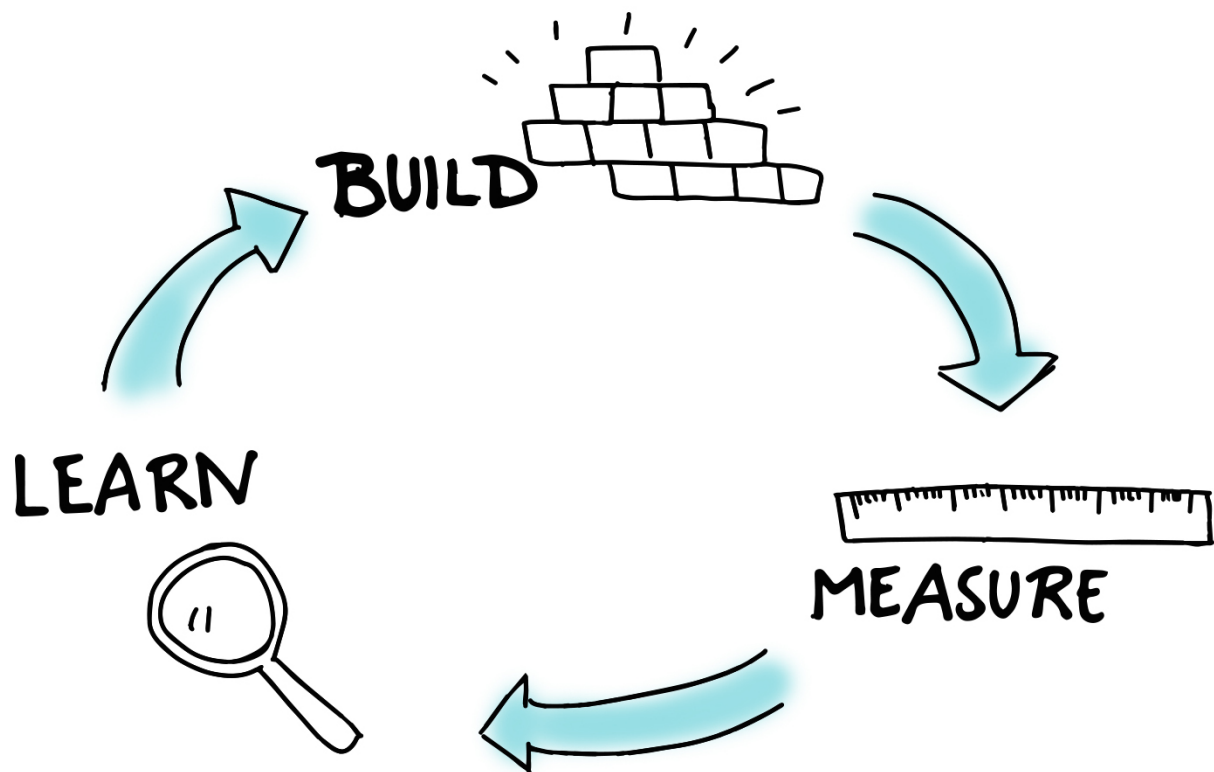


Travail de Bachelor 2014

L'APPROCHE LEAN STARTUP

Comment maximiser les chances de trouver son marché lors du lancement d'une startup



Étudiant : Valentin Bernet

Professeur : Antoine Perruchoud

Déposé le : 14 juillet 2014

Sources des illustrations de la page de titre

Logos de la HES-SO Valais-Wallis et logo de Valais excellence :

http://intranet.hevs.ch/src/sysqualol/app/docs/CharteGraphique_FR.pdf

Illustration de la page de titre :

<http://blog.makingwaves.com/design/why-lean-facilitates-exceptional-user-experiences/>

Résumé

Ce travail étudie le *Lean Startup*, méthodologie qui présente une nouvelle approche lors du démarrage d'une activité entrepreneuriale. Elle met l'accent sur des itérations rapides, la compréhension du client ainsi qu'une grande vision. Celle-ci peut être appliquée par toute organisation désireuse d'introduire un nouveau produit innovant sur le marché.

Les objectifs de cette étude sont multiples. Tout d'abord, elle doit permettre de comprendre quelles sont les raisons pour lesquelles les startups ont un très haut taux d'échec. Ensuite, elle doit expliquer l'environnement particulier dans lequel elles évoluent. Finalement, une fois ces éléments mis en évidence, elle doit répondre à l'hypothèse de travail suivante posée par l'auteur : « lors du lancement d'une startup, suivre la méthodologie *Lean Startup* permet de maximiser les chances de trouver son marché et de réduire le risque d'échec ».

Pour cela, l'auteur a, premièrement, réalisé un état de l'art sur la méthodologie afin de saisir ses enjeux. Ensuite, il a échangé avec des entrepreneurs et des spécialistes de l'entrepreneuriat lors d'entretiens qualitatifs pour, finalement, déterminer si l'hypothèse de travail était fondée ou non.

Il est ressorti de cette étude que le *Lean Startup* est la bonne démarche à utiliser lorsque le problème des clients et la solution sont inconnus, c'est-à-dire lorsque les risques du projet se trouvent du côté du marché. Tous les entrepreneurs ayant été dans cette situation et qui ont réussi ont utilisé une variante de cette méthodologie, même avant que celle-ci soit formalisée par Eric Ries, son créateur.

Mots clés : hypothèse, lean, startup, vitesse, ressources

Avant-propos et remerciements

Ce travail a été réalisé en vue de l'obtention du *Bachelor of Science HES-SO en Économie d'entreprise*. Mon fort intérêt pour l'entrepreneuriat et l'innovation m'a poussé à étudier, en accord avec mon mandant et mon professeur responsable, le *Lean Startup*. Premièrement, dans le but de mieux comprendre le nouveau paradigme qu'elle apporte dans le milieu des startups et ensuite, de saisir les raisons pourquoi cette méthodologie a été adoptée et plébiscitée si rapidement par les acteurs du paysage entrepreneurial. Celle-ci étant relativement récente, il m'a paru très pertinent de choisir d'étudier ce thème pour ce Travail de Bachelor.

Bien évidemment, il existe tellement de littérature sur le sujet qu'il m'a été impossible de tout traiter. La principale difficulté dans la réalisation de ce travail aura été de prendre connaissance de la méthodologie en lisant plusieurs livres, résumés, blogs et articles sur internet. Ensuite, il a fallu maîtriser les différents concepts afin d'avoir une vision globale du sujet et cela m'a pris énormément de temps. De plus, il n'a pas été aisé de faire des choix sur ce qu'il fallait exposer ou non dans cette étude.

Malgré ces quelques difficultés, je pense que ce travail peut permettre aux entrepreneurs néophytes de se familiariser rapidement avec le *Lean Startup* afin d'adopter naturellement les bons réflexes et être conscient des grandes différences entre une startup et une entreprise traditionnelle.

Je remercie particulièrement Messieurs Antoine Perruchoud et Blaise Crettol, respectivement mon professeur responsable ainsi que mon mandant et conjointement responsables du programme *Business eXperience* de la *HES-SO Valais*. Ils m'ont apporté leurs idées, de l'aide et un suivi lors de la réalisation de ce travail et durant années que j'ai passé avec eux. Je remercie également tous les membres, coaches et professeurs de l'*Association Business eXperience* d'offrir l'opportunité aux étudiants de se lancer dans une première expérience entrepreneuriale, programme dont j'ai profité et qui m'a directement aidé dans la réalisation de ce travail.

De plus, je remercie également toutes les personnes m'ayant consacré du temps et fourni de précieuses informations lors d'une interview face à face ou un entretien téléphonique. Sans eux, ce Travail de Bachelor n'aurait pas pu être réalisé. Je remercie aussi les organisateurs, coaches et participants du *Startup Weekend Valais 2014* auquel j'ai participé et qui m'a permis d'être aux premières loges de la genèse d'un projet entrepreneurial. Pour finir, je remercie toutes les personnes m'ayant soutenu et aidé de quelque manière que ce soit lorsque je réalisais ce travail.

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
INTRODUCTION.....	1
1. DÉFINITION D'UNE ENTREPRISE	3
1.1. Les petites et moyennes entreprises	3
1.2. Les grandes entreprises	4
1.3. Définition d'une startup	4
2. L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL.....	6
2.1. Les chiffres.....	6
2.2. Les types d'échecs	6
2.3. Pourquoi les startups échouent	7
2.3.1. Un environnement risqué.....	7
2.3.2. Un environnement extrêmement incertain.....	7
2.3.3. Le cygne noir	7
2.4. Les principales raisons de l'échec entrepreneurial.....	8
2.4.1. Un développement trop rapide	8
2.4.2. Top 20 des raisons qui entraînent l'échec	9
2.5. Réduire le risque d'échec	10
3. HYPOTHÈSE DE TRAVAIL	11
3.1. Méthodologie de travail.....	11
3.1.1. Aspect théorique.....	11
3.1.2. Aspect pratique.....	11
4. L'ENVIRONNEMENT DE LA STARTUP.....	12
4.1. Startups versus grandes entreprises	12
4.2. Modèle de développement de produits.....	12
4.2.1. Développement traditionnel de produits	12
4.3. L'innovation.....	14
5. LE LEAN STARTUP	16
5.1. Que permet le Lean Startup.....	17
5.2. Origine de ce terme	18
6. LES PRINCIPES DU LEAN STARTUP.....	19
6.1. Les entrepreneurs sont partout.....	19
6.2. L'entrepreneuriat est une science du management.....	19

6.2.1. Différence entre le modèle lean et le modèle traditionnel.....	21
6.3. Les enseignements validés.....	23
6.3.1. Tester ses hypothèses.....	23
6.3.2. Échouer rapidement	23
6.4. La boucle créer, mesurer, apprendre.....	24
6.4.1. Trois étapes de la boucle.....	25
6.4.2. Pivoter.....	25
6.4.3. Accélérer les cycles	26
6.5. Rendre compte de l'innovation	26
6.5.1. Définir les bons indicateurs de performance	26
6.5.2. Choisir un seul objectif ou indicateur	27
7. LE DÉVELOPPEMENT PAR LA CLIENTÈLE	28
7.1. Product/Market Fit.....	30
7.1.1. L'atteindre	30
7.1.2. Le mesurer.....	30
7.1.3. Avant et après le Product/Market Fit	31
8. PHASE DE RECHERCHE DU BUSINESS MODEL	32
8.1. Découverte de la clientèle.....	33
8.1.1. Étape 1 : Exposer ses hypothèses	34
8.1.2. Étape 2 : Comprendre le problème.....	36
8.1.3. Étape 3 : Tester la solution	37
8.1.4. Étape 4 : Pivoter ou Persévérez.....	39
8.2. Validation par la clientèle	40
8.2.1. Étape 1 : Se préparer à vendre	41
8.2.2. Étape 2 : Vendre aux earlyvangelists	41
8.2.3. Étape 3 : Développer son positionnement.....	44
8.2.4. Étape 4 : Pivoter ou persévérer	46
9. PHASE D'EXÉCUTION DU BUSINESS MODEL	47
9.1. Les deux phases de l'exécution d'un business model	47
9.1.1. Création de la clientèle	47
9.1.2. Construction d'entreprise.....	48
9.2. La croissance et le passage à l'échelle	48
9.2.1. Les différents moteurs de croissance	49
9.2.2. Le financement	50
10. LE DÉVELOPPEMENT DANS UNE LEAN STARTUP	51
11. MEILLEURES PRATIQUES DU LEAN STARTUP	52

12. TEST DU LEAN STARTUP AUPRÈS D'ENTREPRENEURS	59
12.1. Guide d'entretien.....	59
12.2. Résultats des entretiens qualitatifs	59
12.2.1. La Startup en général	60
12.2.2. Être entrepreneur.....	67
12.2.3. Le Lean Startup	71
12.2.4. Utilisation du Business Model Canvas.....	78
12.2.5. Outils utilisés et soutien externe	79
13. CORRÉLATION ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE	81
CONCLUSION	82
RÉFÉRENCES.....	86
ANNEXE I : LES SIX TYPES DE STARTUPS.....	92
ANNEXE II : LES DIFFÉRENTS TYPES DE PIVOTS	95
ANNEXE III : LE SONDAGE DE SEAN ELLIS POUR LE PRODUCT/MARKET FIT	96
ANNEXE IV : LE BUSINESS MODEL CANVAS	97
ANNEXE V : LE LEAN CANVAS	98
ANNEXE VI : LE VALIDATION BOARD	99
ANNEXE VII : L'EXPERIMENT BOARD	100
ANNEXE VIII : LA CARTE D'EMPATHIE.....	101
ANNEXE IX : LE VALUE PROPOSITION CANVAS	102
ANNEXE X : GUIDE D'ENTRETIEN	103
ANNEXE XI : COMPTE RENDU DU <i>STARTUP WEEKEND</i> VALAIS 2014	106
ANNEXE XII : MANIFESTE DU DÉVELOPPEMENT PAR LA CLIENTÈLE.....	108
DÉCLARATION DE L'AUTEUR.....	109

Liste des tableaux

Tableau 1 : Type de produit et canal de distribution	5
Tableau 2 : Différences entre le modèle lean et le modèle traditionnel	21
Tableau 3 : Trois types de développement de produit	22
Tableau 4 : Types de marchés pour une startup	45
Tableau 5 : Communication à adopter selon le type de marché.....	46
Tableau 6 : Liste des entrepreneurs interrogés et définition de leurs startups	60

Liste des figures

Figure 1 : Les vingt raisons expliquant l'échec dans les startups	9
Figure 2 : Modèle traditionnel de développement de produits	13
Figure 3 : Définition de l'innovation	14
Figure 4 : Les risques liés à l'innovation	15
Figure 5 : Représentation de la boucle d'apprentissage optimale	17
Figure 6 : Trois niveaux d'une startup	19
Figure 7 : Boucle créer, mesurer, apprendre	24
Figure 8 : Quatre étapes du Développement par la clientèle	28
Figure 9 : Découverte de la clientèle	33
Figure 10 : Différents types de MVPs	38
Figure 11 : Validation par la clientèle	40
Figure 12 : Courbe de diffusion de l'innovation	42
Figure 13 : Pyramide de croissance d'une startup	48
Figure 14 : Objectifs avant et après le Product/Market Fit	50
Figure 15 : Développement de produit Lean	51

Introduction

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles un nombre toujours plus élevé de personnes se lancent dans une aventure entrepreneuriale. Lorsqu'il se décide à créer son entreprise, chaque individu a ses propres motivations et objectifs.

Premièrement, il se fixe des objectifs financiers. En effet, les entrepreneurs sont évidemment attirés par l'argent. Devenir indépendant et subvenir à ses besoins en étant son propre patron laisse rêveur mais cette situation ne garantit plus un revenu fixe chaque mois : le risque financier est bel est bien présent et difficile à gérer, surtout si l'on a une famille à charge. Néanmoins, en prenant des risques calculés, il est tout à fait envisageable de faire du profit. Pour cela, l'entreprise doit d'abord survivre dans les chiffres rouges durant quelques mois, voire plusieurs années, afin d'atteindre un profit (quand les revenus sont plus élevés que les coûts).

Cependant, l'argent et le patrimoine financier ne sont pas les seuls objectifs d'un entrepreneur. En créant sa propre société, il aimerait également pouvoir contrôler sa vie professionnelle en faisant ses propres choix, comme par exemple poursuivre une passion à plein temps, aménager ses horaires librement ou choisir le travail à faire. Il retire également une satisfaction personnelle de ce qu'il a créé de manière indépendante. Mais au-delà de ses objectifs personnels, c'est la vision de ce qu'il veut créer comme entreprise et son idée commerciale qui va caractériser la dénomination de son activité. Il faut beaucoup de courage, de discipline et une persévérance à toute épreuve pour se lancer.

Mais malgré toute la bonne volonté de bien faire et les nombreux sacrifices fournis par les entrepreneurs, le constat est sans appel : la création d'une activité entrepreneuriale mène très souvent à la faillite. En effet, il n'est pas rare de voir de nombreuses PME ou startups arrêter leurs activités seulement quelques mois ou quelques années après leurs lancements respectifs.

Ce Travail de Bachelor traite de la problématique des échecs dans les startups. Il a comme objectif de comprendre les causes de ceux-ci et vise à évaluer si la méthodologie *Lean Startup* peut permettre de réduire ces risques, cela en adoptant une approche scientifique lors de la création de l'organisation. Cette méthode prône une progression de manière itérative en gaspillant le moins de ressources possibles. Les entrepreneurs se concentrent à étudier rapidement le marché et écoutent constamment les besoins et attentes des futurs consommateurs afin de valider les étapes du développement de l'activité.

Ce travail est articulé autour de trois axes. Le premier, permettant d'introduire le travail, met en évidence la différence entre une startup et une entreprise traditionnelle, expose la problématique du taux d'échec très élevé dans les startups et dresse l'environnement dans lequel ces petites structures évoluent. Le second, composé de la partie théorique du travail, présente un état de l'art complet sur la méthodologie *Lean Startup*. Il explique son origine, ses principes ainsi que les méthodes de travail sur lesquelles elle repose. Enfin, le dernier axe, découlant de la partie pratique de ce travail, expose les différents avis et opinions récoltés par l'auteur auprès de différents entrepreneurs ayant lancé leur startup.

1. DÉFINITION D'UNE ENTREPRISE

Avant de commencer ce travail, il est important de définir précisément ce que sont des entreprises et des startups.

Tout d'abord, voici la définition officielle d'une entreprise selon le *Journal officiel de l'Union européenne* :

Est considérée comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique. (European Union Law, 2014)

La *Commission européenne* regroupe les entreprises en deux grandes catégories : les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les grandes entreprises.

1.1. LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

La *Commission Européenne* a proposé de définir le terme PME comme suit :

La catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. (Office fédéral de la statistique, 2014b)

Une micro entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de dix personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas deux millions d'euros (Office fédéral de la statistique, 2014) tandis qu'une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas dix millions d'euros (Office fédéral de la statistique, 2014b).

Les PME représentent le 99,7% des entreprises en Suisse (Office fédéral de la statistique, 2014a).

1.2. LES GRANDES ENTREPRISES

Les grandes entreprises sont composées de plus de 250 employés. Elles représentent seulement le 0,3% des 549'571 entreprises suisses recensées en 2011 (Office fédéral de la statistique, 2014a).

1.3. DÉFINITION D'UNE STARTUP

Une startup est une organisation fraîchement créée ayant un fort potentiel de croissance (Forum EPFL, 2014). « Le terme startup est devenu populaire à la fin des années 1990 pendant la prolifération des *dot-com*¹ où beaucoup de spéculations du marché boursier entouraient les petites startups liées aux technologies de l'information » (Forum EPFL, 2014).

Selon Steve Blank et Bob Dorf (2013a, p. XXV), une startup est « une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance ». Elle a comme vocation de devenir une entreprise. Pour Eric Ries, une startup est « une institution humaine servant à créer un nouveau produit ou service dans des conditions d'incertitude extrême » (ma traduction) (Ries, 2011, p. 27). De plus, il ajoute que « le but d'une startup est de comprendre aussi vite que possible la bonne chose à créer, la chose que les clients veulent et vont payer » (ma traduction) (Ries, 2011, p. 20).

Les startups peuvent être de plusieurs types et chacune d'entre-elles à des objectifs totalement différents. Les définitions des différentes startups peuvent être trouvées en *Annexe I*.

En résumé, avec les définitions de messieurs Blank, Dorf et Ries, on comprend tout de suite qu'une startup n'évolue pas dans le même environnement qu'une PME ou une grande entreprise. Généralement, beaucoup de grandes entreprises étaient, à leur origine, des startups. L'exemple le plus apprécié des médias est l'entreprise *Apple*, fondée par Steve Jobs et *Steve Wozniak* dans le garage de la maison d'enfance de Jobs. D'ailleurs, cette maison a même été classée site historique (Strange, 2013).

¹ Un *dot com* est une société reposant uniquement ou en grande partie sur internet. Cela signifie .com

Une startup peut avoir deux types de produits et les vendre via deux canaux de distribution différents. Le *Tableau 1* ci-dessous expose les différentes possibilités.

Tableau 1 : Type de produit et canal de distribution

		<i>Canal de distribution</i>	
		<i>web/mobile</i>	<i>physique</i>
<i>Produit</i>	<i>virtuel</i>	Produit virtuel vendu via un canal web/mobile	Produit virtuel vendu via un canal physique
	<i>physique</i>	Produit physique vendu via un canal web/mobile	Produit physique vendu via un canal physique

Source : Adapté de Blank & Dorf (2013a, pp. XXXII-XXXVI)

Chaque combinaison a ses propres caractéristiques et les démarches à effectuer pour créer le produit et pour le distribuer peuvent sensiblement changer selon la formule choisie. C'est pourquoi, il est très important de bien être conscient dans quelle situation on se trouve.

2. L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL

Ce chapitre présente les différents chiffres de l'échec entrepreneurial ainsi que la définition de l'échec et ses diverses causes.

2.1. LES CHIFFRES

Selon l'*Office Fédéral de la Statistique suisse* (2013), le taux de survie à cinq ans en Suisse des petites et moyennes entreprises (PME) est très faible. Il était de 48,6% pour la période 2003-2008 au niveau du secteur tertiaire et de 57.4% pour la même période pour le secteur secondaire (*Office fédéral de la statistique*, 2013). Selon *Fri Up*, une association fribourgeoise à but non lucratif accompagnant les startups, 80% d'entre elles ne passent pas le cap des trois ans (*Fri Up*, 2014).

2.2. LES TYPES D'ÉCHECS

Pour Deborah Gage, journaliste du *Wall Street Journal*, on peut distinguer deux principales définitions de l'échec. La première définit une startup qui doit liquider tous ses actifs et où les investisseurs perdent l'intégralité de leur investissement initial : c'est le cas de la célèbre faillite. La seconde concerne l'échec d'atteindre un objectif défini au démarrage de l'activité, comme par exemple un taux de croissance des revenus ou la date prévue d'atteindre la rentabilité (Gage, 2012). 30 à 40% des startups à haut potentiel aux États-Unis échouent si l'on prend en compte la première définition. Si on prend la seconde, c'est plus de 95% (Gage, 2012).

Shikhar Ghosh, maître de conférence à la prestigieuse *Harvard Business School* de Boston, dit que sur dix startups financées par du capital-risque aux États-Unis, trois à quatre font faillite, trois à quatre retournent l'investissement initial aux investisseurs et seulement une ou deux produisent des revenus substantiels (Gage, 2012). Pour Steve Blank et Bob Dorf (2013a, p. XXXI), « plus de neuf nouveaux produits sur dix ne se vendront pas », peu importe la taille de l'entreprise qui les a créés.

On peut observer que le taux d'échec est déjà très haut dans les PME mais il l'est encore plus dans les startups. Il est donc utile de comprendre pourquoi les startups ont un pourcentage de réussite si faible.

2.3. POURQUOI LES STARTUPS ÉCHOUENT

Ces nombreux échecs peuvent être le résultat de causes diverses et variées. La startup évolue dans un environnement extrêmement incertain et parsemé de risques. Bien que ces deux éléments paraissent identiques, ils sont foncièrement différents.

2.3.1. UN ENVIRONNEMENT RISQUÉ

Lorsqu'une startup démarre, elle sait qu'elle s'expose à de nombreux risques. Cependant, elle ne sait pas s'ils vont se produire ou non. Il y a cependant une probabilité qu'un événement se déroule ou non (Kaufman, 2012, p. 357).

Tout d'abord, il y a des risques liés à l'innovation, ce pour quoi une startup est la plus efficace. Il s'agit des risques technologiques et les risques de marché. La startup doit également faire face à des risques plus traditionnels et communs à toutes les entreprises, quelle que soit la taille de celles-ci. On parle ici de risques financiers, compétitifs, d'équipe, légaux ou encore systémiques (Hirai, 2014).

2.3.2. UN ENVIRONNEMENT EXTRÊMEMENT INCERTAIN

Dans un environnement incertain, nous ne sommes pas en mesure de prévoir un événement que nous ne connaissons pas (Kaufman, 2012, p. 357). Il est impossible de prédire le futur en se basant sur des événements passés car des événements aléatoires ou qui ne se sont jamais produits peuvent survenir soudainement, ce qui peut avoir de lourds effets sur les objectifs et le plan d'action (Kaufman, 2012, p. 357).

Tout d'abord, la nature d'une startup est de rechercher une solution à un besoin identifié. Lorsqu'un entrepreneur a trouvé un problème à résoudre, il imagine et conçoit une solution pour celui-ci. Or, tout cela n'est que pure spéculation car toutes les choses que l'entrepreneur imagine sont des hypothèses. C'est une des principales raisons qui nous fait dire qu'une startup évolue dans un environnement d'une incertitude extrême.

2.3.3. LE CYGNE NOIR

Un cygne noir, selon le philosophe américano-libanais Nassim Nicholas Taleb, est un événement ou une occurrence qui dévie de ce qui est normalement attendu d'une situation et qui est extrêmement difficile, voir impossible à prédire (Financial Times Lexicon, 2014). Les cygnes noirs ont toujours trois points en commun (supercoach, 2008).

Ils sont imprévisibles, leurs impacts sont considérables et on constate toujours après-coup qu'il était tout à fait logique et prévisible que ces événements se produisent. Cette notion est pertinente pour les startups car celles-ci sont constamment exposées aux cygnes noirs.

Pour illustrer cette théorie, prenons comme exemple *Google* et *Apple*. Ces deux sociétés sont des cygnes noirs car elles rentrent parfaitement dans la définition de *Taleb*. L'ampleur du succès et l'impact de ces deux ex-startups était tout simplement imprévisible lors de leurs lancements (École polytechnique fédérale de Lausanne, 2013). Paradoxalement, ces deux entreprises, comme beaucoup d'autres, apparaissent à posteriori comme des évidences. On se demande même comment l'on pourrait vivre sans *Google*. Créer ces entreprises maintenant ne semble pas risqué car on peut garantir que cela fonctionne. Cependant, il était pourtant impossible à priori d'imaginer ce que ces deux géants de l'informatique allaient devenir (Ries, 2010).

2.4. LES PRINCIPALES RAISONS DE L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL

Il y a de très nombreuses raisons, autres que l'environnement, qui expliquent pourquoi les startups échouent.

2.4.1. UN DÉVELOPPEMENT TROP RAPIDE

Pour l'organisation américaine *The Startup Genome*, trois phases essentielles doivent être respectées avec une startup pour atteindre le succès (Startup Genome, 2012). Premièrement, la phase de Découverte, suivie de la phase de Validation et pour terminer, la phase d'Efficacité. Si, et seulement si, la startup a respecté ces trois étapes, elle peut croître. Pour passer ces trois phases, cinq dimensions de bases doivent être absolument réunies : les clients, le produit, l'équipe, le modèle d'affaires et la recherche de fond.

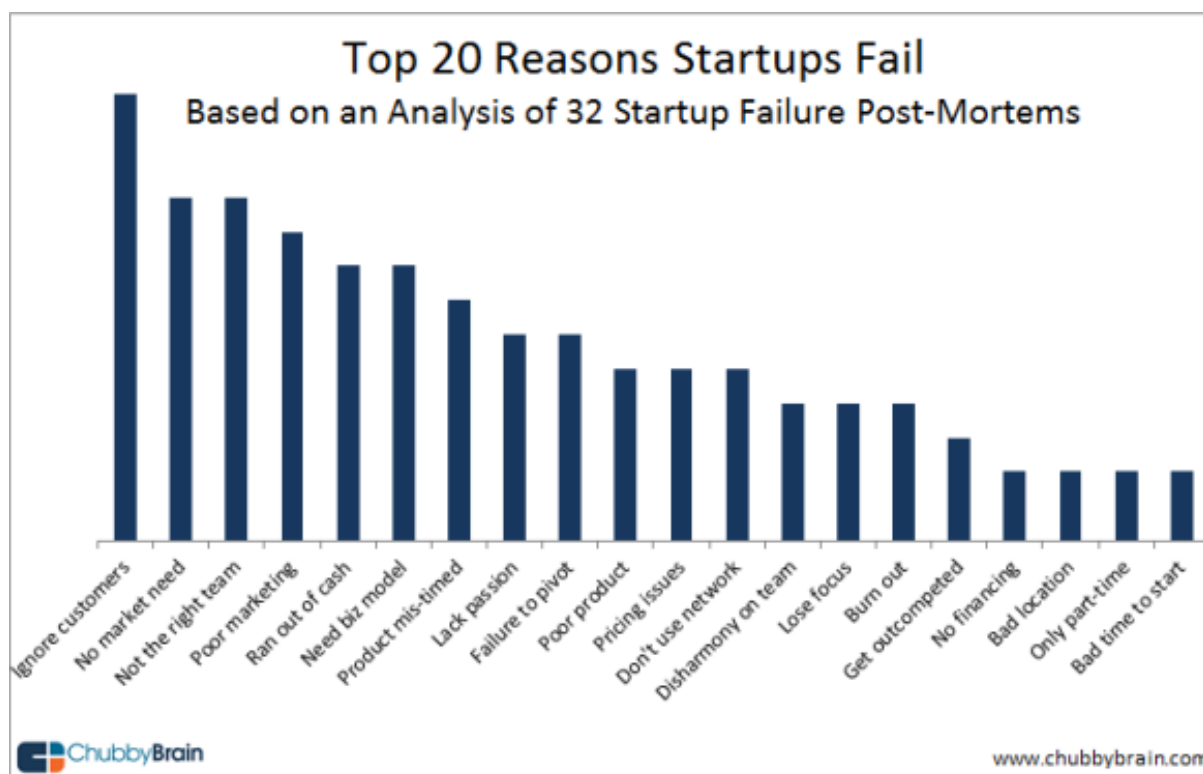
Selon une étude réalisée sur 3200 startups technologiques, il s'est révélé que deux types distincts de startups émergeaient : Les startups constantes et inconstantes (Startup Genome, 2012). Les startups constantes sont celles qui se développent après être passées par les trois étapes (Découverte/Validation/Efficacité). Les startups inconstantes se sont, quant à elles, développées trop rapidement, avant d'avoir validé les trois étapes.

Le résultat de l'étude est sans appel : les startups voulant se développer trop vite le paient sur le long terme et le risque d'échec est beaucoup plus grand. Les startups inconstantes auraient 18 fois moins de financement lors de la phase de développement et auraient une croissance de clients de 16 à 26 fois moins rapide (Startup Genome, 2012).

2.4.2. TOP 20 DES RAISONS QUI ENTRAÎNENT L'ÉCHEC

Après avoir réalisé une étude poussée sur 32 startups, l'équipe de *Chubby Brain* a déterminé les 20 raisons, revenant le plus souvent, qui ont précipité l'échec (Chubby Brain, 2011). La *Figure 1* ci-dessous met en évidence les principales causes recensées dans cette étude.

Figure 1 : Les vingt raisons expliquant l'échec dans les startups



Source : Chubby Brain (2011)

Premièrement, il est très important de constater que parmi ces vingt raisons, aucune ne fait mention d'un problème lié à la technologie. Par contre, les deux causes d'échec qui reviennent le plus souvent sont liées à un risque de marché (*ignorer les clients* et *aucun besoin de la part du marché*). La majorité des autres raisons sont propres à la startup, que ce soit au niveau de l'équipe, du marketing, de la gestion financière ou opérationnelle (*besoin d'un business model*, *manque de pivots*, *perdre le focus* ou une mauvaise gestion des ressources). De plus, il y a très peu de causes liées à un risque systémique ou concurrentiel.

On peut dire que, selon cette étude, ce sont avant tout des problèmes d'équipe, d'organisation ou d'apprentissage du marché qui sont la cause de ce si haut taux d'échec dans les startups.

En conclusion, avec ces deux études exposées, on peut observer plusieurs choses. Premièrement, les principaux risques d'échecs sont très rarement liés à la technologie. Ils sont cependant plus facilement liés à des risques opérationnels, ce qui signifie que les fondateurs de la startup peuvent travailler sur ces différents points afin de réduire les risques.

Deuxièmement, comme le démontre *The Startup Genome*, il y a plusieurs étapes à suivre lors du lancement d'une startup. Ne pas les respecter peut être fatal à court ou moyen terme pour une startup.

2.5. RÉDUIRE LE RISQUE D'ÉCHEC

Chaque startup est unique et fait face à des difficultés propres à son environnement. Cependant, il est important de savoir quelles sont les raisons qui provoquent le plus souvent l'échec afin de tout faire pour réduire le probabilité que ces différents risques impactent de manière négative et significative le projet entrepreneurial. Ce que l'on a pu voir, c'est que les risques opérationnels et le non-respect de certaines étapes sont souvent la cause de l'échec de ces petites structures.

Afin de gérer et essayer de maîtriser au mieux ces différents risques d'échec, l'entrepreneur doit apprendre comment gérer au mieux sa startup. Pour cela, il a l'embarras du choix parmi les nombreux livres, conférences, vidéos, articles et sites internet qui lui permettent d'acquérir de nouvelles compétences lui permettant de devenir un meilleur entrepreneur.

Cependant, il y a une méthodologie qui est très à la mode depuis quelques temps : il s'agit de la méthodologie *Lean Startup*.

Que ce soit dans les conférences, les magazines ou dans les publications sur internet, tout le monde en parle. Ce terme est plus que jamais à la mode dans l'écosystème entrepreneurial et de nombreux entrepreneurs appliquent ses préceptes. D'ailleurs, certaines startups à succès revendiquent publiquement avoir utilisé le *Lean Startup*. C'est le cas par exemple de *Dropbox*, entreprise pionnière dans le Cloud Computing grand public ou encore *Airbnb*, le leader dans la location de logements entre particuliers (Liu, 2013).

Avec l'arrivée du *Lean Startup*, les étapes à suivre lors du lancement d'une startup ne sont plus les mêmes qu'auparavant. Celle-ci expose de nouvelles techniques afin de permettre de trouver plus facilement et de manière différente son marché tout en réduisant les risques d'échec.

3. HYPOTHÈSE DE TRAVAIL

L'objectif de ce Travail de Bachelor est de mettre en lumière et de comprendre la méthodologie *Lean Startup* en confrontant la théorie avec le terrain, c'est à dire auprès de véritables entrepreneurs. Le but de cette démarche est de valider ou de réfuter l'hypothèse suivante posée par l'auteur :

« Lors du lancement d'une startup, suivre la méthodologie *Lean Startup* permet de maximiser les chances de trouver son marché et de réduire le risque d'échec ».

3.1. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

Après avoir mis en évidence ce qu'est une startup, quels sont ses objectifs, son environnement ainsi que les risques élevés relatifs à sa création, la suite du travail est composée d'une partie théorique et d'une partie pratique destiné à répondre à la problématique de cette étude.

3.1.1. ASPECT THÉORIQUE

La méthodologie *Lean Startup* n'étant connue et maîtrisée actuellement que par un nombre restreint d'entrepreneurs, les prochains chapitres se présentent sous la forme d'un état de l'art complet permettant de comprendre les enjeux de cette méthodologie. Celui-ci résume les grandes tendances et les meilleures pratiques à suivre si l'on veut utiliser l'approche *lean* dans sa startup.

3.1.2. ASPECT PRATIQUE

Après avoir réalisé cet état de l'art, l'auteur a confronté la théorie auprès d'un panel de douze personnes composé d'entrepreneurs ayant lancé leur startup, d'un coach spécialisé dans cette méthodologie ainsi qu'un professeur spécialisé dans l'entrepreneuriat. Ces entretiens ont permis à l'auteur de connaître le ressenti des entrepreneurs par rapport à cette méthodologie et de comprendre comment ils la mettent en œuvre ou non dans leurs startups. De plus, l'auteur a également participé à un *Startup Weekend* afin d'être au centre d'un environnement propice à l'utilisation de cette méthodologie.

Cet aspect pratique du travail consiste en une synthèse des différentes informations et avis obtenus auprès des entrepreneurs, un résumé des meilleures pratiques du *Lean Startup* réalisés avec l'aide des spécialistes ainsi qu'un mini-compte rendu de l'expérience de l'auteur lors du *Startup Weekend*.

4. L'ENVIRONNEMENT DE LA STARTUP

Avant de se lancer dans la création d'une startup, il est primordial de comprendre le contexte dans lequel celle-ci évolue. Ce contexte n'est pas le même qu'une entreprise (PME ou grande entreprise) déjà établie sur un marché, ce qui amène à des différences fondamentales entre les deux entités.

4.1. STARTUPS VERSUS GRANDES ENTREPRISES

Nous l'avons vu aux chapitres précédents, l'objectif d'une startup est de se transformer le plus rapidement possible en entreprise incorporée. Pour cela, dans la phase de startup, l'entrepreneur se concentre à rechercher un business model industrialisable, rentable et qui permette la croissance (Blank & Dorf, 2013a, p. XXV). Un business model, modèle économique ou modèle d'affaires « décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14).

La startup est tout simplement la première phase de la création d'une entreprise. On utilise le terme startup lorsqu'au début de l'activité entrepreneuriale, ni le problème des clients, ni la solution à créer pour les satisfaire, ne sont connus. A l'inverse, une grande entreprise déjà établie sur un marché a déjà passé ce stade avec succès car elle connaît déjà le problème des clients ainsi que la solution commercialisée.

« Une startup n'est pas un modèle réduit d'une grande entreprise » (Blank & Dorf, 2013a, p. XXV). En effet, les deux entités en sont à des phases différentes et n'ont par conséquent pas la même activité. Ne connaissant ni le problème, ni la solution, une startup est en phase de recherche d'un business model. Au contraire, une grande entreprise déjà établie a déjà trouvé son business model et se contente de l'exécuter.

4.2. MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

Lorsque le problème et la solution sont connus, ce qui est le cas pour une entreprise déjà établie, elle utilise le développement de produit en décrit ci-dessous.

4.2.1. DÉVELOPPEMENT TRADITIONNEL DE PRODUITS

Ce modèle est bien connu au sein des grandes entreprises. Chaque firme devant lancer un nouveau produit sur le marché utilise une variante du modèle de développement présenté sur la *Figure 2* à la page suivante.

Figure 2 : Modèle traditionnel de développement de produits



Source : Adapté de Blank (2007, p. 2)

1) Conception du produit

La première phase implique une définition claire du produit.

2) Développement du produit

Le produit est ensuite réalisé entièrement.

3) Tests Alpha/Beta

Une phase de test du produit est effectuée avant le lancement.

4) Lancement du produit

Le produit est lancé sur le marché.

Il est donc logique d'utiliser ce type de développement uniquement lorsque le problème et la solution sont connus, de façon à être sûr d'avoir une demande de la part des clients lorsque le produit sortira sur le marché.

Ce qu'il faut maintenant comprendre, c'est que ce modèle de développement, bien qu'il soit très efficace et produise de très bons résultats pour des entreprises étant sur un marché depuis plusieurs années, n'est absolument pas applicable à une startup.

Les éléments à mettre en œuvre lors de la recherche d'un business model sont foncièrement différents que lorsqu'on l'exécute. Dès lors, il n'y a donc aucun sens d'utiliser ce type de développement en phase de recherche.

Malheureusement, beaucoup d'entrepreneurs, à défaut d'une méthode spécifique aux startups, utilisent ce modèle non adapté à leur environnement. De plus, ils l'utilisent non seulement pour le lancement d'un produit, mais également très souvent afin de définir la feuille de route de la startup (Blank, 2007, p. 2). Cette planification peut être mortelle car elle engendre une perte de temps, un gaspillage énorme de ressources et détermine un plan d'action qui est basé uniquement sur des hypothèses et non des faits. Pour Nathan Furr et Paul Ahlstrom, (2011, p. 12) c'est cette incohérence qui mène à l'échec d'une startup : « it is the reason that most entrepreneurs fail - not because they couldn't make the product but because they didn't build what the customers wanted ».

La plupart des startups n'utilisent pas un processus de développement de produit adéquat. Cette incohérence peut être ajoutée aux raisons entraînant l'échec dans une startup précédemment expliquées au *Chapitre 3.3*.

Une startup que l'on peut qualifier de *lean* prend en compte ces incohérences et utilise d'autres méthodes afin de développer correctement une startup afin de minimiser les risques liés à une non adoption du produit par le marché.

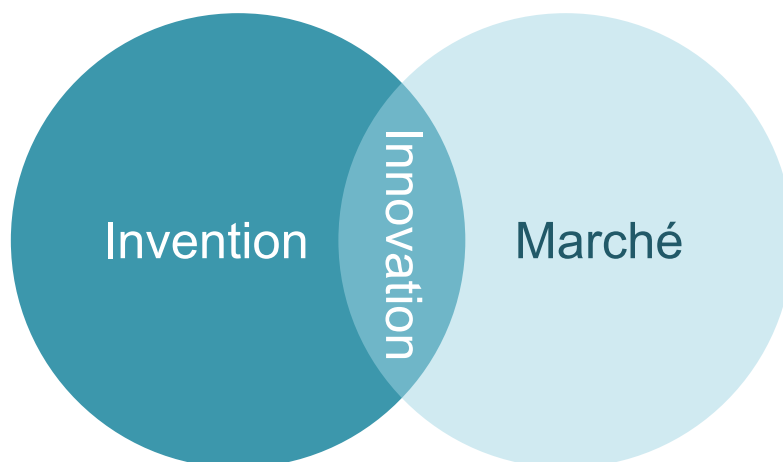
4.3. L'INNOVATION

C'est principalement l'innovation qui définit le succès d'une startup, que celle-ci soit basée sur une nouvelle découverte scientifique, la réutilisation d'une technologie existante, en élaborant un nouveau business model ou simplement en amenant un produit ou un service existant sur un nouveau marché (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 28).

Afin de définir clairement ce qu'est une innovation, il faut premièrement séparer les termes **nouveau** et **invention**. En effet, lorsque l'on parle d'innovation, on pense directement à la création de nouvelles choses (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 23). La vérité, c'est qu'« inventer quelque chose de nouveau est peut être la partie la moins importante de l'innovation » (ma traduction) (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 23).

Il faut faire la différence entre une innovation et une invention. L'invention est la découverte d'une nouvelle technologie, d'un nouveau produit ou service (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 24). Une innovation, quant à elle, se trouve à l'intersection d'une invention (nouvelle ou ancienne) et de l'observation d'un besoin du marché (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 23), comme représenté sur la *Figure 3* ci-dessous.

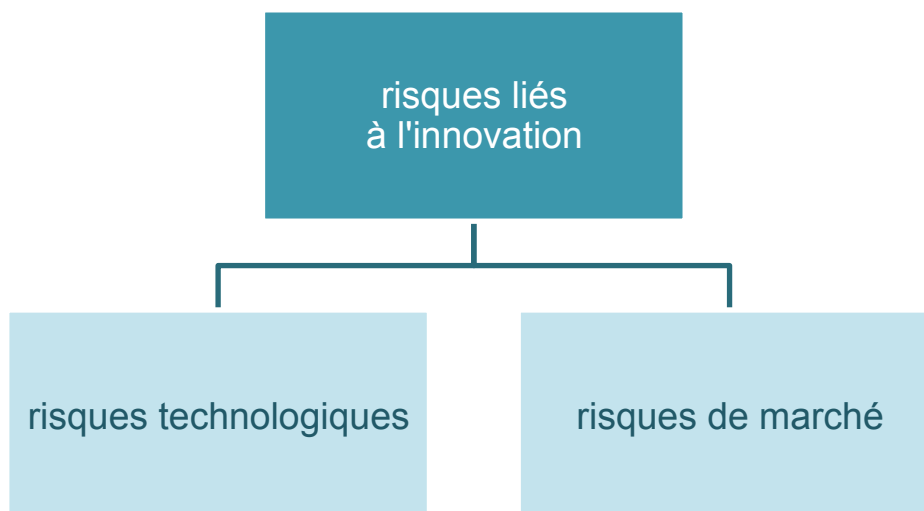
Figure 3 : Définition de l'innovation



Source : Adapté de Furr & Ahlstrom (2011, p. 25)

Dès lors, lorsque l'on innove, deux risques fondamentaux apparaissent : les risques de marché et les risques technologiques, représentés sur la *Figure 4* ci-dessous.

Figure 4 : Les risques liés à l'innovation



Source : Adapté de Furr & Ahlstrom (2011, p. 26)

On peut résumer les risques technologiques avec la phrase : « *Est-ce que nous pouvons le réaliser ?* » et les risques de marché avec la phrase : « *Est-ce que les clients vont l'acheter ?* » (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 26).

La plupart des entrepreneurs agissent comme s'ils devaient réduire les risques technologiques, alors ils se mettent directement à créer le produit. Mais la vérité, c'est que plus de 90% des entreprises échouent parce qu'elles ne trouvent personne pour l'acheter et non pas parce qu'elles ne peuvent pas le créer. (ma traduction) (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 26).

La chose la plus difficile est de trouver les besoins des clients. L'observation d'un besoin du marché vient en interagissant avec eux et en comprenant profondément les problèmes qu'ils tentent de résoudre (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 29). Ce sont les entrepreneurs qui innovent, les clients eux valident ou non cette innovation (Furr & Ahlstrom, 2011, p. 29).

5. LE LEAN STARTUP

Le *Lean Startup* est une méthodologie qui présente une « nouvelle façon de développer des nouveaux produits en mettant l'accent sur des itérations rapides, la compréhension du client, une grande vision ainsi qu'une grande ambition, tout cela en même temps » (ma traduction) (Ries, 2011, p. 20).

Une startup que l'on peut qualifier de *lean* suit cette méthodologie, c'est-à-dire qu'elle « combine des méthodologies de développement rapides et itératives en utilisant les principes de Développement par la clientèle » (ma traduction) (Cooper & Vlaskovits, 2010, p. 41).

Nous avons vu au chapitre précédent que lors du lancement d'une startup, ni le problème du client, ni la solution, sont connus. Par conséquent, l'apprentissage est l'unique moyen de découvrir si les hypothèses que l'on a établies sont correctes. C'est pourquoi, cette méthodologie prône d'utiliser une approche scientifique lors de la création d'une startup. Il s'agit de faire des expériences afin de déterminer quelles hypothèses formulées sont justes et lesquelles sont fausses. Durant ce processus, c'est la vision de l'entrepreneur qui guide les investigations. Ces expériences ont comme objectif final de découvrir s'il est possible de créer un business model viable autour de cette vision (Ries, 2011, pp. 56-57).

Le *Lean Startup* aide l'entrepreneur à identifier les hypothèses les plus risquées de sa startup, de sorte à essayer de réduire les risques, cela par des cycles d'apprentissage itératifs. Le *Lean Startup* permet de comprendre ce que les gens veulent acheter (Croll & Yoskovitz, 2013, p. XIX). « Le but d'une startup est de comprendre la bonne chose à créer, la chose que les clients veulent et sont prêts à payer, le plus rapidement possible » (ma traduction) (Ries, 2011, p. 20).

« Don't sell what you can make; make what you can sell ! » (Croll & Yoskovitz, 2013, p. XIX). Cette phrase ci-dessus peut paraître évidente pour n'importe qui. Cependant, en observant le taux très élevé d'échecs exposé au *Chapitre 3.1*, on peut en conclure que cela n'est pas si facile. Le *Lean Startup* force les dirigeants à replacer le client au centre, même si la réalité du terrain ne correspond pas toujours avec ce qu'ils auraient voulu initialement pour leur entreprise. Autrement dit, il n'est pas facile, pour un entrepreneur ayant une vision claire dès le départ, de se remettre en question et de changer son plan initial. D'ailleurs, beaucoup d'entrepreneurs se lancent avec une forte vision et un plan préétabli afin de concrétiser cette vision. Cependant, « la plupart des plans A ne fonctionnent pas » (ma traduction) (Maurya, 2012, p. 4).

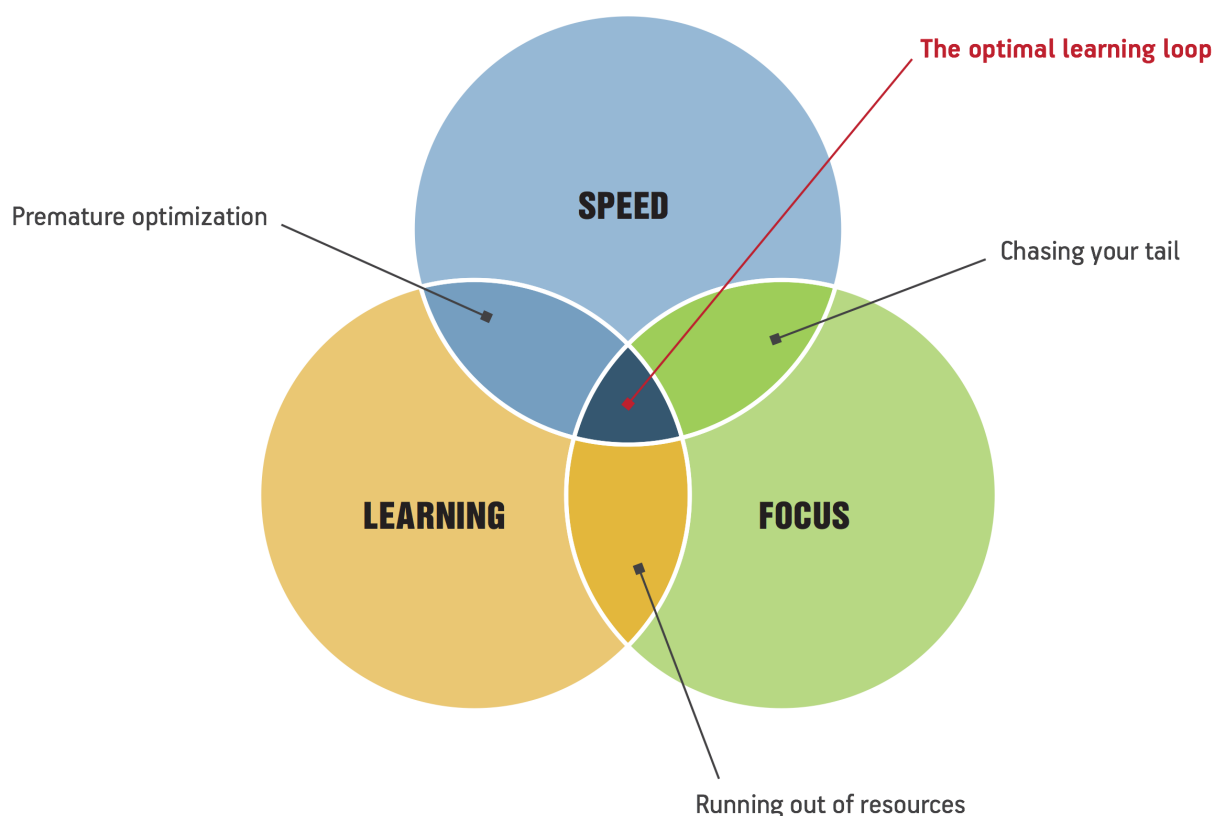
5.1. QUE PERMET LE LEAN STARTUP

Cette méthodologie fait bien la différence entre une entreprise en phase de recherche et une entreprise en phase d'exécution. Cela oblige l'entrepreneur à construire son organisation sur des faits et non des hypothèses. Il faut accepter que la vision initiale se base uniquement sur des faits non-testés (Maurya, 2012, p. 4) et que les premières idées sont quasiment tout le temps fausses. En effet, deux tiers des startups qui réussissent ont drastiquement modifié leur plan initial (Maurya, 2012, p. XXI).

« Ce qui sépare les startups qui réussissent de celles qui échouent n'est pas nécessairement qu'elles commencent avec un meilleur plan initial, mais plutôt parce qu'elles trouvent un plan qui fonctionne avant de manquer de ressources » (ma traduction) (Maurya, 2012, p. XXI).

Pour Ash Maurya (2012, p. XXI), L'objectif d'une startup est de « trouver un plan qui fonctionne avant de manquer de ressources » (ma traduction).

Figure 5 : Représentation de la boucle d'apprentissage optimale



Source : Maurya (2012, p. 60)

Suivre le *Lean Startup* permet de ne pas gaspiller ses ressources clés qui sont le temps, l'argent et l'effort. De surcroît, Il faut s'efforcer d'optimiser la ressource la plus précieuse, c'est-à-dire le temps (Maurya, 2012, p. XXIII). Cette ressource est plus précieuse que l'argent qui peut fluctuer de bas en haut alors que le temps, lui, est linéaire (Maurya, 2012, p. 176). De plus, afin de réussir à trouver le bon plan en gaspillant le moins de ressources, il faut obligatoirement combiner et maximiser trois éléments pour conduire à un apprentissage optimal. Il s'agit de la vitesse, de l'apprentissage et du focus comme cela est représenté sur la *Figure 5* de la page précédente (Maurya, 2012, p. 59).

Plus on fait d'expériences permettant de tester nos hypothèses rapidement, plus vite on apprend et plus on économise du temps. L'objectif est de « maximiser l'apprentissage sur nos clients par unité de temps » (ma traduction) (Maurya, 2012, p. XXIII).

Comme tout part de suppositions, il faut apprendre afin d'aller dans la bonne direction pour ne pas créer des produits dont personne ne veut. Ce n'est qu'en validant ou en infirmant ses hypothèses de base qu'une progression peut être envisagée. Il faut également garder le focus sur la chose à tester et se concentrer uniquement là-dessus. Comme le dit Ash Maurya (2012, p. 73), « la vie est trop courte pour continuer à créer quelque chose dont personne ne veut » (ma traduction).

5.2. ORIGINE DE CE TERME

Le terme *Lean Startup* a été formulé pour la première fois par Eric Ries dans son ouvrage *The Lean Startup*, sorti en 2010.

Le mot *lean* renvoie aux principes du *Lean Manufacturing*, théorie managériale développée au Japon avec le *Système de Production* de *Toyota* dans les années 70 afin d'améliorer les chaînes de production automobiles (Ries, 2011, p. 18).

Eric Ries a appliqué les concepts du *Lean Thinking* dans le processus d'innovation afin d'éliminer le gaspillage. Il a observé que beaucoup de startups créent des produits qui n'intéressent personne (Ries, 2011, pp. 6-7). Cette pensée Lean permet d'identifier les activités créatrices de valeur afin de se concentrer uniquement sur celles-ci de sorte à éliminer le gaspillage (Ries, 2011, p. 18). Pour Eric Ries (2011, p. 10), « the passion, energy, and vision that people bring to these new ventures are resources too precious to waste ». En étant *lean*, il faut se demander quels efforts créent de la valeur et lesquels sont inutiles (Ries, 2011, p. 47). La méthodologie *Lean Startup* se concentre sur l'élimination du gaspillage, principalement au niveau temporel et monétaire (Nobel, 2011, p. 1).

6. LES PRINCIPES DU LEAN STARTUP

Eric Ries a défini **cinq principes** qui sont à connaître lors de la recherche d'un business model en suivant cette méthode scientifique entrepreneuriale (Ries, 2011, p. 8).

6.1. LES ENTREPRENEURS SONT PARTOUT

Le premier principe nous dit que n'importe quelle individu peut devenir entrepreneur. L'image très célèbre d'une bande de geeks créant un produit génial dans un garage y est démystifiée. En effet, Eric Ries nous dit que :

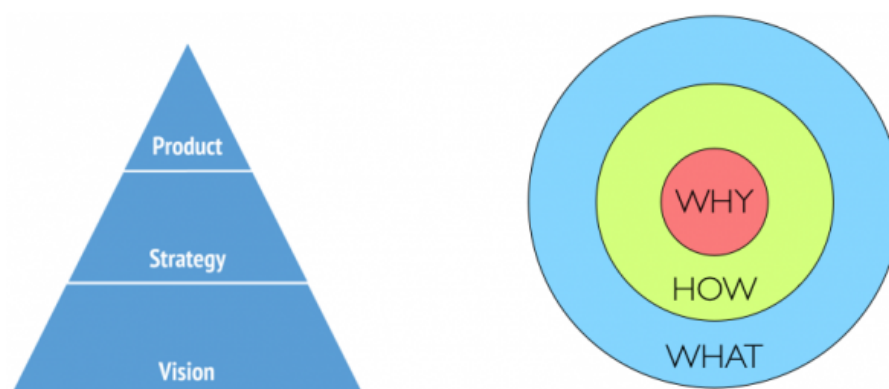
Anyone who is creating a new product or business under conditions of extreme uncertainty is an entrepreneur whether he or she knows it or not and whether working in a government agency, a venture-backed company, a nonprofit, or a decidedly for-profit company with financial investors. (Ries, 2011, p. 27)

Ce qui signifie que la méthodologie peut être utilisée aussi bien par des personnes désireuses de lancer une petite entreprise familiale que par des intrapreneurs travaillant dans une grande entreprise voulant redynamiser la société avec de l'innovation (Ries, 2011, p. 8). De plus, le *Lean Startup* peut être appliqué dans n'importe quel secteur d'activité, malgré le fait que le mouvement *Lean Startup* fut à la base optimisé pour les startups web/mobile et de haute technologie (Ries, 2011, p. 7).

6.2. L'ENTREPRENEURIAT EST UNE SCIENCE DU MANAGEMENT

Une startup peut être représentée en une pyramide de trois niveaux, comme sur la *Figure 6* ci-dessous :

Figure 6 : Trois niveaux d'une startup



Source : Maurya (2013)

A la base de cette pyramide, il y a la vision de l'entrepreneur. Celle-ci a communément pour but de créer une entreprise prospère. Afin de réaliser cette vision, les startups construisent une stratégie qui se compose d'un business model, d'une feuille de route, de partenaires et d'idées à propos du marché et de la concurrence (Ries, 2011, p. 22). Enfin, tout en haut, il y a le produit ou le service qui est supporté par la stratégie.

Simon Sinek, un auteur anglais, propose un modèle simple, le *Golden Circle* (représenté à droite sur la *Figure 6*), permettant un leadership opérationnel commençant avec la question du *pourquoi*. Pour lui, presque toutes les organisations, lorsque elles communiquent, commencent d'abord par le *quoi*, ensuite expliquent le *comment* et terminent par le *pourquoi*. Sinek explique que les entreprises remarquables inversent le processus et commencent par le *pourquoi*. Car « People don't buy what you do; they buy why you do it » (Lindquist, 2010).

Si on applique le *Golden Circle* à la pyramide de la startup, la vision correspond au *pourquoi*, la stratégie au *comment* et le produit au *quoi*. Durant la phase d'apprentissage du marché, le produit (et donc le *quoi*) va constamment évoluer. Lorsque cela se passe, on parle d'optimisations. La stratégie (ou le *comment*), quand à elle, va également être modifiée. Lorsque c'est la stratégie qui change, on parle de pivots. Cependant, il est très rare que la vision (le *pourquoi*) change. Ce qui revient à dire que communiquer en exposant d'abord le *pourquoi*, la vision de l'entreprise, permet de ne jamais exposer des buts ou objectifs qui ne seront pas suivis sur le long terme (Lindquist, 2010).

6.2.1. DIFFÉRENCE ENTRE LE MODÈLE LEAN ET LE MODÈLE TRADITIONNEL

Les fondateurs d'une startup ne peuvent pas utiliser les mêmes outils qu'une entreprise traditionnelle. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, les deux entités n'ont pas les mêmes activités. Afin de bien comprendre leurs différences majeures, le *Tableau 2* ci-dessous synthétise les éléments à suivre dans un modèle *Lean* ou un modèle traditionnel.

Tableau 2 : Différences entre le modèle lean et le modèle traditionnel




<i>Modèle lean</i>	<i>Modèle Traditionnel</i>
Stratégie	
- Modèle d'affaires - Fondée sur les hypothèses	- Business Plan - Fondée sur l'implémentation
Processus de nouveau produit	
- Développement par la clientèle - Sortir du bureau et tester ses hypothèses	- Management de produit - Plan étapes par étapes
Ingénierie	
- Développement Agile - Créer le produit de manière itérative et incrémentale	- Développement Agile ou développement en cascade - Créer le produit de manière itérative ou après avoir déterminé pleinement le produit avant de le créer
Organisation	
- Équipe de Développement par la clientèle ou de développement Agile - Employé engagé pour l'apprentissage, la souplesse et la vitesse	- Départements par fonction - Employé engagé pour l'expérience et la capacité d'exécution
Rapports financiers	
- Indicateurs qui comptent - Coût d'acquisition client, valeur du cycle de vie du client, viralité, taux de résiliation	- Comptabilité - Bilan, Perte et profits, Tableau de flux de trésorerie
Échec	
- Attendu - Résolu en itérant sur les idées et en pivotant	- Exception - Résolu avec des licenciements
Vitesse	
- Rapide - Opère sur des données plus ou moins bonnes	- Mesurée - Opère sur des données complètes

Source : Adapté de Blank (2013b, p. 7)

Une startup requiert donc une certaine part de management spécifique à son contexte d'extrême incertitude. On peut appeler cela le management entrepreneurial. En effet, une startup n'est pas simplement un produit mais une organisation vivante destinée à apprendre si un produit pourrait satisfaire un problème ou un besoin des clients ou si celui-ci ne servirait à rien car il n'y a aucun marché pour lui.

Le *Tableau 3* ci-dessous explique les différents types de développement de produit possible pour une organisation :

Tableau 3 : Trois types de développement de produit

Problème connu et solution connue	Problème connu et solution inconnue	Problème inconnu et solution inconnue
		
Développement de produit en cascade	Développement de produit Agile	Développement Lean Startup (Développement par la clientèle + Développement de produit Agile + Business Model Canvas)
Unité de progression		
Passage à l'étape suivante	Produit fonctionnel, fonctionnalités	Apprentissage de la clientèle

Source : Adapté de Blank (2008)

Comme la startup fait face à un problème et une solution inconnus, elle doit obligatoirement utiliser des principes de management destinés à tester ses hypothèses et réduire les risques de marché.

Le développement de produit en cascades ainsi que le développement de produit Agile sont quand même très spécifiques au startup web/mobile. Les grandes entreprises, lorsqu'elles mettent un nouveau produit sur le marché, utilisent plutôt le modèle présenté au *Chapitre 5.2.1*.

6.3. LES ENSEIGNEMENTS VALIDÉS

Une startup existe, en premier lieu, non pas pour faire de l'argent ou créer des produits ou services, mais afin d'apprendre comment créer une entreprise pérenne (Ries, 2011, pp. 8-9). « Cette apprentissage doit être validé scientifiquement en conduisant fréquemment des expériences permettant aux entrepreneurs de tester chaque élément de leur vision » (ma traduction) (Ries, 2011, p. 9). Il faut déterminer quels éléments de la vision paraissent envisageables et lesquelles semblent complètement fous (Ries, 2011, p. 38). Au final, la chose la plus importante est de savoir si cela vaut vraiment la peine de se lancer dans la création du produit ou service et si cela va permettre de créer une entreprise viable autour de celui-ci (Ries, 2011, p. 55).

« We must learn what customers really want, not what they say they want or what we think they should want. We must discover whether we are on a path that will lead to growing a sustainable business » (Ries, 2011, p. 38).

6.3.1. TESTER SES HYPOTHÈSES

Aucune hypothèse n'a été prouvée et chacune d'entre elles est une expérience à conduire afin de tester la réaction des clients et de la mesurer. Cela permet de créer des produits qui répondent à une attente et d'aligner le développement du produit avec les besoins des clients (Ries, 2011, pp. 61-62).

Every business plan begins with a set of assumptions. It lays out a strategy that takes those assumptions as a given and proceeds to show how to achieve the company's vision. Because the assumptions haven't been proved to be true (they are assumptions, after all) and in fact are often erroneous, the goal of a startup's early efforts should be to test them as quickly as possible. (Ries, 2011, p. 81)

De plus, Il faut être conscient que la plupart de nos hypothèses vont être erronées et que l'échec fait partie intégrante du processus. En effet « this is one of the most important lessons of the scientific method : if you cannot fail, you cannot learn » (Ries, 2011, p. 56).

6.3.2. ÉCHOUER RAPIDEMENT

Dès que l'on se lance dans une activité entrepreneuriale, cela implique de nombreux échecs répétés et c'est principalement notre attitude envers ceux-ci qui détermine notre survie en tant qu'entrepreneur.

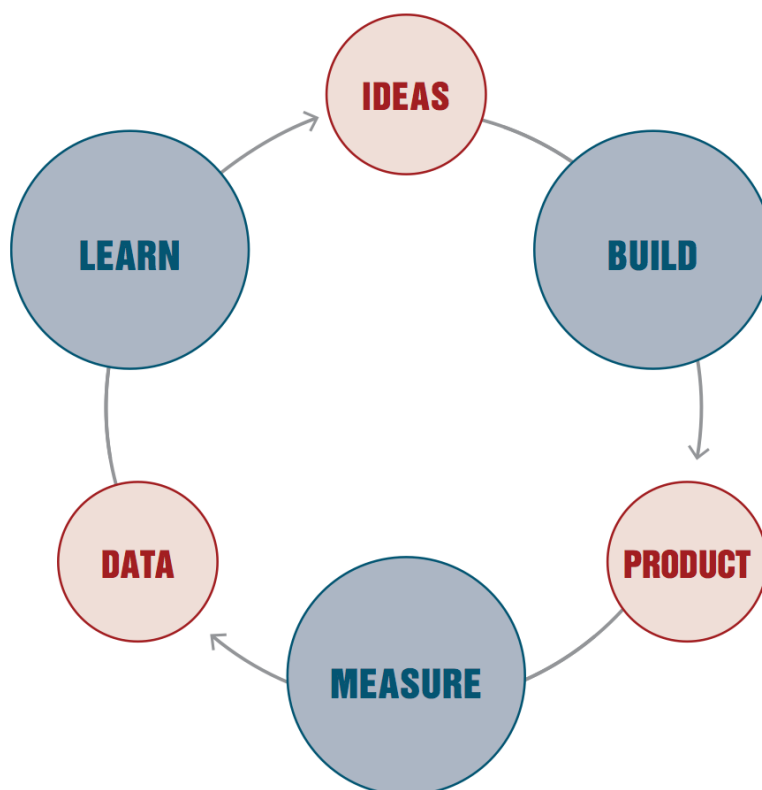
Être entrepreneur signifie défendre sa vision envers et contre tous. Il faut avoir confiance en ce que l'on fait et avoir un fort égo afin de persister. Cependant, un bon entrepreneur sait le gérer dans les moments de gloire mais surtout dans les moments difficiles. C'est pourquoi échouer rapidement est sain car cela lui permet de remettre ses pieds sur terre et ne pas avoir un excès de confiance qui pourrait être fatal à la startup (Feinleb, 2011, pp. 40-41).

Bien évidemment, échouer rapidement ne signifie pas qu'il faut faire échouer son entreprise le plus vite possible. Plutôt qu'il faut être conscient qu'une multitude de petits échecs est la norme avant d'atteindre le succès (Cohen, 2010, p. 55). Parce que « if you're not failing, you're probably just not trying enough stuff » (Cohen, 2010, p. 55).

6.4. LA BOUCLE CRÉER, MESURER, APPRENDRE

Au cœur du mouvement *Lean Startup* se trouve la boucle *créer, mesurer, apprendre*. Celle-ci a été formalisée par Eric Ries afin de définir la boucle de feedback des clients qui permet l'apprentissage (Maurya, 2012, p. 12). La *Figure 7* ci-dessous représente ce concept permettant de valider un apprentissage. L'objectif est d'adopter un processus structuré, discipliné et systématique qui guide toutes les expériences réalisées (Mullins & Komisar, 2009, p. 7).

Figure 7 : Boucle créer, mesurer, apprendre



Source : Maurya (2012, p. 12)

6.4.1.TROIS ÉTAPES DE LA BOUCLE

Voici les trois étapes de la boucle (Maurya, 2012, p. 12) :

- 1) Premièrement, on **crée** des expériences sur la base des idées et hypothèses établies.
- 2) Ces premières expériences, considérées comme des produits, sont testées auprès des clients afin de **mesurer** comment elles sont ressenties. La startup reçoit des feedbacks qualitatifs et quantitatifs.
- 3) Ces informations recueillies auprès des clients permet d'**apprendre** sur son environnement et permet de valider ou non ses hypothèses. Ensuite, on ajuste ses idées et hypothèses afin de relancer de nouvelles expériences.

« The fundamental activity of a startup is to turn ideas into products, measure how customers respond, and then learn whether to pivot or persevere. All successful startup processes should be geared to accelerate that feedback loop » (Ries, 2011, p. 9).

6.4.2.PIVOTER

Lorsque l'on a testé nos hypothèses auprès des clients et que l'on a terminé une boucle, on fait face à une question difficile à répondre. Doit-on continuer dans la même direction ou doit-on changer quelque chose? Si l'on décide de continuer, la stratégie ne bouge pas. Toutefois, si l'on décide de modifier sa stratégie, on effectue un pivot. Pivoter signifie changer de stratégie (Ries, 2011, p. 23). Ces pivots peuvent être de plusieurs types qui peuvent être trouvés en *Annexe II*.

Lorsque l'on effectue un pivot, le processus de tester ses hypothèses recommence. On n'abandonne cependant pas tout ce que l'on a déjà fait. En effet, on se base sur notre apprentissage afin de progresser (Cooper & Vlaskovits, 2010, p. 44).

Si l'on voit que la stratégie actuelle n'a pas des chances raisonnables d'avoir du succès, il faut pivoter. Cependant, lorsque l'on prend la décision de pivoter, il faut uniquement se baser sur notre apprentissage du marché et uniquement sur des faits réels. Pivoter est au centre de la notion d'*échouer rapidement*. Dès que l'on réalise que nos hypothèses sont erronées, il faut modifier ce que l'on sait et retester de nouvelles choses (Cooper & Vlaskovits, 2010, p. 44). Attendre trop longtemps avant de pivoter en espérant avoir du succès gaspille du temps et des ressources.

6.4.3. ACCÉLERER LES CYCLES

Le challenge de la *Lean Startup* est d'aller le plus vite possible dans cette boucle afin de valider des enseignements et ainsi apprendre le plus possible. La startups itère avec cette boucle jusqu'à avoir trouvé un modèle d'affaire viable. Afin de croître le plus rapidement possible, il est recommandé de tester ses hypothèses en somme de petites expériences en faisant un maximum de boucles. De cette manière, on en apprend constamment sur nos clients et sur nos produits. Cela permet de faire des optimisations beaucoup plus rapidement et plus fréquemment ainsi que régler plus facilement d'éventuels problèmes. Des expériences longues peuvent faire perdre énormément de temps (Ries, 2011, p. 187-188).

6.5. RENDRE COMPTE DE L'INNOVATION

Comme nous l'avons vu dans les différences entre les startups et les grandes entreprises, il est difficile d'utiliser les mêmes outils dans les deux entités. C'est pourquoi il est impossible d'utiliser des outils financiers à ce stade précoce du développement pour déterminer si la startup est sur le bon chemin ou non. En effet, il est rare qu'elle vende déjà un produit. Pour cela, il faut se concentrer sur la mesure des progrès, la fixation d'objectifs ainsi que la priorisation du travail (Ries, 2011, p. 9). Une startup se fixe trois objectifs d'apprentissage :

- *les indicateurs de performance*
- *le moteur de croissance*
- *pivoter ou persévérer*

6.5.1. DÉFINIR LES BONS INDICATEURS DE PERFORMANCE

Afin de mesurer le progrès effectué sur une base fiable et sur des faits réels, il faut le mesurer avec des indicateurs. Il y a toujours deux types d'indicateurs qui peuvent être définis dans une startup : les indicateurs actionnables et les indicateurs de complaisance.

➤ **Indicateurs actionnables**

Les indicateurs qu'une startup va prioriser sont les indicateurs actionnables, c'est ceux qui permettent de réellement apprendre de l'environnement. Pour que ceux-ci soient fiables, ils doivent être actionnables (on doit pouvoir prouver une cause et un effet), accessibles (on doit pouvoir les comprendre facilement) et auditable (ils doivent pouvoir être testés auprès des clients) (Ries, 2011, p. 143).

➤ **Indicateurs de complaisance**

Au contraire des indicateurs actionnables, il y a les indicateurs de complaisance. Ces chiffres font plaisir mais n'apportent pas réellement une preuve du progrès effectué.

Il peut s'agir de graphiques qui ne prouvent pas de causes à effets ou bien le nombre d'utilisateurs présents sur le site dans une startup ayant un produit ou un canal web/mobile. Bien que cet indicateur paraisse intéressant, il est incomplet car rien n'indique le nombre de retour ou le nombre d'actions effectuées réellement sur le site internet (Ries, 2011, pp. 130-136).

C'est pourquoi il faut éviter de se baser sur ces indicateurs et en déduire un succès précoce qui pourrait être complètement faux.

6.5.2.CHOISIR UN SEUL OBJECTIF OU INDICATEUR

De plus, lorsque l'on est dans cette phase de recherche d'un business model, il est préférable de se concentrer sur un seul objectif ou indicateur lorsque l'on met en place des expériences. Le focus doit être concentré sur une seule chose à réaliser et seulement une fois que l'on a terminé notre expérience, on peut passer à autre chose. Effectuer plusieurs expériences en même temps avec des indicateurs différents n'est pas conseillé (Maurya, 2012, p .61).

Comme le dit Noah Kagan, « A startup can focus on only one metric. So you have to decide what that is and ignore everything else » (Maurya, 2012, p. 61).

Ce qu'il faut retenir de ces différents principes, c'est qu'il faut avancer seulement en se basant sur l'information. « What is the data telling me? is critical question to ask yourself; being honest with yourself about the answer is even more so » (Feinleb, 2011, p. 10).

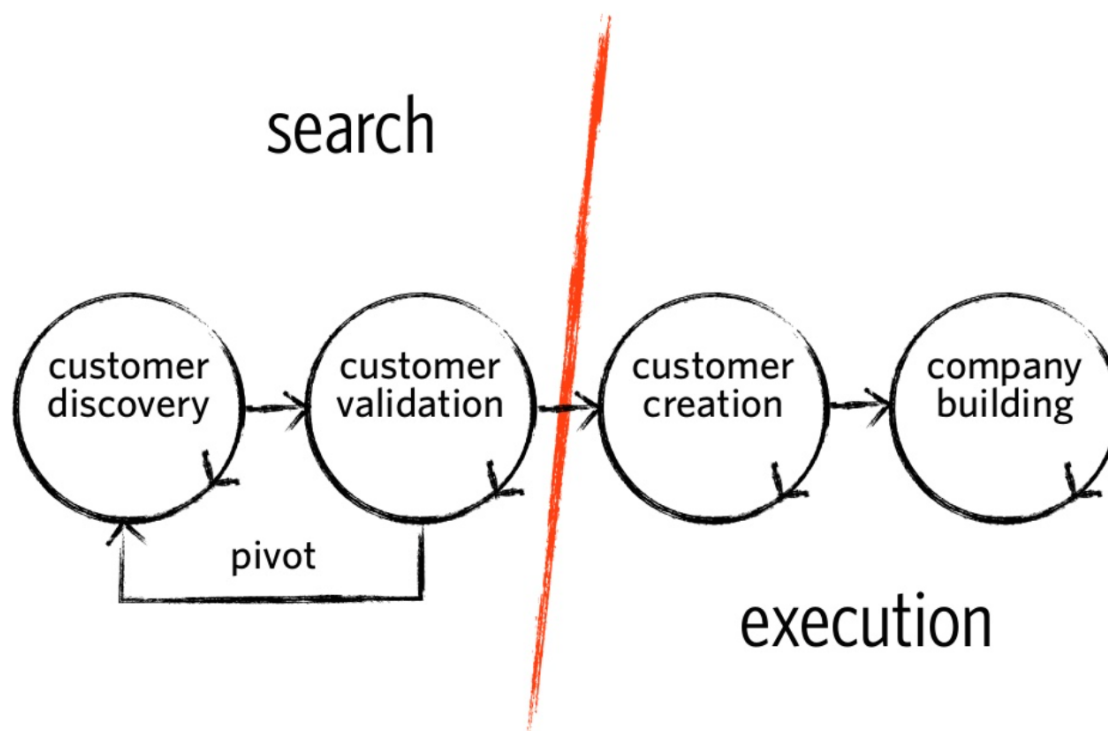
7. LE DÉVELOPPEMENT PAR LA CLIENTÈLE

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, une startup commence toujours par la vision d'un nouveau produit ou service par son fondateur. Il imagine également la manière dont le produit va atteindre les clients et les raisons déterminant l'acte d'achat. Mais au final, tous ces éléments ne sont rien de plus que des hypothèses (Blank, 2007, p. 133). C'est pourquoi, il faut toutes les tester auprès des clients afin de récolter des faits : seuls les clients peuvent donner des faits. Pour cela, il faut aller leur parler face à face afin de découvrir si notre vision est réelle ou s'il s'agit d'une pure hallucination (Blank, 2007, p. 33).

Pour faire croître son activité, une *Lean Startup* se base sur les étapes du Développement par la clientèle, processus présenté pour la première fois au grand public par Steve Blank dans son livre *The Four Steps To The Epiphany* publié en 2007.

Le but du Développement par la clientèle est de prouver que nous nous lançons dans un business profitable et scalable pour l'entreprise (Blank, 2007, p. 28). Steve Blank a mis au point une méthode d'apprentissage du marché permettant d'augmenter les chances de succès (Blank, 2007, p. 28). Elle se décompose en quatre étapes distinctes présentées par la *Figure 8* ci-dessous (Blank, 2007, p. 19) :

Figure 8 : Quatre étapes du Développement par la clientèle



Source : Osterwalder & Blank (2010)

1) la Découverte de la clientèle (customer discovery)

Elle permet de découvrir les problèmes et les besoins des clients et de tester toutes ses hypothèses.

2) la Validation par la clientèle (customer validation)

Elle permet de valider le produit auprès des clients et de développer un modèle de vente pouvant être répliqué.

3) la Création de la clientèle (customer creation)

Elle met l'accent sur la création et l'augmentation de la demande des clients.

4) la Construction d'entreprise (company building)

Elle permet de transiter d'une organisation basée sur l'apprentissage et la découverte à une entreprise centrée sur l'exécution.

Ce modèle est séparé en deux phases distinctes :

La première phase, composée de la Découverte de la clientèle et de la Validation par la clientèle, permet de rechercher le meilleur chemin à suivre afin de trouver un business model scalable et rentable. C'est à ce moment que l'on vérifie toutes ses hypothèses. C'est une phase d'apprentissage et d'itérations qui permet de recueillir un maximum d'informations sur le marché et ses clients : Il s'agit de la **phase de recherche**.

La seconde, composée de la création de clientèle et de la construction d'entreprise, sert à exécuter le business model trouvé lors de la phase de recherche. En effet, une fois que le business model est trouvé et que notre produit correspond aux attentes du marché, il faut faire croître la startup et la faire passer à l'échelle : il s'agit de la **phase d'exécution**.

Pour passer de la phase de recherche à la phase d'exécution, il faut d'abord atteindre le Product/Market Fit (représenté par un trait de couleur rouge sur la *Figure 7*).

Le Développement par la clientèle ne se déroule pas de la même manière suivant le type de canal de distribution de la startup. En effet, l'acquisition, la fidélisation et le développement de la clientèle ainsi que les retours des clients sont beaucoup plus rapides pour les startups web/mobile (Blank, 2013a, p. XIV). C'est pourquoi, cette synthèse du Développement par la clientèle ne doit pas être considérée comme une marche à suivre mais explique plutôt à quoi servent les différentes phases et étapes.

7.1. PRODUCT/MARKET FIT

Atteindre le Product/Market Fit signifie tout simplement qu'il y a une adéquation entre le produit et le marché, c'est-à-dire que la startup a trouvé un large panel de clients intéressés à payer pour le produit ou service qu'elle a créé (Ellis, 2009). Pour Marc Andreessen, co-fondateur de *Andreessen Horowitz*, l'une des plus célèbres entreprises de capital-risque basée en Californie, « The only thing that matters is getting to Product/market fit ». Pour lui, cela signifie que l'on est sur un bon marché avec un produit pouvant satisfaire la demande des consommateurs (Andreessen, 2007). Paul Graham, fondateur de *Y Combinator*, résume le Product/Market Fit avec une phrase très simple : « Build something people want » (Ellis, 2009).

7.1.1. L'ATTEINDRE

Le Product/Market Fit est reconnaissable plus facilement à posteriori, une fois que la solution correspond parfaitement au problème des clients (Nobel, 2011, p. 1). On l'atteint lorsque l'on a trouvé assez de preuves que l'on a créé un produit que les gens veulent. Avoir assez de personnes prêtes à payer en est une car elle indique qu'il y a un marché pour notre produit (Peretz, 2014).

Le Product/Market Fit est un feeling, cela se sent. Marc Andreessen le résume comme suit : « You can always feel Product/market fit when it's happening. The customers are buying the product just as fast as you can make it » (Maurya, 2012, p. 155). Malheureusement, beaucoup de startups n'atteignent jamais ce cap et il est donc très difficile pour elles de croître correctement (Ellis, 2010).

7.1.2. LE MESURER

Bien que le Product/Market Fit soit subjectif, il est toutefois possible de le mesurer. Sean Ellis a mis au point un test sous la forme d'un sondage (disponible en *Annexe III*). Celui-ci nous indique que l'on a atteint le Product/Market Fit si au moins 40% des utilisateurs seraient vraiment déçus si on leur retirait le produit (Ellis, 2014).

Une première traction est donc atteinte lorsque l'on retient 40% des utilisateurs actifs, mois après mois (Maurya, 2012, p. 158). En effet, malgré le fait que les ventes soient une forme de validation, c'est la rétention des utilisateurs qui la prouve (Maurya, 2012, p. 158).

Bien que les sondages soient plus efficaces lors de la phase de vérification que lors de la phase d'apprentissage (Maurya, 2012, p. 156), ce test permet uniquement de déterminer si l'on a une première traction, mais ne nous aide en aucun cas à l'obtenir (Maurya, 2012, p. 157).

7.1.3.AVANT ET APRÈS LE PRODUCT/MARKET FIT

Atteindre le Product/Market Fit est le premier objectif que doit se fixer une startup. C'est pourquoi, il y a une phase avant le Product/Market Fit et après le Product/Market Fit.

Il influence indéniablement la stratégie de la startup. Il est crucial de savoir si l'on se situe dans la phase de recherche ou dans la phase d'exécution (Maurya, 2012, p. 63). Avant le Product/Market Fit, la startup doit se concentrer sur l'apprentissage et les pivots. Après le Product/Market Fit, la startup se concentre sur la croissance et les optimisations (Maurya, 2012, p. 9).

En phase de recherche, la startup évolue dans un environnement d'extrême incertitude. L'avantage de cela est qu'il ne faut pas énormément d'informations pour apprendre. L'objectif est d'obtenir un signal fort, qu'il soit positif ou négatif, de la part des clients (Maurya, 2012, p. 63).

8. PHASE DE RECHERCHE DU BUSINESS MODEL

Cette phase de recherche permet d'itérer et de tester toutes les hypothèses du business model afin d'atteindre le plus rapidement le Product/Market Fit (Maurya, 2012, p. 13).

Le premier objectif, lors de la phase de Découverte de la clientèle, est d'atteindre le Problem/Solution Fit. C'est-à-dire comprendre le problème et réussir à créer une solution répondant à celui-ci. Pour cela, il est impossible d'aller vers les clients et leur demander explicitement ce qu'ils veulent. Comme le disait *Henry Ford*, s'il avait demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils lui auraient répondu qu'ils voulaient des chevaux plus rapides et non des automobiles (Maurya, 2012, p. XXII). Les clients peuvent définir assez clairement leurs problèmes, cependant, c'est au fondateur d'en réaliser une solution. Steve Jobs l'avait bien compris et disait que ce n'est pas le travail des clients de savoir ce qu'ils veulent (Maurya, 2012, p. XXII). Il est donc crucial d'écouter les clients à la genèse d'un produit car cela permet de créer un produit que les gens seront prêts à payer pour l'utiliser (Cohen, 2010, p. 38).

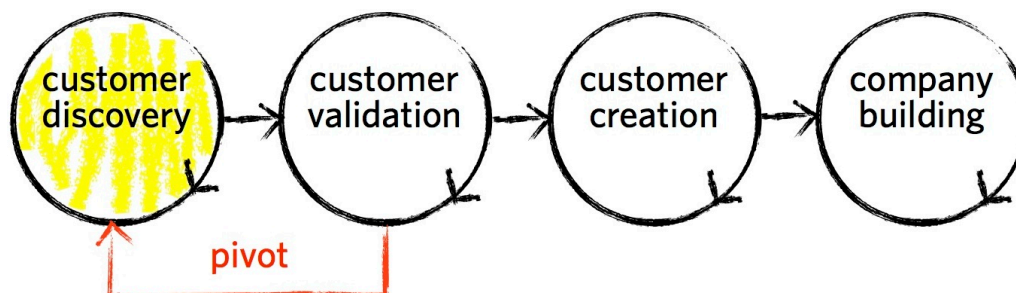
Le second objectif, lors que la phase de Validation par la clientèle, est d'atteindre le Product/Market Fit décrit précédemment. Cette phase doit permettre à la startup de valider son produit auprès du marché de manière aussi bien qualitative que quantitative afin de prouver une première traction (Maurya, 2012, p. 13).

Tout ce que fait une entreprise lors de la phase de recherche est dédié à la recherche du Product/Market Fit. Ce n'est qu'une fois celui-ci trouvé que la startup peut passer la phase d'exécution destinée à faire croître le nombre de clients, l'équipe ainsi que les infrastructures (Feinleb, 2011, p. 3).

Dans le modèle *Lean Startup*, durant la phase de recherche d'un business model, toutes les choses que fait la startup (ses produits et fonctionnalités, ses campagnes marketing, etc.) sont des expériences destinées à valider l'apprentissage (Ries, 2011, p. 55). Les expériences ne sont pas que des simples expériences théoriques, ce sont aussi les premiers produits de la startup (Ries, 2011, p. 63).

8.1. DÉCOUVERTE DE LA CLIENTÈLE

Figure 9 : Découverte de la clientèle



Source : Osterwalder & Blank (2010)

La phase de Découverte de la clientèle doit permettre d'atteindre le Problem/Solution Fit. Pour cela, la question clé est de savoir si l'on a un problème qui vaut la peine d'être résolu et une solution réalisable avant d'investir des mois ou des années à travailler sur quelque chose d'inutile (Blank, 2007, p. 20). En effet, avoir des idées ne coûte rien mais les réaliser coûte très cher. Le problème identifié doit permettre de réaliser une solution qu'un bon nombre de clients veulent et soient prêts à acheter. Afin de répondre à cette question, il faut combiner des techniques d'interviews ainsi que de nombreuses observations qualitatives sur nos clients (Maurya, 2012, p. 8). Par contre, « the goal of Customer Development is not to collect feature lists from prospective customers, nor is it to run lots of focus groups » (Blank, 2007, p. 20).

Il faut donc découvrir si les hypothèses du problème, de la solution et du marché que nous avons émises sont correctes (Blank, 2007, p. 20). Car « before you can pitch the “right” solution, you have to understand the “right” customer problem » (Maurya, 2012, p. 73). L'objectif est de parvenir très rapidement à une première version non-terminée du produit afin de le confronter au marché et voir s'il y a de l'intérêt de la part des clients (Bertholet, 2011).

La Découverte de la clientèle est réalisée en suivant les principes du *Lean Startup*, c'est-à-dire en réalisant le maximum d'expériences le plus rapidement possible de manière à recueillir un maximum de retours de la part des clients permettant l'apprentissage. Il est donc tout à fait normal que durant cette phase, beaucoup d'hypothèses soient réfutées par les clients. Il faut cependant être conscient que durant la phase de recherche du business model, ces petits échecs font partie intégrante du processus. Pour créer une startup qui rencontre le succès, il faut échouer, mais cela le plus souvent et le plus vite possible (Blank, 2013, p. X).

Cette phase de Découverte de la clientèle permettant d'affiner ses idées et sa vision (Blank & Dorf, 2013a, p. XXXVII) se compose de quatre étapes successives (Blank & Dorf, 2013a, p. 60) :

- **Étape 1 : Exposer ses hypothèses (p. 34)**
- **Étape 2 : Comprendre le problème (p. 36)**
- **Étape 3 : Tester la solution (p. 37)**
- **Étape 4 : Pivoter ou poursuivre (p. 39)**

8.1.1.ÉTAPE 1 : EXPOSER SES HYPOTHÈSES

Afin de pouvoir tester correctement ses suppositions, il est tout d'abord primordial de les exposer clairement. Pour cela, on utilisait traditionnellement un Business Plan pour cette partie. Cependant à ce stade du développement de la startup, un Business Plan ne sert à rien car il est trop rigide et durant la phase de recherche, tout change très rapidement. Comme le dit Steve Blank, « aucun Business Plan ne survit au premier contact avec la clientèle » (Blank & Dorf, 2013a, p. 40). Ash Maurya rajoute que :

since most Plan As are likely to be proven wrong anyway, you need something less static and rigid than a business plan. Taking several weeks or months to write a 60-page business plan largely built on untested hypotheses is a form of waste. (Maurya, 2012, p. 4)

➤ **Types d'hypothèses**

Les hypothèses que l'on expose doivent concerner tous les aspects de l'entreprise que l'on aimerait créer. Cela concerne le produit, les clients, le pricing, la demande, le marché ainsi que la concurrents.

Afin de les exposer clairement et plus facilement que dans un Business Plan, Alexander Osterwalder, un chercheur et entrepreneur suisse, a développé le *Business Model Canvas*. Cet outil très pratique (disponible en *Annexe IV*) permet de se représenter visuellement son modèle d'affaires sur une seule page. C'est un canevas composé de neuf segments représentant tous les aspects de l'entreprise (produits, clients, canaux, création de la demande, modèles de revenu, partenaires, ressources, activité et structure de coûts) (Blank & Dorf, 2013a, p. 76). C'est cet outil qu'Eric Ries et Steve Blank préconisent d'utiliser lors de cette première étape de découverte de la clientèle.

Ash Maurya, un entrepreneur américain et spécialiste du *Lean Startup* a, quant à lui, décliné le *Business Model Canvas* en *Lean Canvas* (disponible en *Annexe V*) afin d'avoir un outil encore plus spécifique et adapté spécialement pour les *Lean Startup*. Il a modifié quelques segments du modèle original d'Osterwalder (Maurya, 2012, p. 5).

Une fois que l'on a rempli l'un de ces deux canevas (à choix) avec toutes nos hypothèses, il est primordial de le partager avec au moins une personne (Maurya, 2012, p. 54) afin d'avoir un regard externe et d'entamer une première discussion. De plus, il est conseillé de prototyper plusieurs modèles différents permettant de prendre en compte différentes alternatives.

Afin de pouvoir tester ses hypothèses auprès des clients et d'avoir des résultats actionnables, il est également conseillé de créer des phrases formulées de sorte à être vérifiables (Maurya, 2012, p. 83), c'est-à-dire que les clients peuvent clairement les réfuter (Maurya, 2012, p. 62). De plus, elles doivent être spécifiques et testables facilement (Maurya, 2012, p. 63). « When you skip this step, you can easily fall into the trap of accumulating just enough evidence to convince yourself that your hypothesis is correct » (Maurya, 2012, p. 62).

➤ **Hypothèses les plus risquées d'abord**

Afin de déterminer par où commencer, il faut classer ses hypothèses et tester en priorité les plus risquées. Il faut sélectionner celles dont les résultats après vérification auprès des clients sont cruciaux pour la startup et qui rapportent le maximum d'informations plutôt que de tester des hypothèses sur des petites améliorations (Maurya, 2012, p. 10). La manière dont on qualifie le risque est en quantifiant la perte associée si l'on se trompe. Celles qui nous font perdre le plus sont celles par lesquelles commencer (Maurya, 2012, p. 49).

Trevor Owens, un entrepreneur américain, a lancé les workshops *Lean Startup Machine*, équivalents des *Startup Weekend*, mais spécifiquement basés sur le *Lean Startup*. Les participants utilisent, lors de ces événements, les outils *Validation Board* et *Experiment Board* développés par la startup de M. Owens, *Javelin*. Ce sont des canevas, à l'instar du *Business Model Canvas*, permettant de lister les différentes hypothèses à tester auprès des clients. Ces outils peuvent également être très utiles dans la phase de test afin de clairement définir, tout d'abord, celles à tester auprès du marché puis classer celles qui se sont révélées correctes ou erronées. Ces deux canevas peuvent être trouvés en *Annexe VI et VII*.

8.1.2.ÉTAPE 2 : COMPRENDRE LE PROBLÈME

Une fois que le Business Model Canvas a été rempli d'hypothèses, il faut aller à la rencontre des clients et toutes les tester. L'objectif de cette étape est de vérifier si les problèmes identifiés correspondent à la réalité des clients. En effet, ce serait une forme de gaspillage de chercher des solutions à des problèmes que personne n'a (Maurya, 2012, p. 7). Afin de pouvoir réaliser correctement un Développement par la clientèle, il faut que l'équipe (généralement le(s) fondateur(s)) sortent du bureau afin de tester et adapter le modèle. Ils doivent sortir de leur zone de confort et venir sur le terrain. Selon Steve Blank, l'entrepreneur doit « aller voir dehors » car « il n'y a pas de faits avérés au sein de l'entreprise » (Blank & Dorf, 2013a, p. 36).

Cela permet de parler avec des vrais clients qui ont de vrais problèmes et de se mettre à leur place. Cela vise également à mieux connaître son marché et rencontrer en personne ses premiers clients.

Par contre, cette étape est difficilement substituable par des sondages, des analyses ou des études de marché. Comment faire alors? Simplement en allant dans la rue et interroger des gens susceptibles d'être nos clients. L'avantage avec cette méthode est que cela permet de se rendre très rapidement compte s'il y a un marché pour notre vision et si les hypothèses de notre business model tiennent la route ou non. Par la suite, il faut effectuer de nombreux entretiens qualitatifs et quantitatifs avec les clients pour comprendre précisément leurs problèmes et besoins. Malheureusement, de nombreux entrepreneurs ne le font pas et ont tendance à préférer se conforter dans leur vision plutôt que d'être rejeté.

➤ ***Ce qu'il faut rechercher***

Comme le dit Dave McClure, « Customers don't care about your solution. They care about their problems » (Maurya, 2012, p. 7).

Le premier objectif est d'exposer les principaux problèmes identifiés et mesurer la réaction des clients (Maurya, 2012, p. 81). C'est une étape où il faut écouter le client et non lui vendre notre solution. Il faut recueillir un maximum d'informations sur ses problèmes, ses habitudes, ce qu'il lui plaît ou ce qui lui manque dans les solutions utilisées actuellement. Cette phase permet de réduire le plus grand risque dont fait face une startup qui est de créer quelque chose que personne ne veut (Maurya, 2012, p. 8).

➤ **Proposition de valeur**

Jusqu'à maintenant, on n'a pas demandé aux clients ce qu'ils voulaient, simplement écouté. Avec cette première information récoltée, il faut maintenant essayer de définir une ou plusieurs propositions de valeur. Pour cela, une bonne technique est de se mettre dans la peau du client. La *carte d'empathie* est un outil très simple pour cela. Cette carte peut être trouvée en *Annexe VIII*.

De plus, *Alexander Osterwalder* a également développé un outil afin de définir clairement des propositions de valeur, basé sur la carte d'empathie. Il s'agit du *Value Proposition Canvas*. Celui-ci permet de saisir, d'un côté, le ressenti et les besoins des clients et, de l'autre la solution à mettre en place pour combler ces besoins. Ce canevas est également disponible en *Annexe IV*.

8.1.3.ÉTAPE 3 : TESTER LA SOLUTION

Après avoir compris quels étaient les problèmes et besoins des clients, l'objectif de cette étape est de tester les hypothèses de la solution basé sur les propositions de valeur. Afin de comprendre si notre produit envisagé satisferait leurs besoins, il faut créer des expériences en se basant sur la *boucle créer, mesurer, apprendre* vu au *Chapitre 7.4*. Car « Customers buy from you when they trust you can solve their problems » (Maurya, 2012, p. 7).

Il est important, lors de ces expériences, de faire les choses les plus simples possibles afin de tester une hypothèse (Maurya, 2012, p. 61). Lorsque l'on met en place des expériences permettant de valider ou réfuter nos hypothèses et d'apprendre sur le marché, on utilise généralement un produit minimum viable (MVP).

➤ **Produit Minimum viable (MVP)**

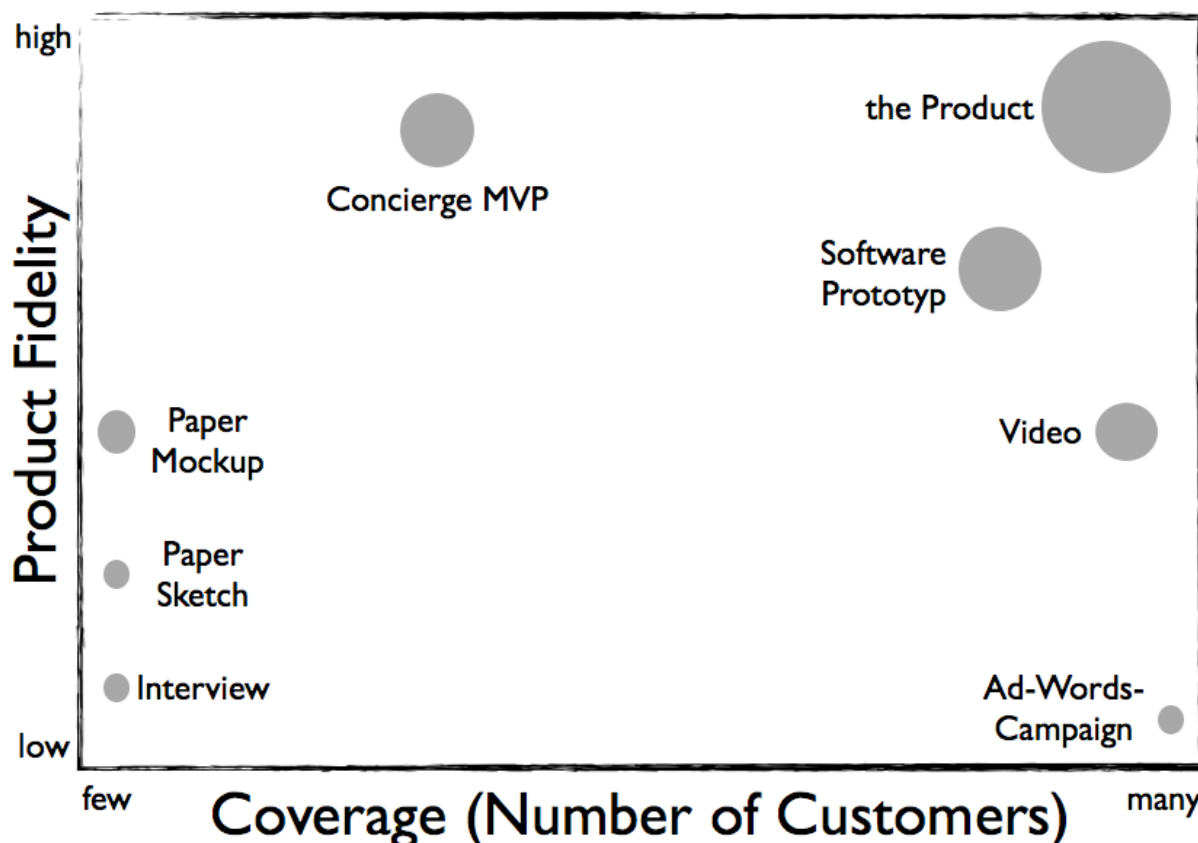
Un MVP est « la version d'un nouveau produit qui permet de collecter la quantité maximum d'apprentissage avec le moins d'effort » (ma traduction) (Cooper & Vlaskovits, 2010, p. 39). Son objectif est de commencer le processus d'apprentissage (Ries, 2011, p. 93).

Ce premier produit est réalisé afin de mesurer l'action des clients. Si le résultat est négatif, il faut obtenir un feedback qualitatif afin de l'améliorer. Si le résultat est positif, il faut continuer le processus d'optimisation.

Les MVPs peuvent se présenter sous différentes formes selon le type de business et du type d'information que l'on veut récolter. Un MVP destiné à tester une application ou un site internet ne se présentera pas sous la même forme qu'un MVP destiné à la création d'un produit physique. De plus, on utilise différents MVP à différentes étapes du développement. Tout au long de la phase de recherche, une startup en réalise de nombreux, chacun étant destinés à répondre à une question spécifique lorsque l'on mène des expériences (Cooper & Vlaskovits, 2010, p. 40).

En premier lieu, on utilise plus facilement des MVPs servant à valider nos hypothèses et par la suite, des MVPs permettant de valider des fonctionnalités ou un design. Il faut bien comprendre qu'un MVP est considéré comme une expérience et ne se base pas forcément sur un produit fonctionnel. Un entretien peut être considéré comme un MVP s'il apporte de la connaissance aux fondateurs.

Figure 10 : Différents types de MVPs



Source : Roock (2012)

La *Figure 10* ci-dessus représente les différents types de MVPs imaginables. L'axe horizontal représente le nombre de clients potentiels pouvant être touchés par le MVP et l'axe vertical représente la fidélité du prototype réalisé. Plus la fidélité du prototype augmente, plus celui-ci se rapproche du produit final.

Chacun des MVPs représenté sur cette figure peut être considéré comme une expérience menée par la startup afin d'apprendre sur son environnement. Si le MVP est un premier produit, il doit contenir uniquement des fonctionnalités nécessaires à l'apprentissage. Tout le reste serait considéré comme du gaspillage.

« Once you truly understand what's riskiest about your product, it's often possible to build something other than the product to test it » (Maurya, 2012, p. 61).

Il est clair que lorsqu'une startup teste un MVP, le produit n'est pas d'une qualité optimale. Cependant, vu que l'on ne connaît pas notre clientèle, il est impossible de définir ce qu'est la qualité pour eux. L'apprentissage auprès des clients étant l'objectif principal, le design du produit et les problèmes de qualité vont évoluer avec le temps. Le MVP peut très bien être utilisé sous un nom différent de celui de l'entreprise afin de ne pas dévaluer son image avec un produit de piètre qualité. Exécuter plus rapidement que la concurrence donne aux startups de l'espoir de survie une fois que le MVP est connu (Bertholet, 2014).

8.1.4. ÉTAPE 4 : PIVOTER OU PERSÉVÉRER

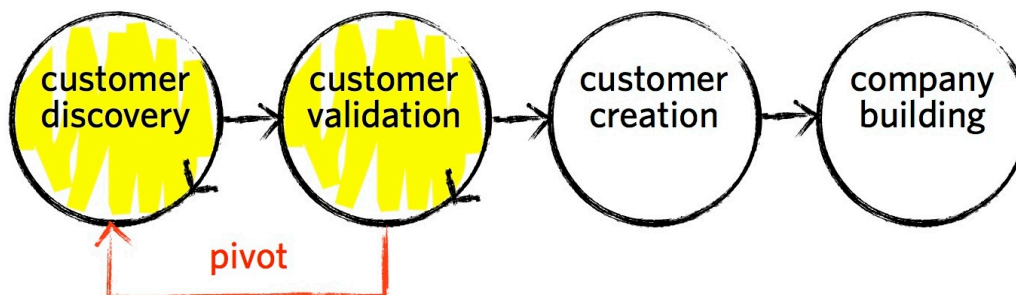
La dernière étape de cette découverte par la clientèle est basée sur une décision à prendre. Il faut se poser la question si on a atteint le Problem/Solution Fit. Est-ce que le concept de notre produit peut résoudre les problèmes des clients et est-ce que les clients sont prêts à payer pour cela ?

Si c'est le cas, la startup peut passer à l'étape suivante du Développement par la clientèle, c'est-à-dire la Validation par la clientèle. Cependant, si ce n'est pas le cas, il faut recommencer le processus avec de nouvelles hypothèses et un nouvel angle d'attaque. Il faut itérer jusqu'à ce que l'on trouve un Problem/Solution Fit.

Pivoter est une chose très difficile car on n'est jamais vraiment sûr d'avoir récolté assez d'informations ou non. « Knowing when to pivot is what makes entrepreneurship an art and not a science » (Feinleb, 2011, p. 10).

8.2. VALIDATION PAR LA CLIENTÈLE

Figure 11 : Validation par la clientèle



Source : Osterwalder & Blank (2010)

La phase de Validation par la clientèle a pour but d'atteindre le Product/Market Fit de manière à pouvoir passer en phase d'exécution du business model. Pour rappel, lors de la Découverte de la clientèle, les fondateurs ont défini quel était le problème des utilisateurs et ont testé les hypothèses imaginées pour une solution le résolvant. Maintenant, il faut valider la solution choisie auprès du marché de manière qualitative et quantitative. La question-clé permettant de passer à la phase suivante et de savoir si l'on a créé un produit que les clients veulent et s'ils sont prêts à payer pour l'avoir (Blank & Dorf, 2013a, pp. 287-296).

Cette phase de Validation par la clientèle se concentre sur comment passer d'un petit nombre de clients à un plus grand nombre. Pour cela, les fondateurs doivent premièrement valider les segments du business model relatifs au positionnement de la startup, c'est à dire prouver que l'on a un marché assez grand et que l'on a correctement défini qui sont nos clients, définir quel prix ils vont payer pour notre produit et surtout trouver une manière répétable, durable et rentable de les atteindre. Cette phase doit prouver que l'on a trouvé un panel de client qui réagit positivement au produit. L'achat par un client est ce qui valide l'attrait de clients potentiels pour notre produit. Le but est de créer une feuille de route commerciale pour les équipes de vente et de marketing qui viendront plus tard lors de la phase d'exécution (Blank & Dorf, 2013a, pp. 294-295).

Cette phase de Validation par la clientèle permettant de démontrer que l'on se base sur un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance (Blank & Dorf, 2013a, p. 31) se compose de quatre étapes successives (Blank & Dorf, 2013a, pp. 294) :

- **Étape 1 : Se préparer à vendre (p. 41)**
- **Étape 2 : Vendre aux premiers earlyvangelists (p. 41)**
- **Étape 3 : Développer son positionnement (p. 44)**
- **Étape 4 : Pivoter ou poursuivre (p. 46)**

8.2.1. ÉTAPE 1 : SE PRÉPARER À VENDRE

Cette première étape comporte toutes les activités à mettre en place afin de se préparer à vendre notre solution à nos clients. Pour cela, il faut développer un processus de vente reproductible qui servira de feuille de route lors de la phase d'exécution du business model (Blank & Dorf, 2013a, p. 294).

Cependant, durant cette phase de Validation par la clientèle, les choses à réaliser sont assez différentes que l'on ait un produit physique ou mobile/web. C'est pourquoi, cette première étape n'est pas décrite dans le détail car suivant le canal, les activités sont totalement différentes (Blank & Dorf, 2013a, pp. 297-316).

En résumé, les fondateurs doivent préparer le positionnement du produit, réaliser des supports de vente et marketing pour les tests de vente, recruter un sale closer², créer un plan de distribution, optimiser la feuille de route commerciale et créer un conseil consultatif³ (Blank & Dorf, 2013a, pp. 297-316).

Toutes ces étapes doivent permettre aux fondateurs d'être totalement préparés à vendre le produit.

8.2.2. ÉTAPE 2 : VENDRE AUX EARLYVANGELISTS

A cette étape, il faut trouver des personnes assez folles pour acheter un produit à ce stade de développement. Ces personnes s'appellent communément les earlyvangelists.

➤ **Qu'est-ce qu'un earlyvangelist ?**

Earlyvangelist est un terme popularisé par Steve Blank. C'est un mix entre un *early adopter* et un *evangelist*.

Un **early adopter** est un client prêt à prendre le risque d'acheter un produit ou un service non terminé car il a la vision que celui-ci pourra résoudre un problème critique et immédiat (Blank, 2007, pp. 34-355). Un **evangelist** est quand à lui un individu qui croît très fort en un produit ou un service et fait tout pour aider à sa propagation car il a la même vision que l'entreprise (Kawasaki, 2004, p. 173).

² Le sale closer est la personne responsable de la signature des premières ventes au *earlyvangelists*. Ce n'est pas un directeur commercial.

³ en anglais Advisory Board, désigne un comité d'individus expérimentées aidant les fondateurs avec leurs conseils avisés.

Un *earlyvangelist* est donc un client précoce qui joue le rôle d'évangéliste en parlant partout du produit car il est convaincu que celui-ci peut aider un maximum de personnes. C'est le client le plus important pour une startup (Blank, 2007, p. 35).

Pour qu'un individu soit considéré comme un *earlyvangelist*, il doit être caractérisé comme suit (Blank & Dorf, 2013a, p. 68) :

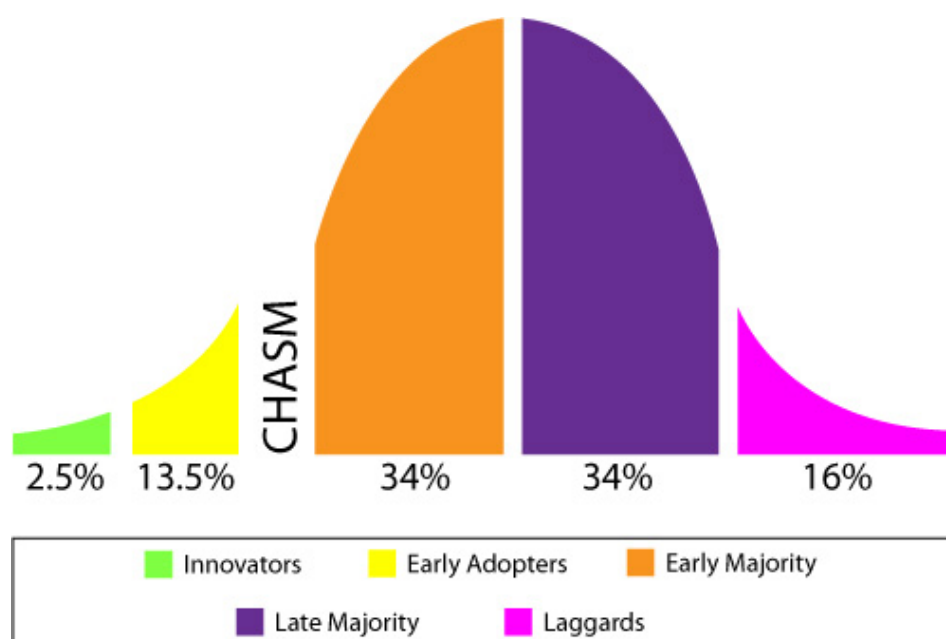
- ✓ *L'individu a un problème ou un besoin*
- ✓ *Il est conscient d'en avoir un*
- ✓ *Il recherche activement une solution*
- ✓ *Il a élaboré une solution provisoire tellement le problème est pénible*
- ✓ *Il a le budget nécessaire à l'achat*

Les *earlyvangelists* sont généralement repérés lors de la phase de Découverte de la clientèle. Ce sont eux qui donnent des feedbacks et s'impliquent dans le développement du produit. Ils sont vraiment très importants dans la phase de la recherche du business model (Blank, 2007, p. 34).

➤ **Courbe de diffusion de l'innovation**

Everett Rogers a, en 1962, présenté la théorie de la courbe de diffusion de l'innovation représentée par la *Figure 12* ci-dessous. Celle-ci explique pourquoi, comment et à quelle vitesse les nouvelles idées et innovations sont diffusées à travers les populations.

Figure 12 : Courbe de diffusion de l'innovation



Source : Michelle (2012)

Rodgers a défini cinq catégories de personnes différentes n'adoptant pas toutes les idées et innovations à la même vitesse. Il s'agit des innovateurs (les enthousiastes de la technologie), les premiers adeptes (les visionnaires), la majorité précoce (les pragmatiques), la majorité tardive (les conservateurs), et les retardataires (les sceptiques) (Rogers, 1983, p. 22).

Moore, en adaptant les travaux de Rodgers, a découvert que ce sont les innovateurs et les adoptants précoces qui permettent une première traction pour les entreprises. Les earlyvangelists se trouvent parmi cette frange de la population. Cependant, il est très difficile pour les startups d'atteindre la masse critique, c'est à dire la majorité précoce et tardive. Cela tout simplement car ces deux groupes de clients n'ont pas les mêmes attentes. Les innovateurs et les premiers adeptes (formant le marché précoce) veulent avant tout la technologie et la performance et sont prêts à prendre le risque d'acheter un produit pas totalement terminé. Au contraire, la majorité précoce et tardive (le marché de masse) veut avant tout des solutions et le confort (Charpy, 2008).

Entre les early adopters et les early majority, il y a ce que Moore appelle un gouffre. Afin d'envisager une croissance, il faut tout d'abord réussir à franchir cet obstacle pour atteindre le marché de masse et passer d'un petit nombre de clients à un très grand nombre (Blank, 2007, p. 14).

Lors de cette deuxième étape de Validation par la clientèle, il faut donc trouver des earlyvangelists et essayer de conclure des premières ventes avec eux. Ce sont nos cibles prioritaires. Si l'on n'arrive pas à leur vendre notre produit, cela va être très compliqué pour la suite (Blank & Dorf, 2013a, p. 291).

En résumé, afin d'optimiser la feuille de route réalisée à l'étape précédente, il faut retourner sur le terrain afin de savoir si les gens vont acheter le produit. On vend un produit non fini (généralement un MVP), non testé et sans organisation commerciale professionnelle. L'objectif est néanmoins double : d'un côté, il faut obtenir le maximum de feedbacks des earlyvangelists mais de l'autre, il faut également avoir des commandes afin de prouver que le business model est fondé sur quelque chose de concret (Blank, 2007, p. 84).

Pour vendre, il faut se baser sur les brochures, les présentations, les démos ou les maquettes réalisées lors de l'étape précédente.

8.2.3.ÉTAPE 3 : DÉVELOPPER SON POSITIONNEMENT

Toute l'information récoltée lors de la phase de Découverte et des deux premières étapes de la Validation va permettre de définir le positionnement de la startup ainsi que celui du produit. On se lance dans cette troisième étape seulement lorsque l'on a eu quelques commandes et que l'on pense avoir toutes les clés en main pour définir de la manière la plus adéquate le positionnement.

Les fondateurs peuvent effectuer cette tâche, il n'y a pas besoin de faire appel à une agence de communication externe. En effet, avec le Développement par la clientèle effectuée jusqu'à ce stade, les fondateurs ont toute la connaissance du marché nécessaire afin de définir en quoi l'entreprise et le produit sont uniques (Blank & Dorf, 2013a, p. 418).

Le positionnement doit être en accord avec le type de marché sur lequel va opérer la startup. Pour Steve Blank, le type de marché est fondamental et suivant sur lequel on se positionne peut modifier radicalement la donne (Blank, 2007, p. 12).

➤ *Différents types de marché*

Lorsque l'on crée une startup, il faut être conscient que toutes les startups ne sont pas identiques et qu'une stratégie fonctionnant pour l'une ne fonctionnera pas forcément pour l'autre (Blank, 2007, p. 23). Cela est principalement dû au type de marché sur lequel la startup veut s'établir. Le type de marché change tout ce que fait une startup (Blank, 2007, p. 23) et fait également varier la vitesse de développement (Blank, 2007, p. 26).

Lors de la validation par la clientèle, le type de marché change la stratégie de positionnement, la stratégie de vente ainsi que l'acquisition de la clientèle (Blank, 2007, p. 23). Il peut être utile de définir quelques hypothèses sur le type de marché déjà lors de la phase de Découverte de la clientèle (Blank & Dorf, 2013a, p. 131).

Quatre types de marché différents peuvent être pénétrés avec un nouveau produit (Blank & Dorf, 2013a, p. 122).

Tableau 4 : Types de marchés pour une startup

	Marché existant	Nouveau marché	Marché resegmenté (de niche ¹ ou à bas prix ²)	Marché clone
Clients	existants	nouveaux avec une nouvelle utilisation	existants	nouveaux
Besoins des clients	performance	simplicité et utilité	coût ¹ problème/besoin perçue ²	nouvelle idée ayant déjà fait ses preuves
Performance du produit	meilleure/plus rapide	peu d'attributs traditionnels, améliorés par les feedback des clients	assez bonne pour les bas revenus ¹ assez bonne pour une nouvelle niche ²	assez bonne pour le marché local
Concurrence	concurrence de poids	non-consommation /autres startups	concurrence de poids	aucune, idée provenant de l'étranger
Risques	concurrence de poids	adoption du marché	concurrence de poids ¹ échec de la stratégie de niche ²	adoption culturelle

Source : Adapté de Blank & Dorf (2013a, p. 122)

On peut voir sur le *Tableau 4* ci-dessus que chaque marché a ses propres caractéristiques et qu'il n'est donc pas pertinent d'utiliser la même stratégie pour tous les types. Pour attirer des clients, il va falloir adapter la communication autour du produit et de la startup en fonction du choix effectué.

Le *Tableau 5* ci-dessous explique le type de communication à adopter.

Tableau 5 : Communication à adopter selon le type de marché

Marché existant
La communication doit s'axer autour de la différenciation et de la crédibilité du produit.
Nouveau marché
La communication doit s'axer sur la vision et la passion pour le produit.
Marché resegmenté
Que ce soit pour une niche resegmentée ou une nouvelle politique low cost, la communication doit s'axer sur comment et pourquoi le nouveau segment est différent et important pour les clients.
Marché clone
La communication peut également, en plus du produit, cloner les éléments de communication qui ont déjà fonctionné à l'étranger en l'adaptant au pays domestique.

Source : Adapté de Blank & Dorf (2013a, pp. 424-426)

8.2.4.ÉTAPE 4 : PIVOTER OU PERSÉVÉRER

Cette étape est à peu près la même que l'étape 4 de la Découverte par la clientèle. On arrête ce que l'on fait et on se pose les questions suivantes : *Est-ce que l'on a un plan de vente qui a fait ses preuves ? Est-ce que l'on a compris le cycle de vente ? Est-ce qu'on a eu des commandes qui valident le plan ? Est-ce que le modèle financier donne du sens ? Et surtout, pensons-nous avoir atteint le Product/Market Fit ?* (Maurya, 2012, p. 8-9).

Si l'on pense l'avoir atteint, il est temps de sortir de la phase de recherche d'un business model et de rentrer dans la phase d'exécution de celui-ci. En effet, à cette étape, on a trouvé un business model qui donne du sens et qui permette la croissance (Blank, 2007, p. 21).

Si on ne l'a pas atteint, il faut itérer ou pivoter jusqu'à que ce soit fait.

9. PHASE D'EXÉCUTION DU BUSINESS MODEL

Nous avons vu qu'atteindre le Product/Market Fit était le premier objectif pour une startup (Maurya, 2012, pp. 8-9). Une fois que cela a été réalisé, on a la preuve que l'on a un business model permettant de vendre de manière durable et soutenue, ce qui permet de passer à la phase d'exécution. Cette phase peut être foncièrement différente selon le type de marché pénétré par la startup.

L'exécution comporte deux phases distinctes dans le modèle de Développement par la clientèle de Steve Blank : premièrement, la Création de la clientèle suivie par la Construction de l'entreprise. Cependant, pour ce travail de Bachelor, ces deux étapes ne vont pas être traitées dans le détail car le *Lean Startup* se concentre principalement sur la phase d'apprentissage.

L'un des objectifs de la phase de croissance, surtout lors de la phase de Création de la clientèle, est de passer le gouffre présenté au *Chapitre 9.2.2* et d'atteindre le marché de masse. De plus, la startup veut également se transformer le plus rapidement possible en entreprise incorporée, ce qu'elle fera lors de la phase de Construction de l'entreprise.

« After Product/market fit, some level of success is almost always guaranteed. Your focus at this stage shifts toward growth, or *scaling* your business model » (Maurya, 2012, p. 9).

9.1. LES DEUX PHASES DE L'EXÉCUTION D'UN BUSINESS MODEL

9.1.1. CRÉATION DE LA CLIENTÈLE

Dans cette phase, on va accélérer le processus de vente en se basant sur les enseignements acquis lors de la Validation par la clientèle, notamment au niveau commercial et marketing. Les techniques utilisées lors de cette phase vont dépendre exclusivement du type de marché sur lequel la startup va entrer (Bertholet, 2011).

Cette phase est basée sur le succès des premières ventes.

Le but est de créer ou d'augmenter la demande pour le produit dans les canaux de vente. Pour cela, on dépense de lourdes sommes en marketing tout en essayant de contrôler au maximum le *burn rate*⁴ (Blank, 2007, p. 22).

⁴ Le burn rate définit communément la somme d'argent dépensée par mois dans une entreprise.

9.1.2. CONSTRUCTION D'ENTREPRISE

C'est lors de cette dernière étape que l'on va incorporer l'entreprise. On améliore les processus, engage du personnel, créer un organigramme et des équipes de vente, de marketing et de développement des activités (Bertholet, 2010). On développe également la mission de l'entreprise et la culture d'entreprise. La startup devient une entreprise et se concentre sur l'exécution du business model (Blank, 2007, p. 22).

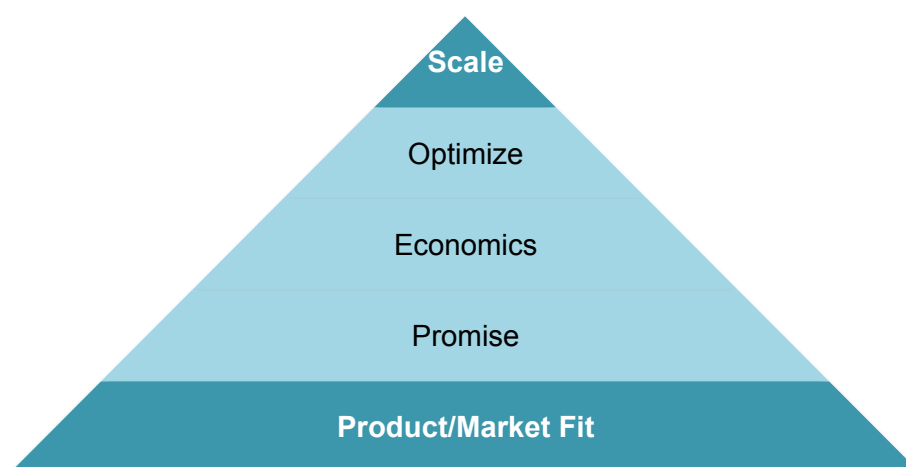
9.2. LA CROISSANCE ET LE PASSAGE À L'ÉCHELLE

Plus généralement, lors de ces deux phases, l'accent est mis sur la croissance et la scalabilité de la startup, c'est à dire le potentiel de la startup à multiplier ses revenus avec un coût incrémental minimum. La scalabilité d'une startup, c'est sa capacité à reproduire son modèle (Bertholet, 2010). On est prêt à faire passer à l'échelle notre business lorsque l'on a prouvé que notre business model est correct (Zwilling, 2013).

La question principale à se poser à ce moment-là est *comment accélérer la croissance ?* (Maurya, 2012, p. 9). Comme le dit Ash Maurya (2012, p. 159) « focusing on scaling your business before you can demonstrate early traction is a form of waste » et Carmen Nobel (2011, p. 1) rajoute que les « Lean Startups don't try to scale up the business until they have product marketing fit ». Cependant, une fois que l'on a atteint le Product/Market Fit, c'est sur cette activité spécifique qu'il faut axer tous les efforts.

Pour Sean Ellis, la croissance peut-être envisagée seulement si on se base sur un très fort Product/Market Fit. Si et seulement si cela est bon, on peut grimper dans la pyramide de croissance représentée par la *Figure 13* ci-dessous :

Figure 13 : Pyramide de croissance d'une startup



Source : Adapté de Ellis (2009)

➤ **Promise**

Lorsque l'on se base sur un fort Product/Market Fit, l'étape suivante est de mettre en évidence les bénéfices que retirent les earlyvangelists afin d'attirer les autres clients.

➤ **Economics**

Ensuite, il faut exécuter un business model permettant d'être profitable lors de l'acquisition des clients. En effet, on ne doit pas perdre de l'argent sur chaque client.

➤ **Optimize**

Enfin, il faut optimiser le processus d'acquisition de sorte à le rendre scalable et répétable. Une fois que tout cela est en place, on peut passer à l'échelle (Scale) et croître.

9.2.1. LES DIFFÉRENTS MOTEURS DE CROISSANCE

Une *Lean Startup* a trois moteurs de croissance principaux (Ries, 2011, pp. 209-219) :

➤ **Un moteur « gluant » :**

Ce moteur de croissance repose sur le taux de fidélisation de la clientèle élevé envers le produit. Lorsque les clients ont commencé à utiliser le produit, ils vont continuer à l'utiliser.

Afin d'évaluer la croissance, il faut prendre en compte les taux d'abonnements et de désabonnements. La règle est simple, s'il y a plus d'utilisateurs qui acquièrent le produit que d'utilisateurs qui arrêtent de l'utiliser, le produit va croître (Ries, 2011, pp. 209-212).

➤ **Un moteur viral :**

La communication autour du produit se propage rapidement entre les utilisateurs et ressemble à un virus devenant une épidémie. Afin que le produit permette une croissance, il faut que la transmission de l'information entre les utilisateurs persiste. On peut calculer la croissance en utilisant le coefficient viral-viral (Ries, 2011, pp. 212-215).

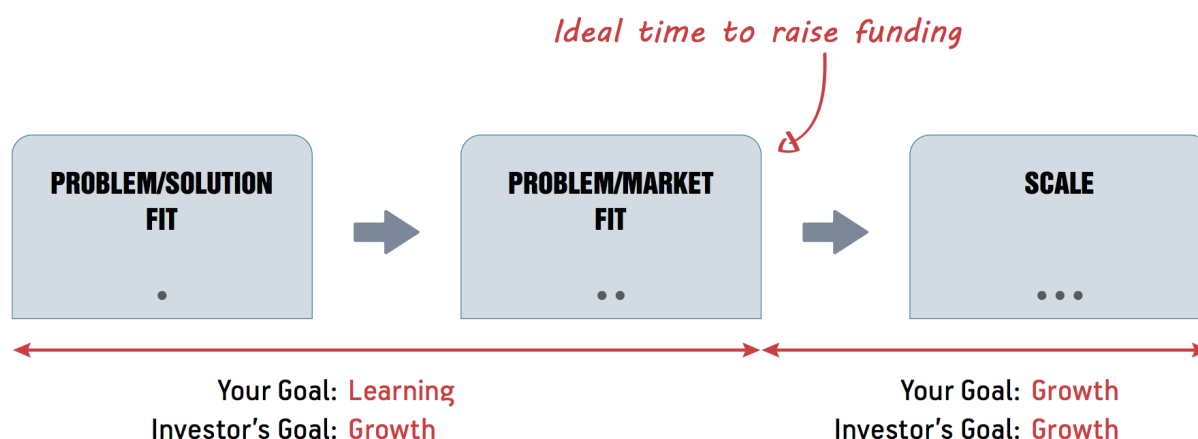
➤ **Un moteur payant :**

On peut augmenter le taux de croissance de deux manières différentes : soit en augmentant les recettes par clients, soit en baissant le coût d'acquisition d'un nouveau client. La marge entre la valeur d'acquisition du client et sa rentabilité détermine à quelle vitesse le moteur va augmenter la croissance (Ries, 2011, pp. 215-218).

9.2.2. LE FINANCEMENT

Le Product/Market Fit définit également le moment optimal pour lever des fonds. Le meilleur moment pour obtenir du financement auprès d'investisseurs permettant la croissance se situe lorsque l'on a atteint le Product/Market Fit, donc dans cette phase de croissance. En effet, c'est à ce moment-là que l'objectif du fondateur et celui de l'investisseur convergent vers la même direction : la croissance de l'entreprise (Maurya, 2012, p. 10).

Figure 14 : Objectifs avant et après le Product/Market Fit



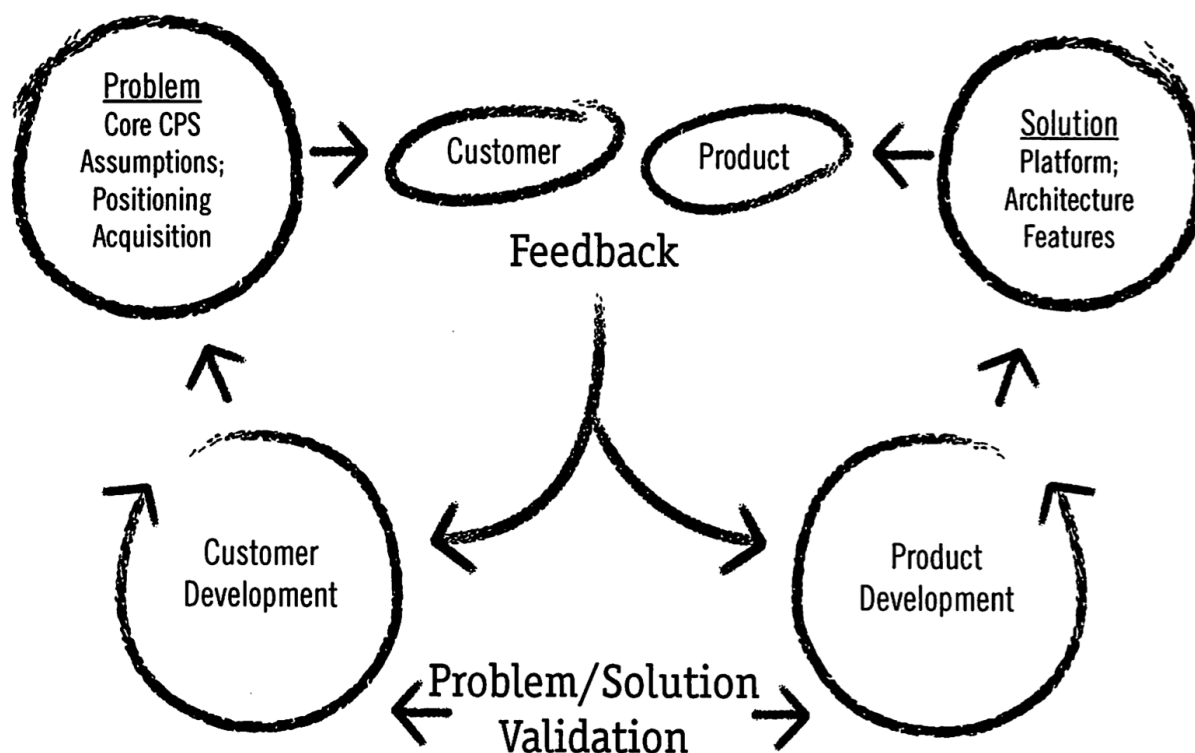
Source : Maurya (2012, p. 10)

Avant le Product/Market Fit, l'objectif de l'investisseur est toujours la croissance, car il veut un retour sur investissement maximum. Cependant, pour le fondateur, l'objectif à ce moment-là est uniquement l'apprentissage (Maurya, 2012, p. 10). La *Figure 15* ci-dessus représente très bien cette situation.

10. LE DÉVELOPPEMENT DANS UNE LEAN STARTUP

Lorsque l'on crée un produit en étant *lean*, on combine le Développement par la clientèle avec une méthodologie de développement de produit Agile. La Figure 15 ci-dessous représente l'adéquation entre le Développement par la clientèle et le développement du produit.

Figure 15 : Développement de produit Lean



Source : Cooper & Vlaskovits (2010, p. 41)

Dans une Lean Startup, on crée le produit ou service en se basant sur le développement de la clientèle. Le Développement par la clientèle et le Développement de produit travaillent en parallèle afin de créer un produit qui répond à un réel besoin.

L'équipe de développement par la clientèle teste toutes les hypothèses tandis que l'équipe de développement de produit construit la solution sur les feedbacks reçus par la première. Le développement de produit est réalisé de manière itérative, afin de rester très souple et de pouvoir délivrer différentes fonctionnalités très rapidement aux clients. Pour cela, la startup doit être agile (Cooper & Vlaskovits, 2010, p. 41).

11. MEILLEURES PRATIQUES DU LEAN STARTUP

Afin d'avoir l'avis de professionnels de la méthodologie, l'auteur s'est entretenu avec Vincenzo Pallotta, spécialiste en la matière car coach *Lean Startup* et fondateur de LeanStart, société de conseil aux jeunes entrepreneurs. Il s'est également entretenu avec un professeur d'université spécialisé dans l'entrepreneuriat, désirant rester anonyme dans ce travail.

Grâce à leurs différents points de vue et conseils ainsi qu'à l'état de l'art précédemment exposé, l'auteur a pu synthétiser en quelques pages les éléments clés de la méthodologie *Lean Startup*. Ceux-ci sont présentés à la suite par sujet.

Pour ce chapitre, l'auteur a utilisé comme source uniquement les données récoltées auprès des deux experts ainsi que l'Etat de l'art précédemment exposé.

(anonyme, professeur d'entrepreneuriat, communication personnelle, 28 mai 2014)

(V. Pallotta, fondateur de Lean Start, communication personnelle, 15 mai 2014)

➤ **Définition de l'entrepreneur**

Le meilleur entrepreneur, c'est celui qui est capable de prendre des risques en faisant des choses dont il ne connaît pas le résultat, mais également de prendre la décision d'abandonner un travail à côté et d'investir toutes ses ressources, tout son temps et tout son focus sur le projet parce qu'il y croît. « Si on est prêt à tout abandonner pour réaliser son idée, alors cela signifie que l'on y croît. Si l'on n'est pas prêt à le faire, cela veut dire que l'on n'y croit pas, c'est le meilleur indicateur » (V. Pallotta, CP, 15 mai 2014).

Ce qui pousse l'entrepreneur à l'action est, non pas de créer un produit, mais de satisfaire un problème ou un besoin. C'est cela la vraie motivation de l'entrepreneur. Cependant, lorsque l'on parle de problème, cela est parfois mal compris. Une solution ne répond pas forcément uniquement à un problème. Elle peut combler des besoins humains comme par exemple s'amuser, se divertir, avoir besoin de reconnaissance, etc... On ne parle donc pas uniquement de problèmes mais aussi de besoins. De plus, si l'on crée un produit sans partir à la base d'un problème ou un besoin identifié, cela est de toute façon une solution à quelque chose. L'entrepreneur a de toute façon imaginé, même inconsciemment, que cette solution pouvait répondre à un besoin, exprimé ou non.

➤ **Les hypothèses**

Être *lean* signifie émettre des hypothèses afin de les valider ou les infirmer pour apprendre du marché. Il faut mettre en place les bonnes expériences avec des indicateurs qui donnent la possibilité de prendre des décisions rapidement et de décider si on doit continuer dans cette direction ou bien pivoter.

Il y a deux raisons pourquoi on n'arrive pas à valider nos hypothèses. Soit parce que l'on a investi trop de ressources, principalement du temps, dans une expérience, soit parce que l'on a créé une expérience qui ne permet pas de saisir les bonnes informations. La deuxième est un élément traître car on reste dans l'ambiguïté et on n'est jamais sûr d'avoir validé notre hypothèse ou non. En effet, on a des signaux positifs mais on a toujours besoin d'ajouter des informations supplémentaires. Cela veut dire que l'on n'a pas bien conçu notre hypothèse : le signal nous permettant de définir si l'hypothèse est validée ou non est trop flou, on est dans une zone grise. Pour remédier à cette situation, il faut modifier l'expérience et essayer d'être plus précis sur ce que l'on veut valider.

Malheureusement, les entrepreneurs n'ont souvent pas les compétences pour analyser les données des résultats des expériences sans erreur. Pour remédier à ce problème, le professeur d'université interrogé propose d'utiliser des outils simples permettant de prendre facilement des décisions.

➤ **Le Lean Startup est une attitude**

L'entrepreneur doit être enthousiaste et très convaincu de sa vision. Il doit également être conscient de l'impact qu'il veut avoir, que ce soit un impact financier, social ou autre. Il doit également être totalement honnête avec lui-même et être capable de se confronter à la réalité le plus vite possible, en explorant tout à 360 degrés, même les lieux où il ne veut pas aller parce qu'il a peur d'une validation négative de ses hypothèses. Il doit avoir le courage de se remettre en question constamment tout en gardant la même vision, tout cela avec beaucoup de contraintes. Par exemple, beaucoup de personnes pensent que cela ne marchera pas parce qu'ils ne comprennent pas ce que l'on veut faire. Il faut donc persévérer dans cette vision mais également être capable de toujours se remettre en question, que ce soit sur la tactique ou la stratégie à adopter afin d'arriver à cette vision. Cela de manière très rapide afin de ne pas perdre de temps et de ne pas investir des ressources là où il ne faut pas. Et c'est cela la clé de l'esprit *lean* : « minimiser le gaspillage des ressources et maximiser la probabilité d'arriver à la concrétisation de sa vision » (V. Pallotta, CP, 15 mai 2014). L'entrepreneur doit également être totalement conscient que l'échec est totalement normal lors de la phase de recherche d'un modèle d'affaires.

Lorsque l'on lance une startup en suivant la méthodologie *Lean Startup*, il faut se mettre dans la peau d'un scientifique. Dès lors, il y a un certain nombre d'obstacles dont il faut prendre conscience si on veut mener à bien nos expériences. Le mouvement *Lean Startup* implique un nouveau paradigme qu'il n'est pas toujours aisé d'accepter et d'appliquer. Il faut être conscient des nombreux biais d'apprentissage dans lesquels on peut tomber.

De plus, il faut une grande honnêteté intellectuelle. Pour Mark Cuban, célèbre entrepreneur américain, « Having the ability to be brutally honest with yourself is the greatest challenge you face when creating a business model » (Robehmed, 2013). Il rajoute que « Too often we oversell ourselves on the quality of the idea, service, or product. We don't provide an honest assessment of how we fit in the market, why customers will buy from us, and at what price » (Robehmed, 2013).

➤ **Deux types de risques principaux**

Dans une startup, il faut comprendre une chose essentielle : Est-ce que le principal risque du business se trouve au niveau du marché ou de la technologie ?

Si le risque est au niveau de la technologie, cela veut dire qu'il est difficile de réaliser un produit. Cependant, si on le fait, on n'aura aucun problème à le vendre. C'est par exemple le cas dans le domaine des biotechnologies ou la Pharma avec des médicaments complexes luttant contre des maladies graves. Si le produit fonctionne, on arrivera bien à vendre son produit car on sait qu'il y aura une énorme demande. L'enjeu, c'est la réalisation, c'est technique. Pour ce type de produit, Le Lean n'est pas la meilleure approche.

Par contre, si le risque est au niveau du marché, cela veut dire que l'on est capable de réaliser le produit, mais on ne sait pas quoi faire, qui va acheter et qui va bénéficier de ce que l'on fait. Dans ce cas-là, la méthodologie *Lean Startup* est pertinente.

Si le risque il est à la fois au niveau technologique et au niveau du marché, il faut éviter absolument de se lancer dans l'aventure. En effet, le produit est difficile à réaliser et on ne sait pas si on arrivera à le vendre. De plus, si le risque ne se situe ni sur la technologie, ni sur le marché, il faut bien réfléchir, mais ce n'est sûrement pas une bonne idée non plus de se lancer car cela paraît trop évident.

La première chose à faire est donc d'être bien conscient dans quelle situation on se trouve et une fois que l'on est sûr, on applique la méthodologie adaptée. La plus grosse erreur du *Lean Startup* est due à l'évaluation, c'est-à-dire croire que l'on est dans un business où le risque se situe d'un côté alors qu'en réalité, il se situe de l'autre.

➤ **Domaine d'application du Lean Startup**

On reconnaît souvent l'agilité dans le logiciel car on s'est rendu compte de son efficacité dans ce domaine. Cependant, le *Lean Startup* peut s'appliquer à n'importe quel domaine. La notion du Lean management, qui est l'esprit du *Lean Startup*, a été utilisée pendant des dizaines d'années dans plusieurs domaines avec succès.

Par exemple, Vincenzo Pallotta a expliqué à l'auteur qu'EasyJet avait, à ses débuts, utilisé une démarche similaire au *Lean Startup* (qui n'existait pas à l'époque). Afin de se lancer à proprement parler dans le business, ils ont testé diverses hypothèses. Par exemple qu'il est possible de réserver une place par téléphone, d'éviter de faire du catering ou encore qu'il est possible de supprimer la représentation dans les aéroports, car EasyJet est avant tout un service. Pour cela, ils les ont testées en louant deux avions à une autre compagnie (cela s'appelle du wetlease). Toute cette série d'hypothèses visait à réduire le coût du billet et cela a fonctionné. Ils les ont validées et ont trouvé par la suite des ressources pour financer l'achat d'avions.

De plus, les métriques ne sont pas plus difficiles à mettre en place pour un projet non IT c'est simplement la façon de récupérer les données qui sont différentes. Il faut juste imaginer des solutions alternatives afin d'avoir des feedbacks. C'est pour cela qu'il faut avoir le courage de sortir du bureau et se confronter à la clientèle. Sur le web, l'enjeu est avant tout d'obtenir une masse critique d'utilisateurs représentative de l'échantillon afin de pouvoir dire si cela est statistiquement significatif. Sur le web, les volumes comptent beaucoup plus qu'en physique où la qualité du feedback est essentielle.

➤ **L'équipe dans une Lean Startup**

Les startups ayant de grandes équipes ont de la peine à se développer. Il faut une bonne complémentarité et une bonne interchangeabilité de façon à pouvoir être remplacé rapidement. De plus, il n'y a pas une personne ayant le rôle du spécialiste Lean à l'intérieur de l'équipe. L'équipe tout entière doit être Lean, tous les membres doivent être alignés sur la même philosophie. Dans la phase de démarrage, il est important que le fondateur soit capable de vendre son idée car le meilleur vendeur est le créateur du produit ou du service. Il est également très important que la partie technique soit toujours effectuée à l'interne afin de maîtriser ce que l'on fait.

➤ **Le Product/Market Fit**

Le Product/Market Fit, c'est principalement du feeling. Le *Lean Startup*, c'est une méthode scientifique, mais cela reste toujours la sensation d'avoir trouvé la bonne solution au bon problème. Le feedback à ce problème est-il fort ? La même chose pour la solution. Si l'on se pose la question de savoir si on l'a atteint, c'est que la réponse est non. Le Product/Market Fit est quelque chose que l'on ressent et qui est très évident.

Si l'on arrive à un certain moment face à une demande que l'on n'arrive pas à satisfaire, cela veut dire que c'est bon. Si cela n'arrive pas et que l'on cherche toujours dans la même direction, cela veut dire que l'on reste figé dans une direction qui n'est pas la bonne, et il faut s'y prendre différemment. C'est dans ces situations que l'entrepreneur doit être fort et être capable de changer sa stratégie.

De plus, l'avantage du Product/Market Fit est qu'il augmente sensiblement le pouvoir de négociation de l'entrepreneur face aux investisseurs car il permet de mieux gérer l'incertitude.

➤ **Obtenir du financement auprès d'investisseurs**

Pour Vincenzo Pallotta, il y a deux types de financement. Celui qui, avant le Product/Market Fit, permet la mise en place des expériences de validation et celui qui, après le Product/Market Fit, permet le passage à l'échelle. Chose que confirme le professeur d'université anonyme en disant que « pour certains produits il faut avoir un peu d'argent pour créer le premier prototype ou pour montrer qu'il y a une masse critique que l'on peut acquérir, cela bien avant le Product/Market Fit » (anonyme, CP, 28 mai 2014).

Selon la complexité des expériences de validation voulue, il peut être nécessaire de rechercher un premier financement. Cependant, ce sont bien évidemment des montants raisonnables et trouver des investisseurs dans cette phase de recherche peut être difficile. Mais le risque pour eux est moindre car on demande généralement une petite quantité d'argent. De plus, la personne qui investit à ce moment-là ne recherche pas toujours uniquement le retour sur l'investissement, mais est très intéressée par l'impact de la solution résolvant le problème. Il rajoute que les meilleurs investisseurs dans la phase de démarrage, ce sont les clients qui peuvent nous financer en achetant des produits qui n'existent pas. Un moyen de les trouver et de passer par des sites de crowdfunding comme Kickstarter par exemple. C'est un très bon moyen de se financer sur la base d'une confiance que l'on arrive à établir avec le client.

Par contre, il ne faut surtout pas chercher des financements pour le passage à l'échelle avant d'avoir atteint le Product/Market Fit. Cela aurait deux conséquences : la première serait que l'on aurait tendance à croire qu'avec l'obtention du financement, on est forcément dans la bonne direction. Puisque des investisseurs ont cru à notre projet, cela veut dire que c'est ce que veut le marché.

L'autre souci, découlant du premier, est que l'on va monter l'infrastructure de l'entreprise. On va créer des départements, engager du personnel et commencer à utiliser l'argent pour l'opérationnel alors que l'on est toujours dans la phase de recherche. On crée des situations de rigidité et de non-agilité qui sont uniquement justifiées par nos moyens financiers. C'est mauvais car cela montre que les décisions importantes pour l'entreprise sont influencées par des agents externes.

➤ **Les attentes des investisseurs**

Les investisseurs veulent savoir si, durant la phase de croissance, l'équipe sera capable de gérer ce processus. Parfois, le fondateur n'est pas forcément capable de manager la croissance. « Si l'on cherche beaucoup d'argent auprès d'investisseurs sérieux, il faut leur montrer que l'on peut gérer les risques de notre projet entrepreneurial avec un business plan » (anonyme, CP, 28 mai 2014).

Avant le Product/Market Fit, le Business Plan est inutile et fait perdre du temps. Si on le montre au début, rempli d'hypothèses, l'investisseur fera un acte de foi ; sa prise de risque sera beaucoup plus grande. Cependant, pour passer à l'échelle, ce document est indispensable. « Je ne connais aucun expert disant qu'il ne faut pas avoir un business plan. La discussion est souvent autour du *quand* il faut en avoir un » (anonyme, CP, 28 mai 2014).

C'est un élément beaucoup plus crédible et fiable après avoir atteint le Product/Market Fit car cela minimise le risque, l'investisseur aura plus confiance. Il ne faut pas oublier que ce qui le motive, c'est avant tout le retour sur investissement. Au final, il choisira toujours un projet qui justifie le risque pris avec un retour monétaire potentiel, sinon il préfère placer son argent à la bourse. L'aspect *Lean Startup* est intéressant pour eux car il permet de minimiser les risques.

« Le but de la *Lean Startup* est d'arriver à un business plan qui tient la route et qui ne soit pas de la science fiction » (V. Pallotta, CP, 15 mai 2014).

➤ ***Comment gérer ses finances ?***

Lorsque l'on a reçu un financement pour le passage à l'échelle, cela signifie normalement que l'on a atteint le Product/Market Fit. Il faut éviter de commencer à satisfaire toutes les requêtes des clients. Car les ingénieurs trouvent du plaisir à implémenter les fonctionnalités les moins demandées, celles qui demandent le plus de challenge technique. Il faut contrôler cette envie d'aller dans des choses très sophistiquées en sélectionnant que le 20% de requêtes de fonctionnalités les plus demandées, qui satisferont le 80% des besoins.

➤ ***L'avenir de la startup***

Lorsque l'on a atteint le Product/Market Fit et que l'on rentre dans la phase d'exécution, Il faut penser au futur. En effet, les produits ont un cycle de vie court et il faut déjà prévoir quels produits vont suivre. Cela ne s'arrête jamais. Créer un système de revenus récurrents, mettre en place une machine qui s'autoalimente permet d'être durable.

Une fois l'entreprise créée, il faut continuer à favoriser l'innovation en prônant l'intrapreneuriat au sein des équipes de manière à garder l'esprit de la startup, même si la structure grandit. Il y a des entreprises qui l'ont très bien compris comme Google et Apple. Celles qui ne l'ont pas compris et qui sont restés figées sur un seul type de produit ou une technologie ne s'en sont pas très bien sorties.

12. TEST DU LEAN STARTUP AUPRÈS D'ENTREPRENEURS

Avec cet état de l'art exhaustif et la mise en évidence des meilleures pratiques, il est plus facile de saisir les enjeux du *Lean Startup*. Cependant, il est important de savoir comment cette méthodologie est réellement utilisée et perçue lorsque l'on lance sa startup. Comprendre comment les entrepreneurs intègrent ou non cette méthodologie et pourquoi ils le font ou non sont des questions cruciales à se poser. C'est à celles-ci que cette partie va répondre.

Pour cela, l'auteur a interviewé dix entrepreneurs afin de comprendre comment ils gèrent leurs startups respectives au jour le jour et également recueillir leurs différents ressentis sur la méthodologie Lean Startup.

12.1. GUIDE D'ENTRETIEN

Un guide d'entretien (disponible en *Annexe X*) a permis de récolter l'information la plus utile et pertinente possible permettant de répondre à l'hypothèse de ce travail. Celui-ci contient de nombreuses questions regroupées en plusieurs thèmes. Cependant, pour ne pas biaiser l'exercice, l'auteur a effectué un entretien semi-directif de manière à instaurer un climat de confiance et un dialogue avec les entrepreneurs au lieu de poser les questions les unes après les autres. C'est pourquoi, l'entretien a été adapté à chaque entrepreneur pour avoir une conversation des plus fluides possible.

Les résultats de ces entretiens sont exposés ci-dessous.

12.2. RÉSULTATS DES ENTRETIENS QUALITATIFS

Cette partie du travail expose les différents faits et avis récoltés durant les entretiens que l'auteur a réalisés avec des fondateurs de startups. Les diverses réponses ont été synthétisées et réparties parmi les cinq grandes catégories suivantes :

- ✓ *La startup en général (p. 60)*
- ✓ *Être entrepreneur (p. 67)*
- ✓ *Le Lean Startup (p. 71)*
- ✓ *L'utilisation du Business Model Canvas (p. 77)*
- ✓ *Outils utilisés et soutien externe (p. 78)*

Chacune de ces catégories comporte plusieurs sous-catégories. A la fin de chacune d'entre elles, une petite synthèse vient compléter l'analyse des résultats.

12.2.1. LA STARTUP EN GÉNÉRAL



Ces premières questions portaient sur la startup en général. Plus particulièrement sur les débuts de la startup, l'équipe, l'état actuel du projet ainsi que le financement éventuellement obtenu.

➤ *Présentation des entrepreneurs et de leurs startups*

Avant d'exposer l'analyse des différents entretiens qualitatifs, il est important de connaître les entrepreneurs interrogés ainsi que la description de leurs startups respectives. Le *Tableau 6* ci-dessous résume ces informations.

Tableau 6 : Liste des entrepreneurs interrogés et définition de leurs startups

	TAWIPAY	<i>Laurent Oberholzer & François Briod</i>
« <i>TawiPay</i> est un site internet permettant de trouver et de comparer les différentes façons d'envoyer de l'argent à travers le monde » (L. Oberholzer & F. Briod, co-fondateurs de TawiPay, communication personnelle, 1 ^{er} mai 2014).		
	TIKICHECK	<i>Tommy Stefanelli & Matthieu Delaloye</i>
« <i>TikiCheck</i> est un outil de management permettant aux entreprises de mesurer et de gérer la satisfaction de leurs clients en continu » (T. Stefanelli & M. Delaloye, fondateur et partenaire chez TikiCheck, communication personnelle, 20 mai 2014).		
	TOKIWI	<i>Fabien Galli & David Piller</i>
« <i>Tokiwi</i> est une plateforme permettant de créer des communautés (associations, clubs de sport, groupes d'amis, familles) et de gérer tous les aspects collaboratifs de celles-ci » (F. Galli & D. Piller, co-fondateurs de Tokiwi, communication personnelle, 6 mai 2014).		
	SECU4	<i>Ralph Rimet</i>
« <i>Secu4</i> est une entreprise développant des accessoires pour téléphones portables » (R. Rimet, ex-CEO de Secu4, communication personnelle, 3 juin 2014).		
	ITRIP2	<i>Sandra Bellon</i>
« <i>Itrip2</i> est une plateforme web permettant de planifier un itinéraire lors d'un séjour dans une grande ville » (S. Bellon, co-fondatrice de Itrip2, 3 juin 2014).		

	PELIPA	<i>Suzanne Praz</i>
« <i>Pelipa</i> est un site internet qui a pour but de promouvoir les meilleures activités en lien avec les animaux » (S. Praz, co-fondatrice Pelipa, 10 juin 2014).		
	NET A LA MODE	<i>Sébastien Aebi</i>
« <i>Net a la mode</i> est une boutique de vêtements pour femmes en ligne ainsi que des boutiques physiques temporaires avec des concepts particuliers » (S. Aebi, co-fondateur Net a la mode, 14 juin 2014).		

Source : Données de l'auteur

➤ **Objectif de la startup**

TawiPay est né lors d'un *Startup Weekend*. A la base, Laurent Oberholzer, François Briod et son frère voulaient simplement y participer, vu leur fort attrait pour l'entrepreneuriat. Ils ont constaté un problème et se sont décidé à y travailler pendant ce weekend de février 2013. Le but des fondateurs de cette startup est de grandir le plus possible et d'avoir, avant tout, un impact positif. En effet, chaque transaction sur leur site web générera du revenu mais permettra avant tout une économie pour l'utilisateur, ce qui est au centre de la mission de *TawiPay*.

Pour Tommy Stefanelli, fondateur de *TikiCheck*, le fait d'être indépendant et de pouvoir continuer cette startup après ses études l'a fortement motivé. Cette expérience lui permet également de toucher à tous les domaines et d'être vraiment livré à lui-même. Tommy et son associé Matthieu n'ont pas d'objectifs précis pour *TikiCheck*, si ce n'est d'être rentable et faire tourner la société en engageant quelques personnes afin de grandir un peu.

Fabien Galli, fondateur de *Tokiwi* est quand à lui convaincu que le produit peut être utile à un bon nombre de personnes. C'est une source de motivation au jour le jour et le nombre conséquent de challenges techniques lui plaît tout autant. Le fait d'être indépendant lui permet de découvrir plein de nouvelles choses. Pour David, son associé, c'est pareil, il est également passionné par ce qu'il fait.

Le fondateur et maintenant ex-CEO de *Secu4*, Ralph Rimet, avait simplement l'envie de créer son entreprise. C'est venu naturellement avec une idée qu'il trouvait vraiment bonne. Il souhaitait créer quelque chose de nouveau et le mettre sur le marché. Il n'a pas trop réfléchi sur le moment, il avait une bonne idée pour un nouveau produit avec du potentiel.

Pour Sandra Bellon, fondatrice de *Itrip2* à l'époque du programme *Business eXperience*, c'était le fait d'avoir une nouvelle expérience et de tenter sa chance. Elle voulait également découvrir le monde entrepreneurial. Suzanne Praz, fondatrice de *Pelipa*, voit sa startup comme un lifestyle business lui permettant d'être son propre patron, de faire face à de nombreux challenges et surtout de travailler dans un domaine qui la passionne.

L'objectif personnel de Sébastien Aebi est de réussir et d'essayer de conquérir le monde car comme il dit : « Quand tu es dans une startup, tu travailles dur, tu travailles fort, tu veux que ce soit un succès et que l'entreprise soit reconnue. De plus, tu veux amener quelque chose de nouveau sur le marché » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014). Au niveau de la startup, l'objectif à plus ou moins long terme serait de vendre l'entreprise à une grande entreprise.

Ce que l'on peut observer avec ces divers témoignages, c'est que les entrepreneurs aiment découvrir de nouvelles expériences afin d'enrichir leurs connaissances. Les objectifs financiers ne sont pas en majorité. C'est principalement le fait de travailler sur une idée permettant de résoudre un problème qui les motive.

➤ **Origine de l'idée**

Pour Fabien Galli, alors étudiant en Informatique de Gestion, l'idée lui est venue en ayant un problème de développement informatique pour des besoins personnels. A la base, Fabien voulait développer sa propre plateforme de développement en créant des outils pouvant travailler ensemble. C'était la première mission de base de *Tokiwi*, une sorte de système d'exploitation. Suite à une erreur dans la documentation, les membres de l'équipe se sont aperçus qu'ils pouvaient partager ses différents systèmes d'exploitation en plusieurs utilisateurs. Ils ont vu une énorme opportunité et ont adapté cela pour les communautés.

L'origine du produit de Tommy Stefanelli vient de *Business eXperience*. Avant de commencer ce programme entrepreneurial destiné aux étudiants de la HES-SO Valais, des sociétés sont venues présenter des technologies dans son université et cela lui a donné l'idée de *TikiCheck*. Il a vu l'opportunité de rendre les questionnaires de satisfaction un peu plus ludiques pour le client.

Chez *TawiPay*, l'idée est venue d'un problème qu'un des fondateurs avait lui-même lorsqu'il envoyait de l'argent au Cameroun pour une association qu'il a créée quelques années auparavant. Les frais de transfert ont toujours été sa plus grosse dépense administrative. Vu le potentiel d'économie que ce service pouvait offrir à la population migrante, ils se sont lancés. Ils se revendiquent dans la branche de l'entrepreneuriat social.

Sébastien a démarré son business avec sa copine. Après leurs études, ils n'étaient pas prêts à rentrer sur le marché du travail et ont cherché une idée de business. Il y a beaucoup d'entrepreneurs dans la famille et cela les a motivés à se lancer. Après de nombreuses recherches, ils ont décidé de se lancer dans un simple boutique de vêtements. Vu la très grande concurrence, ils se sont d'abord uniquement concentrés sur internet. Mais depuis le lancement, ils ont également ouvert des boutiques physiques éphémères au Canada afin de se diversifier et d'amener une touche d'innovation dans leur industrie.

Pour Ralph Rimet, l'idée lui est venue par hasard. Après une visite d'entreprise à Zürich avec tous les étudiants de *Business eXperience*, l'un de ses camarades a oublié son porte-monnaie dans le train. Par chance, une dame a vu la scène et le lui a ramené. Il a vu une opportunité et a planché sur l'idée de créer un système qui avertit l'utilisateur lorsqu'il perd ses effets personnels. Il a réfléchi à une solution, regardé ce qui existait sur le marché et son équipe a créé sa propre technologie avec l'aide d'ingénieurs. Tous ensemble, ils ont développé un produit qui n'existait pas à l'époque.

C'est un problème personnel que Sandra Bellon a voulu résoudre avec *ltrip2*. Elle en avait marre de perdre du temps lors de la planification de ses voyages et à décidé de créer une solution lui permettant de résoudre ce problème particulier.

La passion de Suzanne Praz pour l'équitation lui a donné l'idée de créer un site internet, *Pelipa*, recensant les meilleures activités en lien avec les animaux. Beaucoup de personnes, que ce soit sa famille, ses amis ou des connaissances, lui demandaient si elle ne connaissait pas des lieux pour pratiquer l'équitation car il était difficile de trouver cette information. Elle a également vu une opportunité et s'est lancée.

Les entrepreneurs sont très forts pour identifier et saisir des opportunités. Que ce soit pour résoudre des problèmes personnels ou des problèmes plus globaux, ces individus décident de ne pas ignorer leurs diverses idées permettant de résoudre ces problèmes et travaillent dessus.

➤ **Passage de l'idée à l'exécution**

Chez *Net a la mode*, Il leur a fallu deux ans pour se lancer vraiment, en comptant la création d'un business plan et la recherche d'investisseurs. Il a également fallu faire de nombreuses recherches sur la concurrence, ainsi que se demander pourquoi il n'y avait pas beaucoup de boutiques en ligne au Canada, en comparaison avec les Etats-Unis. Ils ont vu une opportunité de marché. Ils se sont interrogés s'il était judicieux de se lancer ou non.

De plus, Sébastien rajoute qu'« avec un business plan, cela ne suffit pas pour affirmer que cette entreprise aura du succès » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014). Ils ont eu beaucoup de difficultés au démarrage, notamment à cause de coûts beaucoup trop élevés, ce qui a impliqué un changement de stratégie.

TawiPay a passé de l'idée à l'exécution durant le *Startup Weekend* de Lausanne en février 2013. C'est à ce moment-là que la startup *TawiPay* est née. Ils avaient déjà effectué un *Startup Weekend* précédent, sans illusion à la fin. Cependant avec *TawiPay*, un projet simple et faisable apparaissait, pas très coûteux, qui pouvait résoudre un problème important et être viable. Ils se sont donc lancés.

Pour Tommy, Fabien, Ralph, Sandra et Suzanne, ils ont tous les cinq mis à exécution leurs idées durant le programme *Business eXperience*. En effet, tous, à l'exception de Ralph, avaient eu l'idée du projet avant de se lancer concrètement dans le programme. Ralph a, quant à lui, trouvé l'idée du produit par hasard après avoir travaillé sur d'autres projets que son équipe avait abandonnés au préalable. Il leur a fallu de nombreux mois avant de trouver une bonne opportunité.

Par exemple, Fabien avait déjà un prototype qui fonctionnait relativement bien. Il avait déjà l'interface graphique lui permettant de faire interagir les applications entre elles. *Business eXperience* lui a permis essentiellement de développer la partie commerciale du projet. Sandra, elle, a pris son courage à deux mains et a saisi l'opportunité offerte par la *HES-SO Valais*. Elle ne voyait pas son idée comme révolutionnaire mais permettant simplement un gain de temps. Suzanne s'est également lancée grâce aux encouragements de son entourage. Cela lui a pris beaucoup de temps de passer d'un concept à un projet plus clair.

Les entrepreneurs réagissent positivement aux diverses incitations. Les programmes d'entrepreneuriat comme Business eXperience ou les Startup Weekend destinés à favoriser la création d'entreprise pour les personnes intéressées sont de très bons moyens pour passer d'une idée à son exécution. En saisissant ces opportunités, les entrepreneurs se donnent une première chance de réussite, ce que de nombreuses personnes n'osent pas faire.

➤ **L'équipe**

Chez *TikiCheck*, ils étaient cinq à se lancer dans l'aventure *Business eXperience*. L'équipe a bien évolué car des membres du groupe ont eu des propositions de travail avantageuses et ont quitté la startup. Tommy et Matthieu ont continué ensemble et le rapport

entre les deux est excellent. Ils ont également engagé un développeur et travaillent entre 70 et 80% sur le projet. Ils font des petits travaux à côté afin de subvenir à leurs besoins.

Fabien a, quant à lui, commencé tout seul à travailler sur son idée. Il a été rejoint par une personne avant de débiter *Business eXperience*. Ils ont intégré deux nouvelles personnes lors du programme. A l'heure actuelle, il ne reste que Fabien et David, qui est lui venu rejoindre la startup par la suite. Ils travaillent tous les deux à 100% sur le projet et certaines personnes externes les aident.

A la base chez *TawiPay*, ils étaient trois à se connaître. Lors du *Startup Weekend*, quatre personnes supplémentaires ont rejoint l'équipe, et encore une par la suite. Après des débuts très enthousiastes, l'équipe s'est séparée de quatre personnes quatre mois plus tard. Premièrement, ils avaient des manières de travailler différentes et deuxièmement leurs ambitions divergeaient. Finalement, leur dispersion géographique était trop grande (ils n'ont jamais été les huit dans la même pièce !). Le noyau de base des trois fondateurs est malgré tout resté le même. Actuellement, les trois sont encore étudiants mais terminent tous leurs études cette année et pourront se consacrer à *TawiPay* à plein temps dès septembre 2014.

Sandra a également lancé son projet durant *Business eXperience*. Ils étaient plusieurs étudiants. Cela s'est mal passé. Sandra, qui trouve que le côté humain est essentiel dans une startup, a eu des problèmes relationnels avec les membres de son équipe. Cela a malheureusement causé l'arrêt du projet *Itrip2* à la fin du programme *Business eXperience*.

A la base, Sébastien a lancé *Net a la mode* avec sa copine et une amie. Ils n'ont rien amené au niveau financier. Des investisseurs ont pris en charge la majeure partie du risque. Il leur a fallu du temps avant d'être sûrs d'avoir assez d'argent pour se lancer. Six mois après les débuts, leur amie a quitté l'entreprise car elle n'a pas supporté la pression. Ils n'ont pas eu de problème d'organisation car les tâches étaient bien réparties entre eux, idem pour les prises de décision.

Pour Sébastien, « le plus important dans une startup, c'est de se focaliser sur le produit que tu vends » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014) et également de savoir tout faire. Il rajoute que « ce que tu apprends à l'école, c'est très général. Dans une startup, il faut savoir se débrouiller par soi-même » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014).

Dans la Startup *Pelipa*, ils ont également commencé à quatre dans le cadre de *Business eXperience*. Ils n'ont pas eu de problèmes d'organisation et les prises de décisions, mais plutôt dans l'implication de certains membres. Pour Suzanne, ce qui est essentiel dans une startup, c'est des gens motivés et dynamiques.

A la sortie de *Business eXperience*, Ralph a continué seul sur le projet à 100%. Il s'est concentré sur le développement technologique. Chez *Secu4*, en six ou sept ans, il n'a rencontré aucun problème avec ses employés. Ralph a toujours engagé des personnes avec qui il n'avait jamais eu de problèmes personnels.

Cette partie démontre l'importance de l'équipe comme le noyau central d'une startup. Le côté relationnel d'une startup est crucial et obligatoire si l'on veut que le succès soit au rendez-vous. De plus, il est très fréquent que des membres viennent et repartent, contrairement aux fondateurs qui font tout pour faire de leur vision une réalité.

➤ **Financement et état actuel**

Au niveau du financement, *TawiPay* a investi surtout du temps dans ce projet. De plus, ils ont gagné la première étape de *Venture Kick*. Ils se concentrent à réduire leurs coûts au maximum.

Chez *TikiCheck*, ils ont fait le choix de ne pas avoir de financement externe. Ils sont actuellement avec la bourse The Ark, qui leur permet de disposer de locaux gratuitement. Ils financent leur startup comme ils peuvent avec leurs propres économies. Heureusement, ils commencent à avoir des liquidités dans la startup, ce qui leur permet de souffler un peu. Pour Tommy, l'avantage c'est de se dire que l'on est maître à bord sans financement externe. De plus, comme il le dit, « tant qu'on est pas obligé, on n'y va pas » (T. Stefanelli, CP, 20 mai 2014).

Chez *Tokiwi*, la startup a déjà un statut de Société Anonyme. Ils ont fait l'incorporation au mois de février 2014. Pour cela, ils ont effectué une levée des fonds. La première version grand public de *Tokiwi* a été rendue disponible le 12 mars 2013. Ils n'ont cependant rien commercialisé, uniquement mis à disposition une version beta accessible à tous. Ils ont commencé la promotion active à partir de septembre 2013.

Chez *Secu4*, Ralph a recherché du financement afin de développer le premier prototype qui permettait de valider sa technologie. Ensuite, il a travaillé sur tous les paramètres liés au développement d'un produit qu'il a synthétisé dans un Business Plan de sorte à lever des fonds pour l'industrialisation d'un prototype et d'une mini-production industrielle. Comme il le dit, « cela a pris pas mal de temps pour que les gens prennent confiance et mettent l'argent sur la table. Et donc aller plus loin dans le projet » (R. Rimet, CP, 3 juin 2014). Comme il a repris le projet seul après l'aventure *Business eXperience*, il en a financé la moitié. Une dizaine de ses camarades de classe ont investi le reste.

« Les financiers avaient de la peine à investir dans un projet sans prototype et aucun produit fini. Il fallait atteindre les milestones, pour qu'ils libèrent la suite du financement, ce qui a été le cas » (R. Rimet, CP, 3 juin 2014).

Cela fera trois ans au mois d'août que *Net a la mode* aura été lancé. Ils ont eu assez de financement au début. Leur site internet a coûté très cher et ils ont eu beaucoup de coûts. Ils espèrent un second financement de sorte à pouvoir ouvrir de nouvelles boutiques éphémères.

Le site internet *Pelipa* a, quant à lui, ouvert officiellement le 1^{er} mai 2014. Ils sont à la recherche de prestataires et mettent tout en œuvre afin de faire connaître la plateforme. Ils n'ont effectué pour l'instant aucune levée de fonds.

De manière générale, les entrepreneurs prennent leur temps avant de rechercher du financement. Par contre, ils sont parfois obligés de trouver des fonds, comme c'était le cas pour Ralph Rimet qui devait financer son prototype.

12.2.2. ÊTRE ENTREPRENEUR

Ces questions portaient sur leur rapport à l'entrepreneuriat et leur attitude face aux risques et leur intérêt pour ce domaine.

➤ **Personnalité de l'entrepreneur**

Pour Laurent, l'entrepreneuriat, ce n'est pas tant une carrière qu'une personnalité. Pour lui l'entrepreneur peut être global. « Je pense que l'entrepreneuriat, tu peux le faire n'importe où. Tu peux le faire également dans des grandes structures » (L. Oberholzer, CP, 1er mai 2014). Il rajoute que « l'entrepreneuriat, c'est reconnaître des opportunités et agir dessus, c'est une caractéristique intrinsèque à la personnalité d'un entrepreneur » (L. Oberholzer, CP, 1er mai 2014).

Pour François, « l'entrepreneuriat, c'est une attitude face à un problème ou une opportunité » (F. Briod, CP, 1er mai 2014).

Tommy, a toujours été persuadé d'avoir cela en lui : il a toujours été proactif, aimé organiser des événements touristiques, des tournois sportifs et a fait partie d'un comité d'un festival. Il s'est toujours vu patron d'une entreprise plutôt qu'employé. Le fait d'avoir eu l'occasion avec *Business eXperience* lui a permis de se lancer.

Pour Ralph, ce qu'il a fait durant *Business eXperience* lui a vraiment plu. Cela correspondait entièrement à sa personnalité. Il ne se voyait pas faire autre chose. Comme il le dit « Je crois qu'au fond de moi, j'ai toujours été quelqu'un qui entreprenait les choses, qui les faisait différemment et qui aimait bien agir hors cadre, en allant chercher mes limites, en étant créatif » (R. Rimet, CP, 3 juin 2014). Pour lui, l'entrepreneuriat c'est aussi régler des problèmes dans tous les domaines et être capable d'être multitâches. Il a eu l'opportunité de le faire tôt et ce fut pour lui une expérience humaine très riche. Il définit l'entrepreneur comme « quelqu'un de persévérant, qui est un leader, qui sait tenir un cap avec courage et qui est un généraliste capable de résoudre des problèmes à n'importe quel moment en étant pragmatique » (R. Rimet, CP, 3 juin 2014). Pour lui, la principale force d'un entrepreneur est d'être entouré et d'avoir un réseau très important pour pouvoir rebondir et trouver des solutions quand c'est nécessaire.

« J'ai toujours voulu changer les choses. Durant mon stage de maturité professionnelle, j'avais envie d'apporter des idées nouvelles. Je voyais qu'il y avait des éléments qui n'allaient pas, je voulais donner mon point de vue. » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014). C'est comme cela que Sébastien décrit sa personnalité entrepreneuriale. Il rajoute : « le métier d'entrepreneur, c'est magnifique. C'est le meilleur métier : j'en ai appris tellement. Ce n'est pas facile, il faut savoir gérer le stress et il y a des moments vraiment difficiles. Avec le temps, tu sais maîtriser les situations. Le plus important, c'est de trouver des solutions. Elles ne viennent pas tout de suite mais il ne faut surtout pas tomber dans la panique et dans le stress » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014).

Pour Sandra, c'est différent, elle n'a pas toujours souhaité devenir entrepreneur. Elle s'est lancée pour découvrir quelque chose de nouveau. Elle ne regrette pas et trouve que « c'est un métier super. Cependant, il faut avoir les épaules solides » (S. Bellon, CP, 3 juin 2014).

C'est pareil pour Suzanne qui ajoute : « j'ai toujours eu un grand esprit d'initiative » (S. Praz, CP, 10 juin 2014). Elle trouve ce métier magnifique mais constate qu' « en Suisse, on n'encourage pas assez les gens à créer leur boîte » (S. Praz, CP, 10 juin 2014).

Ces réponses mettent en évidence le fait que les personnes interrogées ont en elles une part de l'entrepreneur qui est ancrée dans leur personnalité.

➤ **L'attitude face aux risques**

Chez *TawiPay*, le risque est mesuré. Leur seul investissement pour l'instant c'est du temps, pris sur une autre activité comme un hobby par exemple. Leur plus grand risque se situe plutôt au niveau social, car l'échec n'est vraiment pas bien perçu, surtout en Suisse, comparé aux États-Unis par exemple.

Pour François, ce n'est pas son premier projet, d'autres ont déjà échoué auparavant. Pour eux, l'expérience *TawiPay* et toutes étapes franchies (par exemple un passage au Téléjournal suisse romand et dans divers médias) leur a apporté beaucoup de reconnaissance. C'est un bilan positif en terme d'expérience.

Pour Laurent, ce n'est pas une peur, il n'y pense pas. Il se pose évidemment la question de savoir si cela va fonctionner. Des imprévus peuvent surgir. Il faut sans cesse se remettre en question mais cela fait partie de l'activité.

Laurent ajoute qu'« en étant jeune, on a l'avantage de ne pas avoir beaucoup de coûts, ce n'est pas très risqué. L'inconvénient, c'est que l'on manque d'expérience. Lorsque l'on a plus d'expérience, les risques sont différents car on a une famille et des responsabilités. Chaque phase de la vie a des avantages et inconvénients pour l'entrepreneuriat » (L. Oberholzer, CP, 1^{er} mai 2014).

« Ce n'est pas facile au début, il faut prendre du recul face aux situations » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014). Chez *Net a la mode*, ils ont perdu beaucoup d'argent les deux premières années et c'était très stressant.

Chez *Tokiwi*, on essaie simplement d'anticiper les risques au maximum. En fonction des types de risques, ils essaient de les réduire, voire les supprimer complètement. Pour cela, ils n'appliquent pas une méthodologie de Risk Management. Ils ne prennent que des risques qu'ils sont capables d'assumer. Pareil pour Sandra qui dit que son équipe « les anticipait en essayant d'être proactif » (S. Bellon, CP, 3 juin 2014).

Suzanne, quand à elle, déteste le risque en terme financier. Elle dit que « c'est la seule raison qui pourrait lui faire abandonner le projet » (S. Praz, CP, 10 juin 2014).

L'auteur a également tenté de saisir l'état d'esprit des entrepreneurs, principalement face aux risques et aux opportunités. Il en ressort que les entrepreneurs n'aiment pas le risque et font tout pour réduire son occurrence en étant proactif. Le risque financier est principalement celui qui fait le plus peur. Cependant, il y a également un risque social qui est très mal vu en Suisse, comparé à d'autres pays qui jugent l'échec moins sévèrement.

De manière générale, les entrepreneurs ne s'arrêtent pas après avoir identifié les différents risques et se lancent. Comme le résume très bien Laurent, « si on a trop peur de l'échec, on ne fait rien. Donc à un moment donné, il faut se lancer. » De plus, il rajoute que « la persévérance doit être une qualité de base qu'un entrepreneur doit avoir ».

➤ **Intérêt entrepreneurial**

Afin de savoir si les entrepreneurs étaient proactifs en terme de connaissance dans le domaine, l'auteur leur a demandé s'ils lisaient des blogs, revues, publications, livres sur l'entrepreneuriat afin de rester à jour et être au courant des dernières tendances.

François lit principalement de la documentation en ligne, peu importe les domaines. Il suit de nombreux forums dédiés à l'entrepreneuriat sur internet et essaie de se tenir informé des best practices. Au niveau Lean Startup, il a lu le livre Running Lean d'Ash Maurya.

Pour David, c'est pareil, il est toujours en train de lire. Cependant, « cette activité en elle-même prend du temps et ce temps-là, on le prend sur autre chose ». Fabien Galli, quant à lui, ne lit pas du tout. Il n'est pas intéressé à connaître par cœur une méthodologie mais aime bien être informé de ce qu'il se passe. Pour cela, il lit des petits résumés ou des articles mais jamais un livre complet. David et Fabien restent assez ouverts à de nouvelles méthodes mais ne sont pas totalement proactifs à ce niveau-là.

Suzanne, quand à elle, lit plus facilement des magazines traitant du milieu dans lequel évolue sa startup, c'est-à-dire tout ce qui touche à la nature, la terre ou l'équitation de manière à toujours garder un œil attentif à ce qui se passe dans cet environnement.

Ralph participe à beaucoup de forums sur l'entrepreneuriat, lit beaucoup à propos de ce domaine. Cependant, il est très pragmatique et est une personne s'axant sur la pratique et non sur la théorie : « entre la théorie et la pratique, il y a une différence assez grande. On peut lire autant de théories que l'on veut, ce n'est pas forcément pour cela qu'on sera le meilleur » Pour lui, les entrepreneurs sont « ceux qui sont vraiment capable de trouver des solutions au quotidien » (R. Rimet, CP, 3 juin 2014). « A la fin, peu importe si le modèle plaît ou non. L'important est de trouver des solutions et des entrepreneurs qui survivent dans le marché actuel, c'est-à-dire des gens malins et qui s'en sortent dans toutes les situations » (R. Rimet, CP, 3 juin 2014).

Sébastien lit beaucoup et apprend par lui-même diverses techniques pour le marketing et la publicité sur internet, ou la comptabilité par exemple. Il suit des bloggeurs et essaie de toujours se mettre à jour. « Tu n'as pas beaucoup de temps. L'important, c'est le résultat ! » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014).

Dans cette partie, il en ressort que les entrepreneurs se doivent de suivre l'évolution de l'environnement dans lequel ils évoluent. Dans ce contexte entrepreneurial où tout bouge très vite, il est fondamental de rester au courant de ce qui se fait de mieux afin de ne pas se faire dépasser par la concurrence.

Malheureusement, se tenir régulièrement informé de tout ce qui se passe est très difficile. Cela prend beaucoup de temps et le temps est l'élément crucial dans une startup. Il faut donc faire des concessions et sélectionner uniquement les choses qui peuvent apporter une plus-value.

12.2.3. LE LEAN STARTUP

Pour cette partie de l'entretien, l'auteur a tenté de connaître le rapport qu'entretenaient les entrepreneurs avec la méthodologie Lean Startup. Certains la connaissaient très bien, d'autres en avaient déjà entendu parler, et certains pas du tout. Dans cette partie dédiée au Lean Startup seront exposés les différents avis des entrepreneurs sur cette méthodologie et leur expérience avec celle-ci.

➤ ***Avis des entrepreneurs sur le Lean Startup***

Pour François, le Lean Startup « est comme toute méthodologie, outil ou théorie, cela dépend comment on l'applique : « cela peut toujours être à double tranchant, positif et négatif » (F. Briod, CP, 1er mai 2014). Il rajoute qu'« il faut s'éloigner de l'idéologie » (F. Briod, CP, 1er mai 2014). Son collègue Laurent ajoute que « des fois, le Lean Startup, c'est presque devenu une religion, une secte avec des décisions, qui ne sont au final presque plus prises pour le bien de la startup, mais pour que ça s'accorde avec ce qui est prodigué par la méthodologie » (L. Oberholzer, CP, 1^{er} mai 2014).

Cependant, ils ont l'impression que cela a été naturel pour eux d'être Lean avec leur startup. Ils ont commencé en connaissant uniquement cela, en ignorant comment cela se passait auparavant. Ils n'ont donc pas de moyen de comparaison. De plus, François rajoute : « on est presque de toute façon Lean car il faut être le plus rapide possible pour voir comment ça marche pour s'adapter. C'est inhérent à une boîte web » (F. Briod, CP, 1^{er} mai 2014).

Il explique que la complexité du projet n'était pas trop énorme et ne nécessitait pas une grande préparation avant d'être montrée à des clients potentiels. Ils ne pensent cependant pas avoir appliqué la méthodologie jusqu'au bout de manière rigoureuse. Ils l'ont pris avec parcimonie en choisissant les éléments qui leur convenaient.

Sébastien connaît brièvement la méthodologie mais dit la chose suivante : « je pense que c'est une très bonne méthode. Exécuter le Business Plan est voué à l'échec. Tu as un business plan à la base, tu es sûr qu'il est bon car tu t'es bien préparé. Mais si tu le suis jusqu'au bout sans t'adapter à l'environnement, tu es voué à l'échec. Je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui font faillite à cause de ça » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014).

Pour Fabien et David de la startup *Tokiwi*, ils n'appliquent pas vraiment le Lean Startup comme expliqué dans la littérature traitant le sujet mais ont toujours eu la philosophie de tout tester auprès des clients. Ils établissent des hypothèses, définissent les critères minimaux de validation et anticipent les pivots au cas où leurs hypothèses s'avèreraient erronées.

Après que l'auteur lui ait exposé ce qu'était le Lean Startup, Suzanne, qui ne connaissait pas cette méthodologie, semblait convaincue. Mais pour elle, le plus important, c'est d'« avoir des points de vue externes, des coaches qui te suivent et te challengent afin d'avancer continuellement » (S. Praz, CP, 10 juin 2014).

Lorsqu'il s'est inscrit au programme *Business eXperience*, Tommy Stefanelli avait la volonté de créer un produit qu'il puisse rapidement confronter au marché afin de voir s'il avait du potentiel ou non. Son équipe s'est battue durant *Business eXperience* pour ne pas avoir juste une idée mais quelque chose de concret à montrer aux entreprises et voir s'il y avait un intérêt. A la fin de *Business eXperience*, ils avaient quelques petits contrats, mais ils en avaient. En cherchant un peu, ils ont vu qu'il y avait éventuellement un marché. Cela les a poussés à continuer.

Première constatation, le Lean Startup n'est pas connue de tous les entrepreneurs. Ceux qui connaissaient déjà la méthodologie ne l'appliquent pas à 100%. La philosophie du Lean Startup est cependant très présente dans toutes les startups. Cela leur semble instinctif de tester rapidement leur produit sur le marché afin d'avoir les retours nécessaires à l'amélioration de la solution.

➤ **Développement par la Clientèle**

Afin d'avoir rapidement un feedback de la part des clients, *TikiCheck* a fait un deal avec la première entreprise qui avait travaillé avec eux durant les trois premiers mois. Une fois par mois, les fondateurs voyaient les cadres de l'entreprise afin que ceux-ci leur donnent un feedback de ce qui allait et ce qui n'allait pas et apportaient également leurs idées.

Les premiers clients payants sont venus d'eux-mêmes grâce à un article dans le journal *Le Nouvelliste*. Cela a donné de la crédibilité à la startup. Les premières ventes se sont bien déroulées et certains clients ont même recommandé *TikiCheck* à d'autres. Les clients sont également fidèles et reviennent pour faire de nouveaux sondages. Au début, ils ont segmenté plusieurs catégories et ont sélectionné les plus intéressantes avec le plus de potentiel.

Chez *Tokiwi*, ils ont fait une étude de marché la plus complète possible ainsi que des études qualitatives et quantitatives durant *Business eXperience*. Cela afin de voir comment les clients agissaient. Ils ont même tenté l'expérience du focus group, où les personnes y ayant participé soumettaient des feedbacks et idées périodiquement. Ils ont aussi, par exemple, pour les clubs de sport, contacté différents entraîneurs de football et de volleyball afin de savoir comment ils s'organiseraient avec le produit et combien ils étaient prêts à payer pour l'utiliser.

Chez *Secu4*, ils sont restés assez fidèles à l'idée de base mais se sont adaptés à la technologie. En effet, la technologie du téléphone mobile a beaucoup évolué depuis 2006 et la dernière version du produit date de 2011. Il y a eu beaucoup d'évolutions sur le look du produit ou dans la façon d'utiliser l'application avec le produit. Ils ont interrogé des gens dans la rue avec des formulaires (+ de 100 personnes), fait des études sur internet ainsi qu'une grande étude de marché (+ de 200 retours). Lorsque le produit était terminé, ils ont utilisés des bêta-testeurs plutôt que d'effectuer des focus group. Ces bêta-testeurs ont donné leur feedback et l'équipe de *Secu4* a effectué des modifications et amélioré le produit en fonction des feedbacks reçus. Puisque les produits de *Secu4* étaient distribués par la grande distribution, il a fallu trouver des distributeurs. Cela est très compliqué car il y a des normes et de nombreux codes pour la logistique. Lors de la préparation du produit, il a fallu étudier la distribution pour savoir comment conditionner et préparer le produit. Ils ont aussi été chez les revendeurs pour comprendre leurs besoins, surtout au niveau marketing afin d'améliorer les ventes et d'avoir un certain nombre de revendeurs actifs. Ils ont fait un gros travail sur le terrain.

Chez *Net a la mode*, il leur a été difficile de connaître leurs clients. Pour eux, il est plus difficile de connaître sa clientèle en ligne que dans la boutique car là, ils peuvent poser beaucoup plus de questions. En ligne, Ils ont fait des questionnaires en échange d'un rabais dans la boutique afin d'avoir des feedbacks. Ils ont le plus possible essayé de prendre contacts avec les clients de façon à connaître les points faibles et les points forts de leur site internet. Ils ont écouté les feedbacks des clients mais ne les ont pas impliqués dans la création du site ou le choix des produits car pour cela, ils se basent sur les tendances. Il ne leur a pas fallu beaucoup de temps pour avoir des premiers clients. Au lancement du site, ils ont organisé un événement avec des journalistes et ont fait un défilé de mode, ce qui a permis d'avoir une couverture médiatique assez forte. Celle-ci leur a coûté cher mais a eu des bons effets. Les premières ventes sont arrivées directement après l'événement. Elles se sont bien passées car ils étaient bien préparés.

L'équipe de *Itrip2*, menée par Sandra a rapidement parlé à des clients potentiels. Ils ont réalisé des études de marché, des études sur le terrain ainsi que de nombreuses interviews et questionnaires. Voir l'intérêt des clients motivait fortement l'équipe. Pour Suzanne, il faut savoir écouter le marché et se remettre en question, elle rajoute : « A mon avis, la clé de la réussite, c'est quand ton business semble très simple et logique » (S. Praz, CP, 10 juin 2014).

Chez *TawiPay*, le développement par la clientèle a été effectué très rapidement puisque les premiers tests sur le terrain ont été réalisés le premier jour du *Startup Weekend*. Ils sont partis avec l'hypothèse de base que les gens n'étaient pas informés de l'existence d'alternatives et donc que *TawiPay* pouvait apporter cette information comme valeur pour les clients. Ils ont donc été devant l'un de leur concurrent, l'agence *Western Union*, et ont demandé aux gens qui en sortait pourquoi ils utilisaient ce service et s'ils connaissaient des alternatives parfois moins chères. Bien que l'échantillon ne fût pas très représentatif, personne n'était au courant d'alternatives et personne n'avait fait de recherches préalables pour le savoir. Après cet élément de réponse initiale, ils n'ont cependant pas refait de tests sur le terrain depuis car ils pensent que c'est très coûteux en temps et non représentatif. *TawiPay*, avec le prototype réalisé lors du *Startup Weekend* a eu la chance d'obtenir une grande attention médiatique. Ils ont passés dans plusieurs médias en août 2013. Les sociétés sont venues vers eux grâce à cette médiatisation. Cette attention médiatique a été une grande validation de leur produit et cela s'est passé très peu de temps après avoir publié le site en ligne.

On peut voir que sans connaître forcément les principes du Développement par la Clientèle, les entrepreneurs vont naturellement tester leurs idées auprès du marché afin d'avoir rapidement des feedbacks. Ils cherchent des validations de leur solution partout où ils peuvent et une certaine attention médiatique peut permettre d'asseoir leur crédibilité et d'attirer certains clients intéressés par le produit. Comme le dit Laurent Oberholzer, « La problématique et de trouver le contact avec le consommateur ».

➤ **Agilité**

Le Lean Startup se basant d'un côté sur le développement par la clientèle et de l'autre sur les méthodologies de développement Agile, il était intéressant de voir comment les entrepreneurs utilisaient l'agilité dans leur démarche entrepreneuriale. Deux startups, *TawiPay* et *Tokiwi*, sont particulièrement agiles.

Chez *TawiPay*, être Lean leur permet de faire concurrence avec des sites, généralement gouvernementaux, proposant plus ou moins les mêmes services mais depuis un seul pays. Grâce à cette agilité inhérente à une petite structure, ils ne restent pas rigides dans leur démarche d'apprentissage du marché. Laurent imagine et est persuadé que leurs concurrents ne développent pas leurs produits de manière Lean. « Je conçois tout à fait ce qu'ils ont fait. Ils ont passé un an ou deux dessus avec un cahier des charges et un énorme budget pour finalement arriver à un site très moche et non utilisable » (L. Oberholzer, CP, 1^{er} mai 2014). Il rajoute que « c'est en appliquant la méthodologie Lean que l'on peut leur faire concurrence » (L. Oberholzer, CP, 1^{er} mai 2014).

Chez *Tokiwi*, on travaille également en suivant les préceptes du développement Agile. Ils listent toutes les fonctionnalités qu'ils imaginent et les développent au fur et à mesure. Ils effectuent des boucles de travail (sprint) de six à huit semaines et font les fonctionnalités choisies pour cette boucle. A la fin, ils sélectionnent les prochaines fonctionnalités à réaliser en fonction des feedbacks clients ou opportunités qui se présentent.

Développer un produit de manière agile est évidemment plus simple lorsque l'on a un produit dématérialisé, comme un site internet ou une application mobile. TawiPay démontre le parfait exemple de ce que peut apporter le Lean Startup, c'est à dire un moyen de concurrencer des entreprises ayant plus de ressources mais travaillant de manière beaucoup plus lente et rigide. Une non rigidité dans tous les processus de la startup est obligatoire afin d'aller vite et de trouver rapidement la bonne chose à créer.

➤ **Vision**

L'équipe de *TawiPay* est restée très proche de ce qu'elle voulait faire à la base. Leur vision qui est d'« apporter l'information aux migrants, leur permettre d'économiser de l'argent et favoriser le développement dans les pays en voie de développement » (F. Briod, CP, 1^{er} mai 2014) n'a pas changé. Cependant, leur stratégie a varié en s'adaptant aux feedbacks reçus du marché mais étonnement, leur site internet est resté très proche du premier prototype réalisé lors du *Startup Weekend*. Ils ont évidemment plein de nouvelles idées mais ont le sentiment qu'il leur faut aller au bout des choses avec cette solution avant d'aller voir ailleurs.

Sandra, avec sa startup *Itrip2*, n'a jamais changé sa vision. Cependant, depuis son idée de départ, elle a beaucoup changé sa stratégie et son produit jusqu'à ce que son équipe trouve un bon business model. Pareil pour *TikiCheck*. La vision n'a pas changé mais l'idée a toujours évolué. Tommy indique que « c'est le jour et la nuit entre ma première idée de *Business eXperience* et ce que nous commercialisons maintenant. C'est normal, je pense que c'est pour toutes les startups la même chose » (T. Stefanelli, CP, 20 mai 2014).

Chez *Net a la mode*, le business plan qu'ils ont fait à la base n'est plus vraiment d'actualité car la stratégie a beaucoup changé. Ils ne sont plus 100% en ligne et on des boutiques temporaires qui permettent le buzz et attise la curiosité. C'est un concept innovant qui n'a jamais été fait à grande échelle. Plus il y aura de boutiques temporaires, plus le chiffre d'affaires augmentera, car c'est profitable. L'objectif est d'augmenter leur nombre.

Chez *Tokiwi*, l'idée a énormément évolué au fil du temps. Ce qu'elle est maintenant ne ressemble plus à ce que l'on a fait durant *Business eXperience*. Ils ont un marché totalement différent. L'idée de base est également toujours restée la même chez *Secu4*. Le principe et le concept d'avoir un objet qui tourne autour d'un téléphone portable sont restés. Ralph avait une idée assez claire de ce qu'il voulait faire.

On peut voir que tous les entrepreneurs ont gardé une vision similaire de la génération de l'idée à maintenant pour leur startup. Comme expliqué dans le chapitre 8.2, la vision ne bouge qu'à de rares occasions mais la stratégie et le produit eux sont en constante évolution. De nombreux pivots et améliorations ont été effectués par tous les entrepreneurs. L'idée du produit a pour presque tous les groupes énormément évolué et il n'est pas rare d'avoir, comme chez Tokiwi, un produit totalement différent de l'idée de base.

➤ **Indicateurs de performance**

L'un des points les plus importants de la méthodologie Lean Startup, c'est de définir des indicateurs permettant d'évaluer le progrès effectué. L'auteur a testé si les entrepreneurs mettaient réellement de tels indicateurs en place ou non.

Chez *Tokiwi*, c'est le cas. A chaque nouvelle fonctionnalité offerte sur la plateforme, ils prévoient des nouveaux indicateurs afin d'analyser le succès. La plateforme étant totalement gratuite pour l'instant, leur objectif est d'abord de connaître la masse des utilisateurs afin de bien choisir le modèle d'affaires par la suite.

Chez *Net a la mode*, le principe est de tout analyser : les produits, les clients, les campagnes. « Ce qui est vraiment important dans une startup, c'est de tout analyser et d'en tirer des conclusions : pourquoi cela marche ou pourquoi cela marche pas » (S. Aebi, CP, 14 juin 2014). Sur internet, tout ce qu'ils font a des statistiques. Pour gérer l'évolution, ils utilisent ces chiffres ainsi que des données financières.

Chez *TawiPay*, les mesures sont propres au produit. Par exemple, *Combien de recherches sont faites depuis la plateformes ?* Cependant, *TawiPay* avance plus en se fixant des milestones et des validations à effectuer. Leur objectif actuel est de développer le produit et la base d'utilisateurs. La priorité absolue n'est pas de gagner de l'argent. Cependant, dans le long terme, les commissions encaissées seront un bon indicateur du succès en terme d'utilisation du site et de l'impact social.

Chez *Secu4*, la progression, était mesurée dans le fait d'acquérir des nouveaux utilisateurs ou d'avoir de nouveaux revendeurs. Ils avaient également un certain indicateur technologique comme par exemple la compatibilité du produit avec différents plateformes. La certification du produit par *Apple* a été une validation forte. Les objectifs n'étaient donc pas que des objectifs de vente.

On constate qu'en phase de recherche d'un business model, les indicateurs mis en place sont conformes à ce que préconise le Lean Startup, c'est à dire des indicateurs permettant de définir la progression effectuée et non des indicateurs financiers ou de complaisance. Les entrepreneurs interrogés ont bien compris que la progression peut être définie uniquement en mettant en place des mesures simples efficaces.

12.2.4. UTILISATION DU BUSINESS MODEL CANVAS

Nous avons vu que dans une *Lean Startup*, l'utilisation d'un canevas permettant de se représenter son modèle d'affaires était quelque chose de primordial, c'est pourquoi, l'auteur a demandé aux entrepreneurs s'ils utilisaient ou avaient utilisé le *Business Model Canvas*.

Chez *TawiPay*, le *Business Model Canvas* a été un outil fondamental, principalement lors du *Startup Weekend*. Cela leur a permis de se poser les bonnes questions. Depuis, ils ne l'ont pas réutilisé. Pour eux, le *Business Model Canvas* est plus un outil pour la génération et le prototypage d'idées à la genèse d'un projet qu'un document qu'il faut ressortir souvent. De plus, pour l'instant, ils n'ont pas eu besoin de faire beaucoup d'itérations. Ils ne l'utilisent pas comme une feuille de route non plus. Ils l'ont cependant mentalement dans la tête, c'est ce qui les guide.

Dans la startup *TikiCheck*, le *Business Model Canvas* a également été utilisé mais cela leur a pris du temps. Ils retournent quelques fois sur leur Business Plan afin de le modifier et donc modifient automatiquement leur *Business Model Canvas*. Ils ne peuvent pas lui consacrer beaucoup de temps mais regardent et modifient certaines choses de temps à autre. Comme le dit Tommy, « au bout d'un moment, ça devient un automatisme quand on l'a compris et on se fait son *Business Model Canvas* dans la tête » (T. Stefanelli, CP, 20 mai 2014).

Chez *Tokiwi*, le *Business Model Canvas* a été utilisé mais pas de manière aussi stricte qu'enseigné durant les cours de *Business eXperience*. A l'heure actuelle, il y a encore certains blocs à modifier mais pour cela, ils ne se mettent plus derrière le BMC, ils l'ont dans la tête, comme chez *TawiPay* ou *TikiCheck*.

Pour Ralph Rimet, qui est maintenant consultant auprès de startups, l'utilisation du Business Model Canvas est très utile au niveau du consulting avec ses clients. Cependant, cela dépend beaucoup du niveau de la réflexion de la société. Il l'utilise donc en fonction des besoins. Sandra et Suzanne ont également utilisé ce canevas au début de la startup afin d'avoir les idées claires.

Tous les entrepreneurs sans exception connaissent le Business Model Canvas et l'ont utilisé au moins une fois. Cependant, ils l'ont utilisés principalement lors de la phase de génération d'idées et ne l'utilisent pas comme feuille de route comme cela est préconisé par Steve Blank. Une chose importante à noter est que plusieurs entrepreneurs ont indiqué à l'auteur qu'ils avaient le canevas dans la tête et le modifiaient mentalement.

12.2.5. OUTILS UTILISÉS ET SOUTIEN EXTERNE

Afin de connaître plus en détail leurs méthodes de travail, l'auteur a également essayé de connaître les autres outils utilisés, ainsi que de savoir si les différentes startups ont ou ont eu l'aide de coaches ou professeurs les aidant dans leur démarche entrepreneuriale.

➤ *Autres outils utilisés*

Par exemple, chez TawiPay, l'équipe utilise un logiciel permettant de synchroniser toutes leurs tâches. Cet outil de collaboration permet de centraliser toutes les informations ainsi que partager des documents. Cela est crucial pour eux car les membres de l'équipe sont assez décentralisés. François blogue également beaucoup. Ils utilisent également un tableau permettant de noter les différentes choses à faire, leur statut ainsi que le résultat obtenu. L'objectif est de garder une trace et de communiquer facilement. Ils n'ont cependant pas utilisé d'outil permettant de statuer les hypothèses.

Chez *TikiCheck*, ils utilisent, pour le démarchage client, un *Customer Relationship Manager* (CRM). Cela leur permet de suivre les différentes étapes avec les clients, de savoir où ils en sont et de faire le suivi des clients. Cependant, ils n'utilisent pas de logiciel collaboratif car comme le dit Tommy « à notre échelle ce serait une perte de temps » (F. Galli, CP, 6 mai 2014).

Tokiwi utilisent, quand à eux, leur propre plateforme ainsi que quelques outils développés à l'interne. Ils utilisent beaucoup le logiciel *Microsoft Excel* pour cela. Les métriques sont également faites maison. Ils développent de manière Agile et suivent l'avancement du projet également avec des feuilles *Excel*. Ils n'utilisent donc pas un programme en particulier mais font un patchwork de plusieurs outils. Suzanne est également adepte, lorsqu'elle travaille sur sa startup *Pelipa*, des feuilles *Excel*.

Afin de tout pouvoir analyser, l'équipe de *Net a la mode* utilise de nombreux outils permettant de tout savoir sur internet. Premièrement leur site internet, ensuite des outils comme *Google Analytics* qui permettent d'analyser le trafic du site internet ainsi que des outils pour la publicité comme les *Facebook Ads* ou *Google Adwords*. Ils n'appliquent pas de méthodes particulières car elles sont souvent peu adaptées pour la mode.

Chaque entrepreneur utilise les outils qu'il considère les plus adaptés. Certains utilisent des outils collaboratifs, d'autres des outils de communication et certains créent des outils personnalisés.

Il y a pléthore d'outils à disposition des entrepreneurs afin de travailler le plus efficacement possible mais finalement, on peut observer que les outils fait maison sont les plus populaires, notamment ceux créés avec Microsoft Excel. Cependant, lors de la phase de croissance, ceux-ci pourraient s'avérer un peu limités.

➤ **Soutien externe**

TawiPay n'a pas vraiment eu de coach personnel depuis leur participation au *Startup Weekend*. Cependant, depuis qu'ils sont enrôlés dans le programme *Venture Kick*, ils reçoivent de nombreux conseils et cela leur permet d'avoir l'avis des professionnels du domaine. Chez *Net a la mode*, ils n'ont pas de coach particulier mais ont beaucoup de soutien de la part de leurs investisseurs. Sinon, tous les autres entrepreneurs ayant participé au programme *Business eXperience* ont eu de nombreux coaches qui leur ont permis de commencer leur startup de la meilleure des manières.

Toutes les informations utilisées dans ce chapitre proviennent des sources listées dans le *Tableau 6*.

13. CORRÉLATION ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE

Après avoir pris connaissance des différents points de vue et opinions des entrepreneurs, le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il y a une grande corrélation entre la méthodologie *Lean Startup* présentée dans ce travail (par l'état de l'art et les meilleures pratiques) et les témoignages.

Premièrement, on peut voir que les entrepreneurs ont tous des motivations différentes pour leurs startup. De plus, il n'y a pas un profil-type d'entrepreneur qui est ressorti, si ce n'est qu'ils avaient tous la volonté de changer les choses et de challenger le status quo.

Leurs idées sont toujours apparues naturellement en observant un problème ou un besoin dans la vie de tous les jours. Ils ont saisi cette opportunité et ont créé une vision permettant de le résoudre. Ils ont eu le courage de se lancer dans l'inconnu et de faire face aux différents risques identifiés, bien que ceux-ci leur fassent très peur. Pour les réduire, ils essaient d'être au maximum proactifs.

Bien que la méthodologie *Lean Startup* ne soit pas connue de tous, des étapes de ce qu'elle prône sont suivies naturellement. Par exemple, afin de créer la solution répondant de manière optimale au problème ou au besoin des clients, ils ont tous eu le réflexe d'aller tester leurs différentes hypothèses auprès des clients et de créer la solution par itérations. Comme le *Lean Startup* le conseille, la vision a très rarement changé. Cependant, le produit et la stratégie ont constamment été modifiés durant le processus de développement de la startup.

Ils ont compris qu'aller le plus vite possible était la meilleure chose à faire afin d'économiser leurs ressources et maximiser l'apprentissage. De plus, ils ont tous essayé de mettre en place des indicateurs de performance.

Le *Lean Startup* n'est cependant jamais appliqué totalement. Même les entrepreneurs connaissant la méthodologie et la trouvant utile prennent en compte uniquement ses enseignements les plus importants mais ne vont pas plus loin.

Enfin, on a pu voir que toutes les startups travaillent de manière totalement différente, avec divers outils, et ne suivent pas les mêmes étapes. Il est donc impossible pour l'auteur d'émettre un jugement ou une critique sur telle ou telle démarche utilisée par les entrepreneurs, car il a été prouvé que même une méthode non adaptée ou non conseillée ne signifie pas qu'elle ne peut pas fonctionner dans certains cas.

Conclusion

L'objectif de ce travail de Bachelor était d'apporter assez d'éléments permettant de répondre à l'hypothèse de travail exposé au *Chapitre 5* qui est, pour rappel : « lors du lancement d'une startup, suivre la méthodologie *Lean Startup* permet de maximiser les chances de trouver son marché et de réduire le risque d'échec ».

Avec toute l'information recueillie et exposée dans cette étude, que ce soit avec l'état de l'art, les interviews auprès d'entrepreneurs ou les experts du *Lean Startup*, il est possible d'en tirer des conclusions permettant de répondre à l'hypothèse de travail. Cela de manière objective et neutre, même avec certaines limites et biais (exposés plus loin dans la cette conclusion).

Pour l'auteur, il paraît clair que cette hypothèse de travail est plus que fondée et correcte.

Premièrement, avec l'état de l'art sur le *Lean Startup* et les meilleures pratiques, on a pu voir que tout est fait pour que les entrepreneurs aillent le plus rapidement possible confronter leurs idées auprès du marché. Le fait d'obtenir des signaux positifs de la part des clients permet de se reconforter dans l'idée que la solution peut effectivement répondre à un problème ou un besoin. Cela permet de réduire les risques liés à une non-adoption du produit par le marché. L'objectif du *Lean Startup* est de fournir des outils différents permettant aux entrepreneurs de faire face à des difficultés propres à l'environnement incertain de la startup.

Ensuite, les différents entretiens ont permis de confirmer que cette méthode était celle à suivre lorsque l'on lance fait face à un risque de marché. La forte corrélation relevée avec la théorie revient à dire que le *Lean Startup* est presque naturel chez certains entrepreneurs, même lorsqu'ils ne connaissent pas du tout la méthodologie. De plus, les entretiens avec les spécialistes du *Lean Startup* confirment que cette méthodologie est la meilleure à appliquer, si elle est bien comprise est utilisée correctement.

L'auteur a également observé les mêmes attitudes et comportements lors du *Startup Weekend Valais 2014* auquel il a participé. Le compte-rendu de cette expérience peut être trouvé en *Annexe XI*.

D'ailleurs, une seconde étude de *Startup Genome* prouve que les startups américaines ayant suivi les enseignements des leaders d'opinions dans le domaine des startups (Eric Ries, Steve Blank, Dave McClure ou encore Paul Graham) ont 80% de chances de plus d'obtenir du capital-risque auprès d'investisseurs (Startup Compass, 2013).

Bien évidemment, le nombre de facteurs qui rentrent en ligne de compte est tel qu'il est impossible de véritablement imputer la réussite totale d'un projet uniquement à cette méthodologie. Cependant, l'hypothèse est validée par l'auteur car le *Lean Startup* fournit tous les outils permettant de maximiser les chances de trouver son marché qui fait, par conséquent, diminuer les risques du projet.

L'enjeu principal est de savoir les utiliser correctement et efficacement. Cet aspect n'a plus rien à voir avec la méthodologie et une mauvaise utilisation de celle-ci ne pourrait en aucun cas lui être imputée.

➤ **Recommandations de l'auteur**

Avec les principaux résultats exposés ci-dessus, on peut voir que la méthodologie *Lean Startup* permet d'aider les entrepreneurs à trouver plus facilement leur marché et d'ainsi réduire les risques d'échec. L'auteur recommande les éléments suivants aux entrepreneurs voulant se lancer dans la création d'un startup :

Premièrement, il est crucial de saisir les différences entre une startup et une grande entreprise. Les contextes sont diamétralement opposés et ne pas le comprendre met en péril l'organisation avant même sa création. L'auteur conseille de prendre connaissance du *Manifeste du développement par la clientèle* disponible en *Annexe XII* et de retenir parfaitement ces éléments.

Ensuite, il est nécessaire de comprendre de manière globale ce que prône le *Lean Startup* et de l'appliquer de manière complète. Comme le dit Vincenzo Pallotta : « si on dit qu'on l'applique partiellement, c'est un indicateur que l'on n'a pas bien compris ce qu'est le *Lean Startup*. C'est un peu comme si un chercheur disait qu'il suit la méthode scientifique partiellement. Ce n'est pas possible car il faut passer par tous les processus de validation ». En effet, le *Lean Startup* est avant tout un état d'esprit à avoir. Après, évidemment, il faut prendre du recul et prendre des décisions destinées uniquement au bien de la startup. De plus, la phase d'apprentissage est essentielle car c'est elle qui amène au Product/Market Fit. Sauter cette étape peut être fatal.

Ce qui n'est pas conseillé, c'est de vouloir à tout prix être *lean*, juste pour être à la mode. Surtout si le problème se pose sur le côté technologique. Dans ce cas, le *Lean Startup* n'est vraiment pas adéquat. C'est pourquoi il faut bien évaluer les différents risques de la startup et ne pas se tromper sur l'évaluation de son business.

Finalement, il faut être conscient que le *Lean Startup* est, au final, la méthode qui a été suivie par tous les entrepreneurs qui se sont trouvés un jour dans cette situation de risque de marché très élevé et qui ont eu du succès. Ils l'ont fait de manière naturelle et instinctive sans trop réfléchir. Maintenant, Eric Ries a simplement mis un nom dessus, en essayant de la cadrer. Valider les hypothèses du modèle d'affaires est la bonne pratique, peu importe comment on appelle la méthode utilisée. Au final, le plus important est d'être dans cette mentalité de recherche et d'apprentissage. Quand il y a un risque au niveau du marché, il n'y a pas d'autres alternatives.

« A mon avis, le *Lean Startup*, c'est vraiment basique, très simple. Ce n'est pas une chose compliquée. L'objectif est juste de valider les hypothèses et le modèle d'affaires. La philosophie est très simple et pas compliquée. Tous ceux qui ont échoués n'ont pas atteint le Product/Market Fit, c'est à dire qu'ils n'ont simplement pas validé les hypothèses de leur modèle d'affaires » (V. Pallotta, CP, 15 mai 2014).

Cela résume en quelques phrases ce qu'est le *Lean Startup*. Cela paraît très complexe mais est en fait assez simple et « souvent, les gens pensent que ce qui est assez simple doit être assez facile » (anonyme, CP, 28 mai 2014).

En conclusion, il ne faut pas oublier que lancer sa startup est quelque chose de très difficile, qui demande du travail, de nombreux sacrifices et que tout le monde ne peut pas y arriver. Cependant, comme le dit Elon Musk, CEO de *Tesla Motors*, « If something is important enough, even if the odds are against you, you should still do it » (D'Onfro, 2013).

➤ **Limites et biais de l'étude**

Pour cette étude, il y a de nombreux biais qui peuvent influencer légèrement les résultats présentés précédemment.

Premièrement, le nombre limité d'entrepreneurs interrogés ne permet pas d'avoir un échantillon totalement représentatif de la population d'entrepreneur. Beaucoup trop de facteurs rentrent en compte pour avoir un échantillon correcte comme l'industrie, l'âge, la région, l'expérience, etc...

L'auteur a préféré interroger un nombre limité d'entrepreneurs et se focaliser uniquement sur la qualité des échanges plutôt que d'avoir beaucoup plus d'entretiens n'apportant finalement pas plus d'informations. De plus, tous les entrepreneurs interrogés ont un projet d'entreprise avec un canal de distribution web ou mobile avec la plupart du temps un produit virtuel, ce qui peut fausser les résultats.

Pour finir, tous les entrepreneurs interrogés ont déjà eu une éducation entrepreneuriale, que ce soit à l'*Université* ou dans une *Haute École Spécialisée*. En effet, six d'entre eux ont suivi le programme *Business eXperience* proposé par la *HES-SO Valais*. Cependant, comme ce travail est destiné à l'*Association Business eXperience*, l'auteur a trouvé pertinent d'avoir plusieurs témoignages d'alumnis de ce programme.

De plus, en testant une méthodologie au moyen d'entretiens qualitatifs, il est très difficile de savoir quelle part du succès ou de l'échec de la startup est vraiment due à son application rigoureuse. Des entretiens quantitatifs n'auraient pas été plus pertinents. L'auteur a fait le choix de ne pas en réaliser car cela n'aurait rien apporté de plus au travail.

Références

Andreesen, M. (2007, 25 juin). Product/Market Fit. *Stanford University*. Récupéré sur <http://www.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>

Bertholet, G. (2010, 22 septembre). Modèle de croissance des startups : comment monter un business scalable ? [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://www.guilhembertholet.com/blog/2010/09/22/modele-de-croissance-des-startups-comment-monter-un-business-scalable/>

Bertholet, G. (2011, 5 octobre). Démarrer avec le Customer Development (Cust Dev) [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://www.guilhembertholet.com/blog/2011/10/05/demarrer-avec-le-customer-development-cust-dev/>

Blank, S. G. (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. Foster City, California : Cafepress.com.

Blank, S. (2008, 5 novembre). *Customer Development Methodology* [Slides Powerpoint]. Récupéré sur <http://fr.slideshare.net/venturehacks/customer-development-methodology-presentation>

Blank, S., Dorf, B. (2013a). *Le Manuel du créateur de start-up : Etape par étape, bâtissez une entreprise formidable*. Paris : Les Editions Diateino.

Blank, S. (2013b, mai). Why the Lean Startup Changes Everything, *Harvard Business Review*. Récupéré sur <https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/pl/product.seam?c=29512&i=29514&cs=72931baa3b05f76aca8090b33db139b0>.

Blank, S. (2013c, 24 juin). Steve Blank: The 6 Types of Startups. *The Wall Street Journal*.
Récupéré sur <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/>

Bertholet, G. (2014, 16 janvier). 7 façons de tester son idée de startup avec un Minimum Viable Product / MVP [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://www.guilhembertholet.com/blog/2014/01/16/7-facons-de-tester-son-idee-de-startup-avec-un-minimum-viable-product-mvp/>

Charpy, M. (2008, 15 février). La diffusion d'une innovation [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://strategies4innovation.wordpress.com/2009/02/15/la-diffusion-dune-innovation/>

Chubby Brain. (2011, 11 janvier). *Analyzing 32 Startup Failure Post-Mortems to Find the 20 Top Reasons that Startups Fail*. Récupéré sur <http://www.chubbybrain.com/blog/top-reasons-startups-fail-analyzing-startup-failure-post-mortem/>

Cohen, D., & Feld, B. (2010). *Do More Faster: TechStars Lessons to Accelerate Your Startup*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.

Cooper, B., & Vlaskovits P. (2010). *The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany*. Brant Cooper and Patrick Vlaskovits.

Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics*. Sebastopol, Californie : O'Reilly Media, Inc.

D'Onfro, J. (2013, 11 septembre). 11 Elon Musk quotes. *Business Insider*. Récupéré sur <http://www.businessinsider.com/11-elon-musk-quotes-2013-9?op=1>

Ecole polytechnique fédérale de Lausanne. (2013, 08 mai). Le Cygne Noir et les startups. Récupéré sur <http://actu.epfl.ch/news/le-cygne-noir-et-les-start-up/>

Ellis, S. (2009, 27 juin). The Startup Pyramid [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://www.startup-marketing.com/the-startup-pyramid/>

Ellis, S. (2010, 13 juillet). Getting to Product-Market Fit [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://www.startup-marketing.com/getting-to-product-market-fit/>

Ellis, S. (2014). Using Survey.io [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://www.startup-marketing.com/using-survey-io/>

European Union Law. (2014). Recommandation de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [PDF]. Récupéré sur <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:FR:PDF>

Feinleb, D. (2011). *Why Startups Fail : And How Yours Can Succeed*. New York : Apress.

Financial Times Lexicon. (2014). *Definition of black swan*. Récupéré sur <http://lexicon.ft.com/Term?term=black-swan>

Forum EPFL. (2014). *Start-Up Day*. Récupéré sur <http://forum.epfl.ch/fr/start-up>

Fri up. (2014). *Support Start-up*. Récupéré sur <http://www.friup.ch/fr/support-start-up/>

Furr, N., & Ahlstrom, P. (2011). *Nail It then Scale It: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation*. NISI Institute.

Gage, D. (2012, 20 septembre). The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail. *The Wall Street Journal*. Récupéré sur <http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443720204578004980476429>
190

Hirai, A. (2014). What Kills Startups? *Cayenne Consulting*. Récupéré sur <http://www.caycon.com/what-kills-startups.php>

Kaufman, J. (2012). *The Personal MBA : master the art of business*. New York : Penguin Group.

Kawasaki, G. (2004). *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. New York : Penguin Group.

Lindquist, R. (2010, 16 août). How great leaders inspire action - the golden circle. *Life Engineering*. Récupéré sur <http://life-engineering.com/how-great-leaders-inspire-action-the-golden-circle/>

Liu, E. (2013, 10 avril). What are some of the most successful startups that came out of the Lean Startup methodology ? *StartitUp*. Récupéré sur <http://startitup.co/answers/posts/90/what-are-some-of-the-most-successful-startups-that-came-out-of-the-lean-startup-methodology>

Maurya, A. (2012). *Running Lean : Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2nd edition*. O'Reilly.

Maurya, A. (2013). The Lean Stack – Part 1 [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://practicetrumpstheory.com/2012/06/the-lean-stack/>

Michelle. (2012, 12 janvier). Diffusion of Adoption : Using the Creative Differences [Publication sur blog]. Récupéré sur http://creativeemergence.typepad.com/the_fertile_unknown/2012/01/according-to-wikipedia-diffusion-of-innovations-is-a-theory-that-seeks-to-explain-how-why-and-at-what-rate-new-ideas-and-t.html

Mullins, J., & Komisar, R. (2009). *Getting to Plan B : Breaking Through to a Better Business Model*. Boston : Harvard Business Review Press.

Nobel, C. (2011, 11 avril). Teaching a 'Lean Startup' Strategy. *Harvard Business School*. Récupéré sur <http://hbswk.hbs.edu/item/6659.html>.

Office fédéral de la statistique. (2013, 15 novembre). *Taux de survie des nouvelles entreprises*. Récupéré sur

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/data.html>

Office fédéral de la statistique. (2014a). *Chiffres sur les PME : entreprises et emplois*.

Récupéré sur <http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/02987/02989/index.html?lang=fr>

Office fédéral de la statistique. (2014b). *Définitions*. Récupéré sur

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/11/def.html#resultstart>

Osterwalder, A. & Blank, S. (2010, 11 novembre). *Creating Start-Up Success* [Slides Powerpoint]. Récupéré sur

<http://fr.slideshare.net/Alex.Osterwalder/successful-entrepreneurship-5747012>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model: Nouvelle génération*. Paris : Pearson Education France.

Peretz, N. (2014, 18 mai). Product/Market Fit - The elusive quest. *Medium*. Récupéré sur

<https://medium.com/@nevopere/product-market-fit-the-elusive-quest-757df6ee0717>

Ries, E. (2010, 21 juin). What is a startup ? [Publication sur blog]. Récupéré sur

<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Publishing Group.

Riley, J. (2012, 23 septembre). Starting a business – objectives of startups. *Tutor2u*.

Récupéré sur

http://www.tutor2u.net/business/gcse/enterprise_startup_objectives.html

Robehmed, N. (2013, 27 novembre). 5 Tips For Starting Up From Shark Tank's Judges.

Forbes. Récupéré sur <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/11/27/5-tips-for-starting-up-from-shark-tanks-judges/>

Rodgers, M., Everett. (1983). *Diffusion of innovations*, 3th edition. The Free Press.

Roock, S. (2012, 5 août). Lean Startup: A classification of MVPs [Publication sur blog].
Récupéré sur <http://stefanroock.wordpress.com/2012/08/05/lean-startup-a-classification-of-mvps/>

Startup Compass. (2013, 3 avril). Startup Genome Report [PDF]. Récupéré sur <http://blog.startupcompass.co/pages/startup-genome-report-1>

Startup Genome. (2012). Startup Genome Report Extra on Premature Scaling [PDF].
Récupéré sur http://gallery.mailchimp.com/8c534f3b5ad611c0ff8aeccd5/files/Startup_Genome_Report_Extra_Premature_Scaling_version_2.1.pdf

Strange, A. (2013, 29 octobre). Garage where Steve Jobs started Apple Designated as Historic Site. *Mashable*. Récupéré sur <http://mashable.com/2013/10/29/steve-jobs-apple-garage-landmark/>

supercoach. (2008, 14 mars). La théorie du cygne noir [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://monblog.ch/supercoach/?story=014-la-theorie-du-cygne-noir>

Zwilling, M. (2013, 7 septembre). 10 Tips For Building The Most Scalable Startup [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://blog.startupprofessionals.com/2013/09/10-tips-for-building-most-scalable.html>

Annexe I : Les six types de startups

Steve Blank: The 6 Types of Startups

STEVE BLANK: When I started teaching, I thought all entrepreneurs and startups did what I did for 21 years – aim for billion-dollar markets and keep at it until you achieved liquidity or ran out of money.

It turns out I was wrong.

The reality is that while we have only one word for “startup,” there are six varieties: lifestyle, small business, scalable, buyable, social and inside a large company. The founders who start these are all “entrepreneurs.” But there are significant differences between the people, funding and strategies involved. Not understanding those differences can screw up your chance of success.

Lifestyle Startups: Work to Live Their Passion

On the California coast where I live, lifestyle entrepreneurs are like surfers, teaching surfing lessons to pay the bills so they can surf some more. Lifestyle entrepreneurs live the life they love, work for no one but themselves and pursue their personal passion. The Silicon Valley equivalent is the journeyman coder or Web designer who loves the technology and takes coding and U/I jobs because it is a passion.

Small-Business Startups: Work to Feed the Family

The overwhelming number of entrepreneurs and startups in the U.S. today are still small businesses. This category consists of grocery stores, hairdressers, consultants, travel agents, Internet commerce storefronts, carpenters, plumbers, electricians, etc. They are anyone who runs his or her own business.

Small-business entrepreneurs work as hard as anyone in Silicon Valley. They hire local employees or family. Most are barely profitable. Most small businesses are not designed for scale — the owners want to own their business and feed the family.

Their only available capital is their own savings, what they can borrow from relatives and banks. Small-business entrepreneurs don't become billionaires and don't make many appearances on magazine covers. But in sheer number, they are infinitely more representative of “entrepreneurship” than entrepreneurs in other categories—and their enterprises create local jobs.

Scalable Startups: Born to Be Big

Scalable startups are what Silicon Valley entrepreneurs and their venture investors aspire to build. Google, Skype, Facebook and Twitter are just the latest examples. From day one, the founders believe that their vision can change the world. Unlike small-business entrepreneurs, their interest is not in earning a living but rather in creating equity in a company that eventually will become publicly traded or acquired, generating a multi-million-dollar payoff.

Scalable startups require risk capital to fund their search for a business model, and they attract investment from equally crazy financial investors – venture capitalists. They hire the best and the brightest. Their job is to search for a repeatable and scalable business model. When they find it, their focus on scale requires even more venture capital to fuel rapid expansion.

Buyable Startups: Acquisition Targets

In the past five years, the cost and time required to build Web and mobile apps has plummeted. You can get to product/market fit and a million users with \$100,000 to \$1 million. Many of these startups bypass traditional VCs by using crowd or angel funding. In some cases, while they might be able to build a billion-dollar business, the lack of traditional venture-capital investors (and nosebleed valuations) takes away the pressure of the “swing for the fences” liquidity goals. This class of startup is likely to be sold to a larger company for \$5 million to \$50 million. The founders and investors walk away with millions but not billions.

Social Startups: Driven to Make a Difference

Social entrepreneurs are no less ambitious, passionate or driven to make an impact than any other type of founder. But unlike scalable startups, their goal is to make the world a better place, not to take market share or to create to wealth for the founders. They may be organized as a nonprofit, for-profit or hybrid.

Large-Company Startups: Innovate or Evaporate

Large companies have finite life cycles. And over the past decade, those cycles have grown shorter. It’s already becoming clear that Lean Startup practices are not just for scalable and buyable startups.

Corporations have spent the past 20 years increasing their efficiency by driving down costs. But simply focusing on improving existing business models is not enough anymore.

Almost every large company understands that it also needs to deal with ever-increasing external threats by continually innovating. To ensure their survival and growth, corporations need to keep inventing new business models. This challenge requires entirely new organizational structures and skills.

So What?

Each of these six very different startup types has different financial goals, requires different teams and uses different financing strategies.

Yet what they all have in common – every one of them – is that in the last few years we've come to see that we had been building startups inefficiently.

Investors treated startups as smaller versions of large companies. We now understand that's just not true. While large companies execute known business models, startups are temporary organizations designed to search for a scalable and repeatable business model.

This insight has begun to change how we teach entrepreneurship, incubate startups and fund them.

Source : Blank, S. (2013, 24 juin). Steve Blank : The 6 Types of Startups. *The Wall Street Journal*. Récupéré sur <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/>

Annexe II : Les différents types de pivots

Les pivots peuvent être de plusieurs types. Ci-dessous, une liste des pivots principaux :

- **Zoom-in pivot** : Where a single feature becomes the product.
- **Zoom-out pivot** : Vice-versa.
- **Customer segment pivot** : Building a solution for a different customer.
- **Customer need pivot** : Solve other problems for the customer.
- **Platform pivot** : Change from platform to app or vice versa.
- **Business architecture pivot** : Low volume/high margin to high volume/low margin or vice versa.
- **Value capture pivot** : Change your revenue model or how you monetize your product.
- **Engine of growth pivot** : Change between paid, viral or sticky growth.
- **Channel pivot** : Deliver the product via a different distribution channel.
- **Technology pivot** : Change the technology to something that offers superior price or performance.

Source : Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Publishing Group.

Annexe III : Le sondage de Sean Ellis pour le Product/Market Fit

Ci-dessous, le test que Sean Ellis a mis au point afin de déterminer le Product/Market Fit :

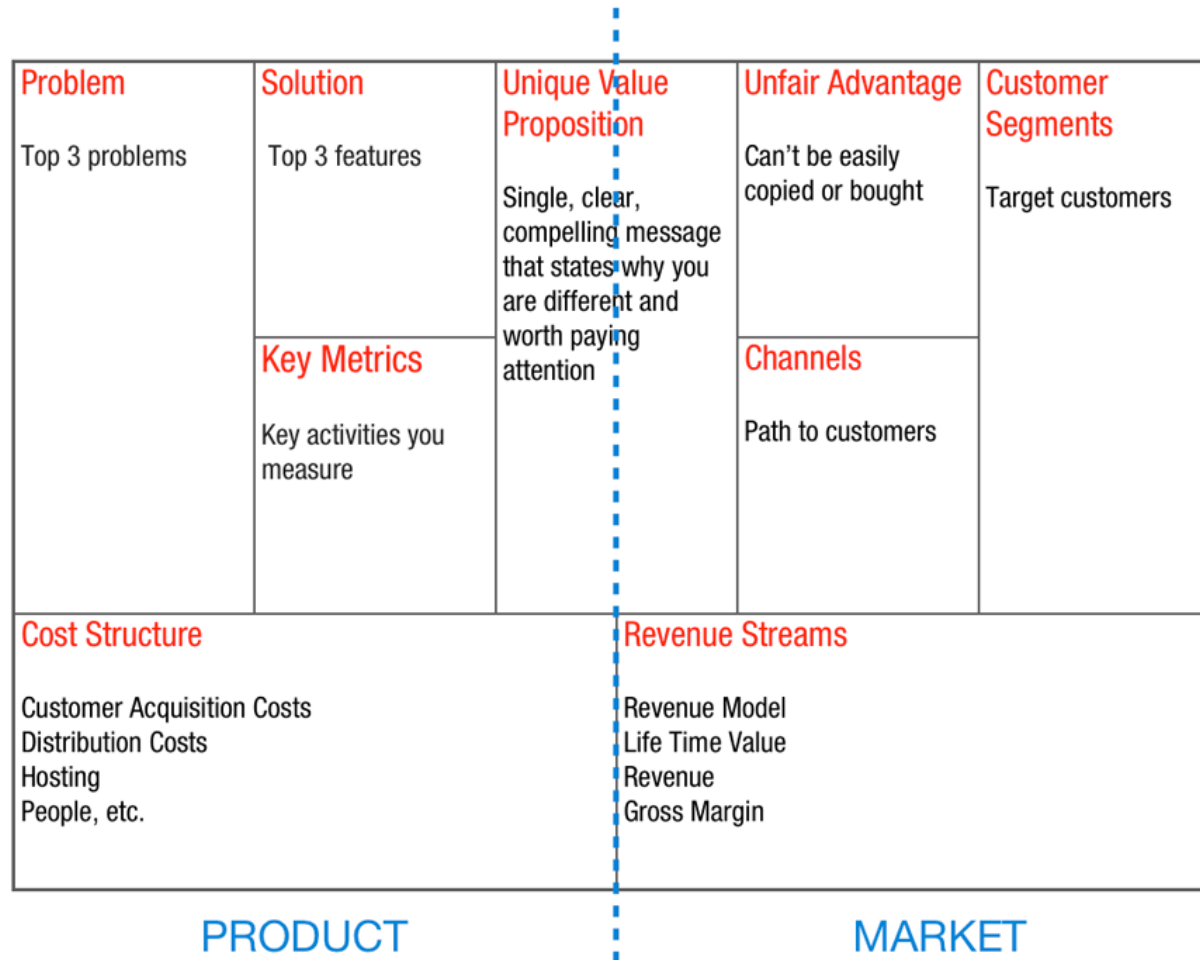
How would you feel if you could no longer use the product ?

- 1. Very disappointed**
- 2. Somewhat disappointed**
- 3. Not disappointed**
- 4. N/A – I no longer use the product**

If you find that over 40% of your users are saying that they would be “very disappointed” without your product, there is a great chance you can build sustainable, scalable customer acquisition growth on this “must have” product. This 40% benchmark was determined by comparing results across hundreds of startups. Those that were above 40% are generally able to sustainably scale the businesses; those significantly below 40% always seem to struggle.

Source : Ellis, S. (2014). Using Survey.io. *Startup Marketing*. Récupéré sur <http://www.startup-marketing.com/using-survey-io/>


Annexe V : Le Lean Canvas



Lean 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.

source : Maurya, A. (2012). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas [Publication sur blog]. Récupéré sur <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>

Annexe VI : Le Validation Board


lean**startup**machine

Validation Board

Project Name:

Team Leader Name:

Track Pivots	Start	1st Pivot	2nd Pivot	3rd Pivot	4th Pivot
Customer Hypothesis	<i>Tip: For two-sided markets, always validate the riskier side first</i>				
Problem Hypothesis		<i>Remember: Limit one sticky-note per box Write in ALL CAPS Do not write more than 5 words on any sticky-note</i>			
Solution Hypothesis	<i>Tip: Do NOT define a solution until you've validated the problem</i>				

Design Experiment

Tip: Clear all post-its from this area after each experiment is completed

Core Assumptions

Any assumption that, if invalidated, will break the business

Riskiest Assumption

Which Core Assumption has the highest level of uncertainty?

Method

What is the lowest cost way to test the Riskiest Assumption?


Choose: Exploration, Pitch, or Concierge

Minimum Success Criterion

What is the weakest outcome we will accept as validation?

Results

GET OUT OF THE BLDG




Invalidated	Validated
If Invalidated, pivot at least one Core Hypothesis	If Validated, brainstorm and test the next Riskiest Assumption
1	2
Only put the Riskiest Assumption from an experiment in these boxes	
Record data & learnings separately	
3	4
5	6

www.ValidationBoard.com
© 2012 Lean Startup Machine. You are free to use it and earn money with it as an entrepreneur, consultant, or executive, as long as you are not a software company (the latter need to license it from us).

source : lean startup machine. (2014). Validation Board. Récupéré sur <https://www.leanstartupmachine.com/validationboard/>

Annexe VII : L'Experiment Board



Experiment Board

Project Name:

Team Leader Name:

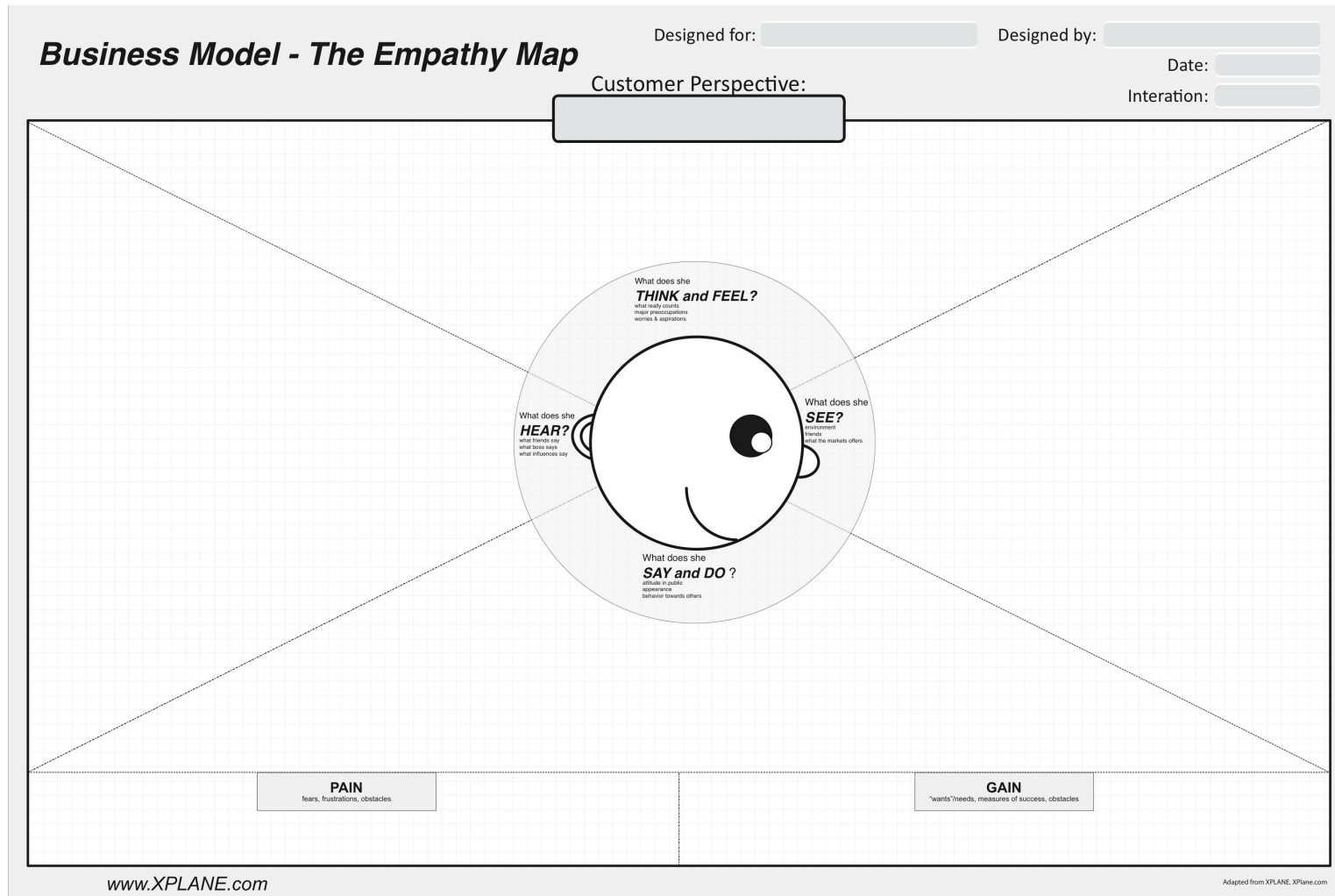
	Experiments	1	2	3	4	5
Start here. Brainstorm with stickies, pull it over to the right to start your experiment. Who is your customer? Be as specific as possible. Time Limit: 5 Min	Customer					
What is the problem? Phrase it from your customer's perspective. Time Limit: 5 Min	Problem					
Define the solution only after you have validated a problem worth solving. Time Limit: 5 Min	Solution					
List the assumptions that must hold true, for your hypothesis to be true. Time Limit: 10 Min	Riskiest Assumption					
Need help? Use these sentences to help construct your experiment.	Method & Success Criterion					
To form a Customer/Problem Hypothesis: I believe <u>my customer</u> has a problem <u>achieving this goal</u>.	To form a Problem/Solution Hypothesis: I believe <u>this solution</u> will result in <u>quantifiable outcome</u>.	🚶 GET OUT OF THE BUILDING! 🚶				
To form your Assumptions: In order for <u>hypothesis</u> to be true, <u>assumption</u> needs to be true.	To identify your Riskiest Assumption: The assumption with the least amount of data, and core to the viability of my hypothesis is...	Result & Decision				
Determine how you will test it: The least expensive way to test my assumption is...	Determine what success looks like: I will run experiment with <u># of customers</u> and expect a strong signal from <u># of customers</u>.	Learning				

Download Experiment Board and watch case studies at www.javelin.com

© 2014 Javelin. You are free to use it and earn money with it as an entrepreneur, consultant, or executive, as long as you are not a software company (the latter need to license it from us).

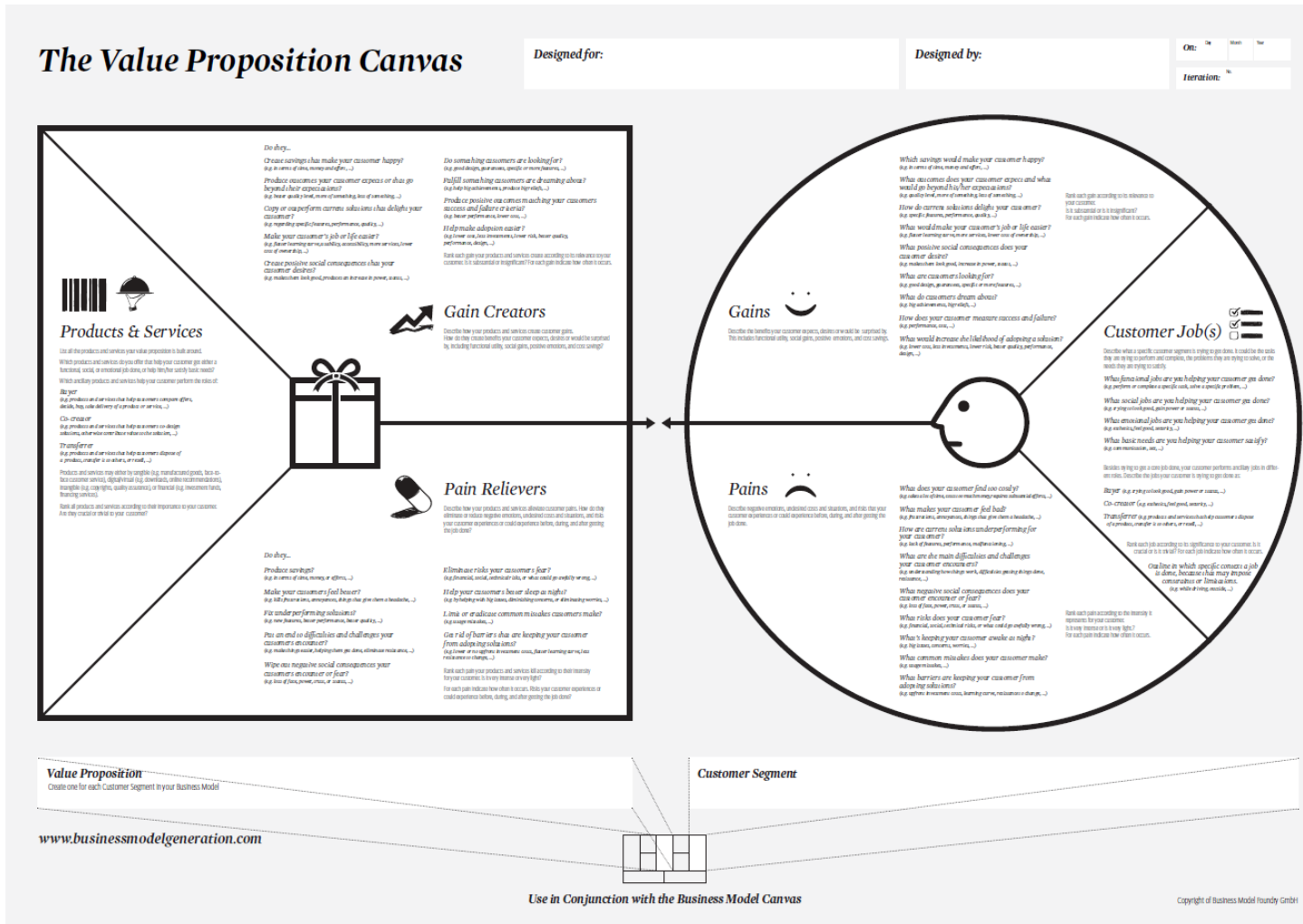
source : Javelin. (2014). Experiment Board. Récupéré sur <http://www.javelin.com/experiment-board.html>

Annexe VIII : La carte d'empathie



Source : Gray, D. (2009, 12 novembre). Empathy Map. *Gamestorming*. Récupéré sur <http://www.gamestorming.com/core-games/empathy-mapping/>

Annexe IX : Le Value Proposition Canvas



Source : Osterwalder, A. (2012, 6 septembre). Test your value proposition : supercharge lean startup and custdev principles [Publication sur blog]. Récupéré sur

<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/09/test-your-value-proposition-supercharge-lean-startup-and-custdev-principles.html>

Annexe X : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

LA STARTUP EN GENERAL

Les débuts de la startup

- ✓ Que fait votre startup?
- ✓ Quelle est pour vous le but de votre startup ? (créer des emplois, conquérir le monde, lifestyle business, etc...)
- ✓ Quelle est l'origine de cette idée ?
- ✓ Comment êtes-vous passé de l'idée à son exécution ?
- ✓ Est-ce que cela vous a pris beaucoup de temps ?
- ✓ Pensiez-vous avoir une « big idea » révolutionnaire ou simplement une idée assez innovante pour vous lancer ?

L'équipe

- ✓ Avez-vous lancé votre startup seul ou à plusieurs (Qui a pris les risques opérationnels, avez-vous eu une aide financière) ?
- ✓ Avez-vous eu des difficultés au sein de votre équipe au début (organisation, postes, prises de décisions) ?
- ✓ Qu'elles sont pour vous les ressources essentielles dans une startup ?

Etat actuel

- ✓ A quel stade en êtes-vous actuellement avec votre startup (nbre de mois, levée de fond (financement), phase d'apprentissage) ?
- ✓ Quelles sont les plus grandes difficultés que vous rencontrez actuellement (financement, organisation, produit, clients, etc...) ?

Personnalité de l'entrepreneur

- ✓ Avez-vous toujours souhaité devenir entrepreneur ?
- ✓ Que pensez-vous de ce métier ?
- ✓ Lisez-vous de nombreux livres, blogs ou publications sur l'entrepreneuriat ?
- ✓ Qu'elle est votre attitude face aux risques ?
- ✓ Comment gérez-vous les incertitudes ?

LE LEAN STARTUP

Connaissez-vous le Lean Startup ?

Si non: Explication du Lean Startup

Si oui : on passe directement aux questions

- ✓ Que pensez-vous de cette méthodologie ?
- ✓ Pensez-vous avoir utilisé cette méthodologie sans le savoir ou l'utilisez-vous consciemment ?
- ✓ Depuis votre idée de départ, avez-vous souvent changé votre produit (optimisations) ou votre stratégie (pivots) ?
- ✓ Et votre vision ?
- ✓ Comment avez-vous tester vos hypothèses ? (problème, solution, marché, produit)
- ✓ Avez-vous créé un MVP ?
- ✓ Que pensez-vous des échecs ?
- ✓ Comment mesurez-vous vos progrès ?
- ✓ Comment gérez-vous votre business model ?
- ✓ Pour vous, de quoi a besoin obligatoirement une startup pour survivre ?

LE DÉVELOPPEMENT PAR LA CLIENTÈLE

Connaissez-vous le Développement par la clientèle ?

Si non : Explication du Développement par la clientèle

Si oui : on passe directement aux questions

- ✓ Si oui, l'appliquez-vous ?
- ✓ Avez-vous parlé rapidement à des clients potentiels ?
- ✓ Les avez-vous impliqués dans votre démarche de création de produit ?
- ✓ Combien de temps après le lancement de l'activité avez-vous eu votre premier client payant?
- ✓ Comment se sont passées vos premières ventes ?
- ✓ Comment développez-vous votre produit ?
- ✓ Comment s'est passé votre phase de Découverte par la clientèle ?
- ✓ Comment avez-vous su que vous aviez compris le réel problème et aviez construit la bonne solution ?

OUTILS ET CONSEILS

- ✓ Utilisez-vous des outils particuliers pour tester vos hypothèses, pour établir votre business model ?
- ✓ Suivez-vous les conseils de coachs, mentors, professeurs ?
- ✓ Suivez-vous des méthodologies particulières (livres, méthodes sur internet, entrepreneurs) ?

Source : Créé par l'auteur

Annexe XI : Compte rendu du *Startup Weekend Valais 2014*

Afin de comprendre le processus de développement d'une startup, l'auteur a participé, le week-end du 23 au 25 mai 2014, à la première édition valaisanne du *Startup Weekend*, à la HES-SO Valais à Sierre.

Le but de cette expérience pour l'auteur fut, premièrement, d'observer les comportements des participants en s'immisçant au centre d'une équipe de personne qui ne se connaissaient pas. Le deuxième objectif de ce *Startup Weekend* était d'observer d'éventuels groupes appliquant la méthodologie Lean Startup.

Bien que l'auteur n'ait pas observé une équipe revendiquant entièrement les principes Lean, le Business Model Canvas fut, quand à lui, adopté par la totalité des groupes. D'ailleurs, les coaches l'imposent quasiment lors de leur premier passage auprès des différentes équipes. De plus, les critères d'évaluation pour le pitch final forcent les candidats à tester rapidement leurs idées auprès de clients potentiels. En effet, une grosse part de l'évaluation se porte sur la découverte et la validation client. Bien évidemment, il est impossible d'effectuer correctement ces deux étapes en un week-end. Cependant, cela force les équipes à sortir de leur zone de confort en allant très rapidement confronter l'idée sur le marché, même si celle-ci n'est pas encore clairement définie.

Les éléments et comportements des candidats que l'auteur a relevés durant ces trois jours sont les suivants :

Certains participants sont arrivés avec des idées toutes fraîches et d'autres avec des projets déjà bien développés et réfléchis. Il est intéressant de noter que les personnes ayant amené une idée encore peu développée le vendredi soir présentaient, lors du pitch final du dimanche, un projet moyennement ou totalement différent. En effet, l'équipe, après un brainstorming et une courte découverte client, avait modifié le produit à plusieurs reprises afin de créer quelque chose qui apportait de la valeur aux yeux des clients. Au contraire, les personnes ayant amené un projet déjà bien avancé présentait, lors du pitch final, une idée très similaire voir identique aux deux soirs précédents.

Ce premier constat montre qu'il est très difficile, pour une personne ayant travaillé un certain temps sur un projet, d'écouter le marché et de remettre en question ses premières idées.

La deuxième observation fut la suivante : lorsque les coaches venaient auprès des équipes en posant des questions sur le projet, les participants préféraient, la plupart du temps, se justifier sur leurs choix plutôt que d'écouter les remarques. On voit bien qu'il est très difficile pour l'entrepreneur de remettre en cause tout le travail effectué.

La chose la plus intéressante à observer lors de ce *Startup Weekend* était le biais de confirmation. Lorsque les membres d'une équipe partaient à la rencontre de clients potentiels, ils étaient convaincus que seuls deux ou trois potentiellement intéressés suffisaient à valider la découverte, et que l'équipe pouvait désormais se concentrer sur la création du MVP. En effet, toutes les personnes ayant un profil technique n'attendaient qu'une chose : pouvoir s'isoler afin de commencer à développer une application ou un site internet, avant même d'avoir validé les hypothèses de base du business model.

Il est également important de noter que la plupart des équipes recherchent pendant de longues heures à créer **LE** meilleur scénario de business model au lieu d'en créer de multiples.

Enfin, les participants ont beaucoup de difficulté à être très précis dans les termes choisis lorsqu'ils élaborent le business model et à définir clairement la proposition de valeur.

Source : Données personnelles de l'auteur

Annexe XII : Manifeste du Développement par la clientèle

THE CUSTOMER DEVELOPMENT

[MANIFESTO]

A STARTUP IS A **TEMPORARY ORGANIZATION DESIGNED TO SEARCH FOR A SCALABLE AND REPEATABLE BUSINESS MODEL**

There **are no facts inside** your building, so get outside Pair Customer Development with Agile Development Failure is an integral part of the search **If you are afraid to fail you are destined to do so** Iterations/pivots are driven by **insight** from continuous “pass/fail” **tests** [Success begins with buy-in from investors, and co-founders] **No business plan survives** first contact with customers Validate hypotheses with customer experiments [Not all startups are alike] **Agree on Market Type** it changes everything Start-up **metrics differ** from those in existing companies [Track progress converting hypotheses into facts] **Fast & fearless** decision-making, cycle time, [speed and tempo] A startup **without** driven, **passionate** people **is dead** the day it opens Startup **functions/titles** are different from companies **Preserve cash** while searching for the business model **After** it’s found, **spend** [Communicate & share learning] Startups demand **comfort with uncertainty, chaos** and change

© 2012 steve blank part of the Startup Owners Manual

Source : Blank, S. (2012, 29 mars). Nail the customer development manifesto to the wall. *Steve Blank*. Récupéré sur <http://steveblank.com/2012/03/29/nail-the-customer-development-manifesto/>

Déclaration de l'auteur

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Sébastien Aebi, Sandra Bellon, François Briod, Matthieu Delaloye, Fabien Galli, Laurent Oberholzer, Vincenzo Pallotta, David Piller, Suzanne Praz, Ralph Rimet et Tommy Stefanelli ».



Valentin Bernet