La partie « Pilotage » présente la méthode Lean Startup en détail, en décrivant la boucle de feed-back produire-mesurer-apprendre. Vous apprendrez comment élaborer un produit minimal viable afin de tester vos hypothèses fondamentales avec la plus grande rigueur. Puis vous découvrirez un nouveau système de comptabilité analytique qui vous permettra d'évaluer dans quelle mesure vous progressez. Enfin, vous acquerrez une méthode qui vous aidera à décider s'il faut pivoter – c'est-à-dire changer de cap tout en gardant un pied ancré dans le sol – ou persister dans la même voie.

Dans la partie « Accélération », nous explorerons des techniques permettant à une start-up de parcourir la boucle produire-mesurer-apprendre le plus rapidement possible à mesure qu'elle s'accroît. Nous étudierons les concepts de la fabrication lean qui s'appliquent aux start-up, comme la production par

petits lots. Nous aborderons également la structure organisationnelle de la start-up et son mode de croissance. Enfin, nous verrons comment appliquer les principes du Lean Startup au-delà du garage légendaire, et même au sein des plus grandes multinationales.

Le deuxième siècle du management

Dans un cadre classique, nous disposons d'un ensemble de techniques éprouvées pour gérer une grande entreprise et produire des biens physiques. Mais pour ce qui est des start-up et de l'innovation, nous avançons encore à l'aveuglette. Nous nous reposons sur une vision, nous sommes à l'affût des « grands hommes » capables de faire des miracles, et nous analysons nos nouveaux produits jusqu'à l'épuisement. Ces problématiques inédites découlent du succès qu'a remporté le management au 20^e siècle.

Avec cet ouvrage, nous espérons apporter davantage de rigueur à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Nous sommes au début du second siècle d'existence du management. Notre challenge consiste à réaliser quelque chose de grand avec l'opportunité qui nous est donnée. Le mouvement Lean Startup vise à fournir les outils nécessaires à ceux d'entre nous qui cherchent à créer le prochain produit qui changera le monde.