

HBRFRANCE.FR

Harvard Business Review



AOÛT-SEPTEMBRE 2014

23 Stratégie

Comment tuer un produit
vieux de 244 ans
Jorge Cauz

70 Organisation

Google a converti ses
ingénieurs au management
David A. Garvin

80 Marketing

Concevoir une publicité
créative... et efficace!
Werner Reinartz et Peter Saffert

TRANSFORMEZ UNE
**BONNE
IDÉE**



EN
**SUPER
BUSINESS**



Le "lean start-up" change tout ce que vous
savez sur la création d'entreprise. **PAGE 40**

GROUPE PRISMA MEDIA

M 05432 - 4 - F: 17,90 € - RD



BEL: 17,90 € - LUX: 17,90 € - CH: 24,90 CHF - Can: 24,95 CAD - ESP: 17,90 € - PORT. CONT: 17,90 € - DOM Avion: 17,90 € - Maroc: 200 DH - Tunisie: 39 TND - Zone CFA Avion: 11 900 XAF



ŒUVRE D'ART: Sara Hughes, *Download*, 2005, acrylique sur lin, 1,5 m x 1,5 m
Wallace Trust Collection.

Steve Blank est maître de conférences consultant à l'université de Stanford, conférencier et directeur de recherche de la National Science Foundation à l'université de Californie, à Berkeley, et à l'université de Columbia. Il a participé à la création de huit start-up dans le secteur des hautes technologies, soit en tant que cofondateur, soit en tant qu'employé de la première heure.

Faites d'une super idée un super business

**Pourquoi la méthodologie «lean start-up»
améliore la réussite des nouveaux business.**

par Steve Blank

Lancer une nouvelle entreprise, qu'il s'agisse d'une start-up dans les nouvelles technologies, d'une petite activité ou d'un projet au sein d'un grand groupe, a toujours constitué une aventure hasardeuse. Selon la formule la plus traditionnelle, on rédige un business plan, on le présente à des investisseurs, on monte une équipe, on lance un produit et l'on s'efforce de le vendre de la manière la plus efficace possible. Quelque part, dans cette manière de procéder, on risque très probablement d'essuyer un revers fatal. Les chances ne sont pas de notre côté: comme l'indique une récente recherche menée par Shikhar Ghosh de la Harvard Business School, 75% de toutes les start-up finissent par échouer.

Mais récemment, un mouvement qui contrebalance cet état de fait a vu le jour, un mouvement à même de faire du lancement d'une entreprise une aventure moins risquée. Il s'agit d'une méthodologie que l'on appelle «lean start-up» (que l'on peut traduire approximativement par «entrepreneuriat agile»), qui privilégie l'expérimentation plutôt qu'une

planification élaborée, le feed-back des clients plutôt que l'intuition et une approche itérative de la conception plutôt qu'une «conception aboutie dès le départ», que les Anglo-Saxons appellent le «Big Design Up Front» (BDUF). Bien que cette méthodologie ne date que de quelques années, ses principes – tels que le «produit minimum viable» et la «réorientation» (ou «pivoting», en anglais) – ont rapidement trouvé un écho dans le monde des start-up, et les écoles de commerce ont d'ores et déjà commencé à adapter leurs programmes afin de les enseigner.

Le mouvement lean start-up ne s'est cependant pas encore complètement généralisé et nous ne ressentons pas encore les effets d'un impact d'ampleur. A bien des égards, il se trouve approximativement au même point que le mouvement du big data il y a cinq ans, et consiste donc encore essentiellement en un terme à la mode dont tout le monde ne saisit pas tout à fait la signification. Les entreprises elles-mêmes commencent tout juste à en saisir les implications. Mais, à mesure que ces pratiques s'étendent, elles remettent en cause les idées communément admises concernant l'entrepreneuriat. De nouvelles sociétés en tout genre tentent d'améliorer leurs chances de réussite en suivant ces principes, selon lesquels il faut

Schématisez vos hypothèses avec le «business model canvas»

Le «canevas de business model» («business model canvas») vous permet d'avoir une vue d'ensemble des neuf éléments constitutifs de votre activité en les rassemblant sur une seule page. Chaque composante du business model comprend une série d'hypothèses à tester.

PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATIONS CLIENTS	SEGMENTS CLIENTS
Qui sont nos partenaires clés? Qui sont nos fournisseurs clés? Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de nos partenaires? Quelles activités clés relèvent de nos partenaires?	Quelles activités clés notre proposition de valeur requiert-elle? • Nos canaux de distribution? • Les relations clients? • Les sources de revenus?	Quelle valeur proposons-nous à nos clients? Quels problèmes de nos clients les aidons-nous à résoudre? Quel bouquet de produits et de services proposons-nous à chaque segment de marché? Quels besoins clients sommes-nous à même de satisfaire? Quel est notre «produit minimum viable»?	Comment faisons-nous l'acquisition de notre clientèle, comment la fidélisons-nous et comment la développons-nous? Quelles relations clients mettons-nous en place? Comment celles-ci s'intègrent-elles dans le reste de notre business model? Quel budget représentent-elles?	Pour qui créons-nous de la valeur? Qui sont nos clients les plus importants? Quels sont les profils types de nos clients?
	RESSOURCES CLÉS		CANAUX	
	Quelles ressources clés notre proposition de valeur requiert-elle? • Nos canaux de distribution? • Les relations clients? • Les sources de revenus?		Par le biais de quel canal nos clients souhaitent-ils être atteints? Comment les autres entreprises interagissent-elles avec eux à l'heure actuelle? Quels canaux sont les plus efficaces? Lesquels présentent le meilleur rapport coût/efficacité? Comment les intégrons-nous dans les habitudes de nos clients?	
STRUCTURE DES COÛTS		SOURCES DE REVENUS		
Quels sont les coûts les plus conséquents inhérents à notre business model? Quelles ressources clés sont-elles les plus onéreuses? Quelles activités clés sont-elles les plus onéreuses?		Pour quel type de valeur nos clients sont-ils réellement prêts à payer? Pour quoi paient-ils actuellement? Quel est le modèle de revenu? Quelles sont les tactiques de détermination du prix?		

SOURCE: WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM/CANVAS, «BUSINESS MODEL CANVAS» CONÇU PAR ALEXANDER OSTERWALDER ET YVES PIGNEUR.

L'idée en bref

Depuis quelques années, une nouvelle méthodologie de création d'entreprise, que l'on appelle «lean start-up», remplace petit à petit l'approche traditionnelle.

Au lieu d'appliquer des business plan, d'agir en mode furtif et de lancer des prototypes entièrement fonctionnels, les jeunes entreprises testent leurs hypothèses en recueillant fréquemment, et dès le départ, le feed-back des clients et en montrant des «produits minimum viables» à leurs prospects. Ce nouveau processus part du principe

que le fait de rechercher son propre modèle économique (la tâche première à laquelle est confrontée une start-up) n'a rien à voir avec le fait de fonctionner selon un modèle donné (ce que font les entreprises établies).

Récemment, les écoles de commerce ont commencé à enseigner cette méthodologie, que l'on peut aussi découvrir

lors d'événements aux Etats-Unis tels que le Startup Weekend.

Sur la durée, les techniques «lean start-up» pourraient permettre de réduire le taux d'échec des nouvelles entreprises et, avec d'autres tendances de fond arrivant dans le monde des affaires, lancer une économie nouvelle, plus entrepreneuriale.

échouer rapidement pour en tirer des leçons et apprendre toujours plus en continu. Et, malgré le nom même que l'on a donné à cette méthodologie, à long terme, certains de ses résultats les plus spectaculaires pourraient bien se faire au profit des grandes sociétés qui l'adoptent.

Dans cet article, je vous propose une vue d'ensemble des techniques lean start-up et de leurs évolutions. Plus important, j'exposerai la manière dont elles pourraient, associées à d'autres tendances stratégiques et commerciales, marquer l'avènement d'une nouvelle économie entrepreneuriale.

L'illusion du business plan parfait

Il est communément admis que la première action de tout créateur d'entreprise en puissance doit être d'élaborer un business plan - un document statique décrivant la taille du business envisagé, le problème à résoudre et la solution que cette nouvelle entreprise y apportera. Ce document comprend habituellement la présentation des prévisions sur cinq ans du chiffre d'affaires, des profits et de la trésorerie. Un business plan est en fait essentiellement un exercice de recherche qu'un entrepreneur écrit tout seul à son bureau avant d'avoir commencé le moindre développement d'un produit. L'hypothèse maîtresse est qu'il est possible de cerner à l'avance la plupart des inconnues d'une activité, avant de lever des fonds et de mettre l'idée à exécution.

Une fois qu'un entrepreneur armé d'un business plan convaincant a obtenu ses fonds auprès d'investisseurs, il ou elle commence à développer son produit de manière tout aussi solitaire. Les développeurs consacrent alors des milliers d'heures de travail à préparer le produit pour son lancement, avec une implication minimale des clients. C'est seulement après avoir finalisé et lancé le produit que l'entreprise commence à collecter de manière substantielle les remarques des clients, lorsque les commerciaux tentent de le vendre. Et bien trop souvent, après des

mois, voire des années de développement, les entrepreneurs apprennent de la manière la plus brutale qui soit que les clients ne veulent pas de la plupart des caractéristiques du produit ou n'en ont aucune utilité.

Après avoir observé pendant des décennies des milliers de start-up suivre cette approche standard, nous avons appris au moins trois choses :

1. Les business plans survivent rarement au premier contact avec le client. Comme le disait le boxeur Mike Tyson à propos des stratégies pré-combat de ses adversaires: «Ils ont tous un plan jusqu'à ce qu'ils prennent un direct dans les dents.»;

2. Personne, à part les capital-risqueurs et l'ex-Union soviétique, n'a besoin de plan quinquennal pour prévoir des variables totalement inconnues. Ces plans relèvent de la fiction et le fait de devoir les imaginer constitue quasiment toujours une perte de temps;

3. Les start-up ne sont pas des grandes entreprises en miniature. Elles n'évoluent pas selon un plan d'ensemble. Celles qui finissent par rencontrer le succès rebondissent rapidement d'échec en échec, tout en adaptant, en ajustant de manière itérative et en améliorant leurs idées de départ en fonction de ce qu'elles apprennent, au fur et à mesure, auprès des clients.

L'une des différences cruciales réside dans le fait suivant: alors que les entreprises existantes *exécutent* un business model, les start-up en *cherchent* un. Cette distinction fondamentale est au cœur de l'approche lean start-up. Elle façonne la définition lean, c'est-à-dire épurée, d'une start-up: une organisation temporaire destinée à rechercher un business model qui puisse être reproduit et adapté à grande échelle.

La méthode lean repose sur trois principes clés:

Tout d'abord, plutôt que de se lancer dans des mois de planification et de recherche, les entrepreneurs acceptent que tout ce dont ils disposent le premier jour est une série d'hypothèses non éprouvées, essentiellement des bonnes suppositions. Aussi, au



A propos de l'artiste

Chaque numéro de la «Harvard Business Review» fait appel à des artistes connus pour illustrer certains de ses articles phares. Nous espérons que les œuvres conçues par ces photographes, peintres et créateurs d'installations diffusent dans nos pages une énergie et une intelligence qui amplifient des idées parfois complexes et abstraites.

Dans ce numéro, l'artiste est Sara Hughes, originaire de Nouvelle-Zélande. Ses abstractions explorent la façon dont la technologie moderne influence la perception. Elle fait aussi appel à la culture du consumérisme pour son symbolisme.

Pour en savoir plus sur le travail de l'artiste, rendez-vous sur sarahughes.co.nz

lieu de rédiger un business plan sophistiqué, les créateurs résumant leurs hypothèses dans une structure qu'on appelle un *business model canvas*, une sorte de panorama d'éléments clés. Avant tout, il s'agit d'un schéma expliquant la manière dont l'entreprise crée de la valeur pour elle-même et pour ses clients (voir l'encadré «Schématisez vos hypothèses», page 42).

Ensuite, l'approche lean start-up part d'une démarche tournée vers l'extérieur que l'on appelle *customer development*, c'est-à-dire un développement centré sur le client, afin d'éprouver les hypothèses émises. Les entrepreneurs vont sur le terrain et interrogent les utilisateurs, acheteurs et partenaires potentiels, afin de recueillir leurs remarques sur tous les éléments du

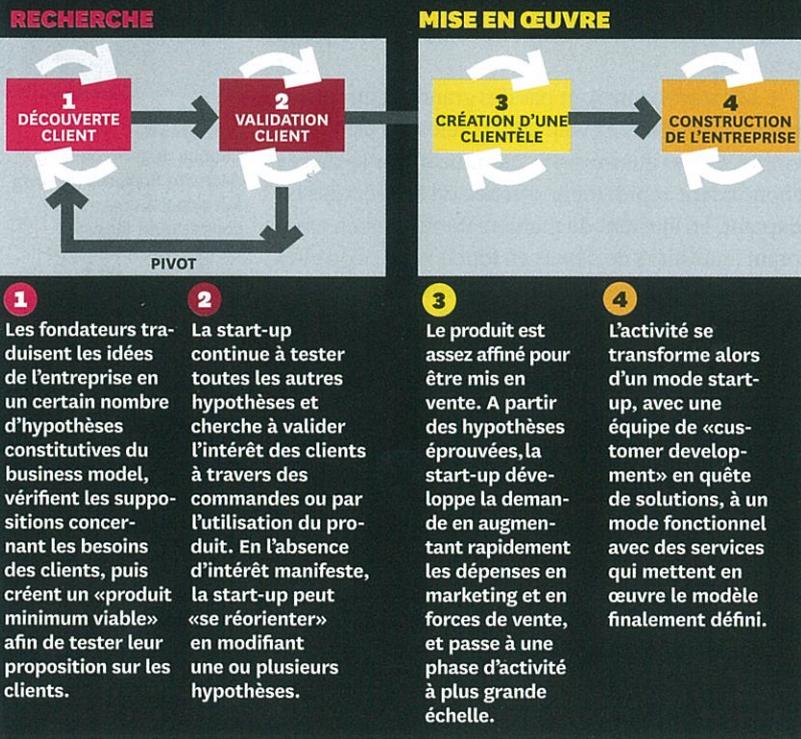
modèle économique, qu'il s'agisse des caractéristiques du produit, du prix, des canaux de distribution, ou des stratégies d'acquisition de clients à des budgets raisonnables. L'accent est mis sur la souplesse et la rapidité: ces nouvelles entreprises élaborent rapidement des «produits minimum viables» pour lesquels elles sollicitent immédiatement le feedback des clients. Puis, à partir des remarques émises par ces derniers, elles révisent leurs hypothèses et commencent un nouveau cycle, en testant une offre dont la conception a été revue et en faisant au fur et à mesure des ajustements mineurs (itérations) ou plus substantiels (réorientations) sur les idées qui ne fonctionnent pas (voir l'encadré «Ecouter les clients»).

Enfin, les structures lean start-up adoptent une pratique appelée *développement agile*, qui a été utilisée au départ dans le secteur des logiciels. Le développement agile marche de pair avec le développement centré sur le client. Contrairement aux habituels cycles annuels de développement de produit qui présupposent de connaître les problèmes et les besoins des clients, le développement agile élimine les pertes de temps et de ressources car il permet d'agir de manière itérative et progressive. C'est à partir de ce procédé que les start-up créent les produits minimum viables qu'elles testent (voir l'encadré «Un développement rapide et réactif», page 47).

Lorsque Jorge Heraud et Lee Redden ont créé Blue River Technology, ils faisaient partie de mes élèves à Stanford. Leur vision consistait à concevoir une tondeuse-robot pour les espaces à usage commercial. Après avoir consulté plus de 100 clients potentiels en 10 semaines, ils ont réalisé que leurs clients cibles de départ, les propriétaires de terrains de golf, n'accordaient que peu d'intérêt à leur solution. Mais ils ont ensuite discuté avec des agriculteurs chez lesquels ils ont pu identifier une forte demande concernant un moyen automatisé de supprimer les mauvaises herbes sans produits chimiques. Satisfaire cette demande est devenu leur nouvel objectif et, en moins de dix semaines, Blue River avait construit et testé un prototype. Neuf mois plus tard, la start-up avait levé des fonds pour un total de plus de 3 millions de dollars. L'équipe projetait d'avoir un produit prêt à commercialiser en neuf mois.

Ecouter les clients

Dans la phase de développement axée sur le client, une start-up est à la recherche d'un business model susceptible de fonctionner. Si le retour client révèle que ses hypothèses sont erronées, elle peut soit les revoir, soit se réorienter vers de nouvelles hypothèses. Une fois le modèle éprouvé, la start-up commence à le mettre en œuvre et à construire une organisation formalisée. Chaque phase du développement axé sur le client est itérative: une start-up va ainsi probablement être dans le faux plusieurs fois avant de trouver la bonne approche.



Les méthodes furtives perdent en popularité

Les méthodes dites «lean» changent le vocabulaire employé par les start-up pour décrire leur manière de travailler. A l'époque de l'explosion des sociétés «point com» (ou «dot com» en anglais), les start-up opéraient

Les clés de l'approche "lean start-up"

souvent en «mode furtif» (afin de ne pas attirer l'attention d'éventuels concurrents sur de nouvelles opportunités de marché) et ne présentaient les prototypes aux clients que lors de «béta-tests» savamment orchestrés. La méthodologie à rendre cette approche obsolète, car elle part du principe que, dans la plupart des secteurs, le feed-back des clients est bien plus important que le secret, et qu'un flux constant de remarques produit des résultats bien meilleurs que des révélations savamment orchestrées.

Ces deux préceptes fondamentaux se sont cristallisés dans mon parcours d'entrepreneur. (J'ai participé à la création de huit start-up du secteur des hautes technologies, soit en tant que fondateur, soit en tant qu'employé de la première heure.) Lorsque je suis rentré dans l'enseignement, il y a une dizaine d'années, j'ai présenté la formule du «customer development» décrite plus haut. A partir de 2003, j'ai formalisé cette démarche dans un cours à la Haas School of Business de l'université de Californie, à Berkeley.

En 2004, j'ai investi dans une start-up fondée par Eric Ries et Will Harvey. Comme prérequis à mon investissement, j'ai insisté pour qu'ils suivent mon cours. Eric a alors admis rapidement que l'approche du développement en cascade, qui constitue une approche du développement linéaire - traditionnelle dans le secteur des nouvelles technologies - devrait être remplacée par des techniques agiles et itératives. Il identifia également les similarités entre l'éventail de règles émergeant pour les start-up et le système de production de Toyota, qui s'était fait connaître sous le nom de «lean manufacturing». Eric a alors baptisé cette association entre le développement axé sur le client et les pratiques agiles lean start-up.

Les outils en ont été généralisés à travers une série d'ouvrages dont la publication a été un succès. En 2003, je publiai «The Four Steps to the Epiphany», qui présentait pour la première fois le précepte selon lequel les start-up ne sont pas des grandes entreprises en miniature, tout en présentant en détail le processus de développement axé sur le client.

En 2010, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur ont donné aux entrepreneurs le cadre de travail formalisé du «business model canvas» dans leur livre «Business Model Generation». En 2011, Eric en a publié une vue d'ensemble dans «The Lean Startup», puis, en 2012, Bob Dorf et moi-même avons résumé ce que nous avons appris de ces techniques lean, en les reprenant point par point, dans un manuel intitulé «The Startup Owner's manual» (traduit en français sous le titre «Le Manuel du créateur de start-up», éditions Diateino).

Les créateurs d'entreprises appliquant l'approche lean start-up ne commencent pas par élaborer un business plan. Ce n'est qu'après plusieurs séries rapides d'expériences et de retours ayant permis d'identifier un modèle qui fonctionne que les fondateurs le mettent en œuvre.

Approche lean

Approche traditionnelle

Stratégie

Business model.
Fondé sur des hypothèses.

Business plan.
Fondé sur la mise en œuvre.

Processus de développement de produit

Développement axé sur le client.
Travail sur le terrain pour tester les hypothèses.

Gestion de produit.
Préparation d'une offre destinée au marché selon une approche linéaire, étape par étape.

Conception

Développement agile.
Conception du produit de manière progressive et itérative.

Développement agile ou en cascade.
Conception du produit de manière itérative ou tel qu'il a été prédéfini.

Organisation

Équipes de développement agiles et axées sur le client.
Recrutement selon la capacité d'apprentissage, la souplesse et la rapidité.

Structure en services fonctionnels.
Recrutement selon l'expérience et la capacité à exécuter.

Reporting financier

Indicateurs pertinents.
Coûts d'acquisition des clients, valeur des clients, de leur rotation, expansion virale.

Comptabilité.
Compte de résultat, bilan, compte de trésorerie.

Échec

Attendu.
Réglé par une itération sur de nouvelles idées et en s'éloignant de celles qui ne fonctionnent pas.

Exceptionnel.
Réglé par le licenciement des cadres.

Vitesse

Rapide.
Opère à partir de données suffisamment satisfaisantes.

Modérée.
Opère à partir de données finalisées.

La méthode lean start-up est maintenant enseignée dans plus de 25 universités et fait l'objet d'une formation en ligne appréciée sur Udacity.com. En outre, dans la plupart des villes du monde, on peut assister maintenant à des événements comme le Startup Weekend, qui présentent la méthode lean à des centaines de futurs entrepreneurs à la fois. Lors de ces rassemblements, une poignée d'équipes de start-up rassemblées dans la même pièce peuvent faire le tour d'une demi-douzaine d'idées de produits envisageables en l'espace de quelques heures. Et même si cela peut sembler incroyable à des personnes n'ayant jamais assisté, ce genre d'atelier peut déboucher

sur la création de business qui sont montés le vendredi soir et engrangent effectivement des revenus dès le dimanche après-midi.

Créer une économie entrepreneuriale fondée sur l'innovation

Si certains adeptes de la méthode sont prêts à affirmer que l'approche lean est susceptible d'assurer plus de réussite aux start-up individuelles, je n'irais pas jusque-là. La réussite repose sur bien trop de facteurs pour qu'une méthodologie suffise à elle seule à garantir le succès à n'importe quelle start-up. Mais à partir de ce que j'ai pu observer auprès de plusieurs centaines de start-up, dans le cadre de programmes présentant les principes de l'approche lean et au sein des entreprises qui les pratiquent, je peux toutefois

4. La structure du secteur du capital-risque, dans lequel un petit nombre de sociétés devaient chacune investir de grosses sommes dans une poignée de start-up pour avoir la moindre chance d'engranger des profits importants;

5. La concentration géographique de l'expertise effective en matière de lancement de start-up, qui, aux Etats-Unis, se trouvait essentiellement dans des enclaves de la côte Est ou de la côte Ouest. (Ceci est moins vrai en Europe et dans les autres parties du monde. Toutefois, il existe, même dans ces pays, des zones névralgiques propres à l'entrepreneuriat.)

L'approche lean réduit les deux premières contraintes, en aidant les nouvelles entreprises à lancer des produits correspondant effectivement à ce que souhaitent les clients, bien plus rapidement et

L'approche «lean start-up» n'est pas l'apanage des jeunes entreprises technologiques. Un groupe comme General Electric a commencé à l'adopter.

affirmer une chose qui a son importance: l'application des méthodes lean à toute une gamme de start-up donnera un moins grand nombre d'échecs que celle des méthodes traditionnelles.

La baisse du taux d'échec des start-up pourrait avoir de profondes conséquences économiques. A l'heure actuelle, les forces de la «disruption», de la mondialisation et de la réglementation pèsent sur les économies de tous les pays. Les secteurs établis perdent beaucoup d'emplois, dont nombre sont obsolètes. La croissance de l'emploi du XXI^e siècle devra provenir de nouvelles entreprises et c'est donc dans l'intérêt de tous qu'il nous faut promouvoir un environnement qui leur permette de réussir, de croître et de créer des emplois. Il est plus que jamais impératif de bâtir une économie fondée sur l'innovation portée par une expansion rapide des start-up.

Par le passé, la croissance du nombre de start-up était limitée par 5 facteurs s'ajoutant au taux d'échec:

1. Le coût élevé d'acquisition des premiers clients et le prix à payer si l'on s'était trompé sur le produit;
2. La durée des cycles de développement des technologies;
3. Le nombre restreint de personnes ayant suffisamment le goût du risque pour affronter ceux inhérents à la création d'une start-up ou à un emploi au sein d'une telle structure;

avec un budget bien plus raisonnable que selon les méthodes traditionnelles. Elle atténue aussi la troisième contrainte puisqu'elle rend les start-up d'emblée moins risquées. Et puis, cette démarche se développe à un moment où les autres activités et les tendances de l'univers des technologies font elles aussi tomber les barrières à la formation de start-up. L'association de ces facteurs fondamentaux modifie profondément le panorama de l'entrepreneuriat.

Aujourd'hui, les logiciels open source comme GitHub et les services de cloud tels qu'Amazon Web Services ont radicalement réduit les coûts de développement des logiciels, qui sont passés de plusieurs millions de dollars à quelques milliers. Les start-up qui se lancent dans la production de biens ne sont plus dans l'obligation de construire leurs propres unités de production, car les fabricants étrangers sont facilement accessibles. En effet, il est de plus en plus commun de voir de jeunes pousses du secteur des technologies fonctionnant selon la méthodologie lean start-up proposer des logiciels qui se réduisent à de simples «modules» livrés depuis le Web ou offrir des biens produits en Chine à peine quelques semaines après la création de l'entreprise.

Prenons par exemple Roominate, une start-up conçue pour inciter les petites filles à avoir confiance en elles et promouvoir l'intérêt qu'elles portent aux

Un développement rapide et réactif

Contrairement au développement de produit traditionnel, pour lequel chaque étape se déroule selon un ordre linéaire et dure plusieurs mois, le développement agile élabore des produits selon des cycles courts, réitérés. Une start-up produit un «produit minimum viable» – ne contenant que les caractéristiques essentielles –, rassemble les remarques de ses clients sur cette proposition, puis recommence avec un «produit minimum viable» revu et ajusté.

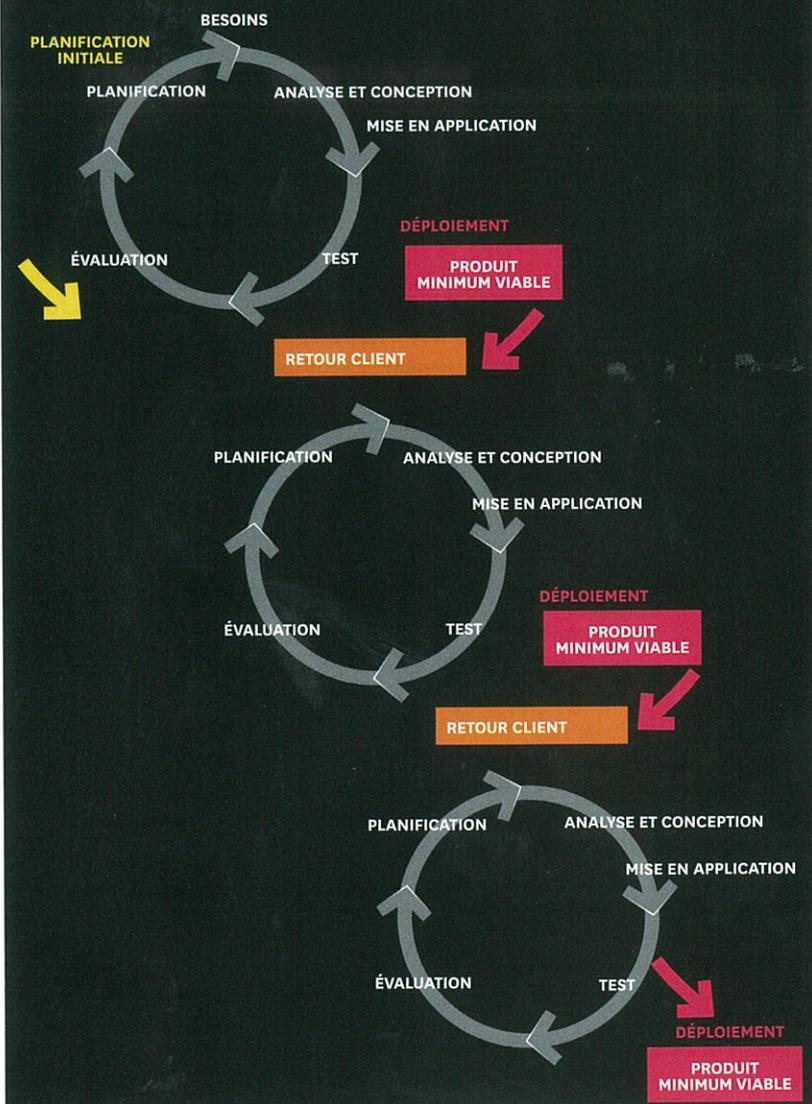
sciences, aux technologies, aux maths et à l'ingénierie. Une fois que ses fondateurs ont eu fini de tester et d'ajuster par itération le concept de leur maison de poupée électrifiée en kit, ils ont envoyé le cahier des charges à un sous-traitant en Chine. Trois semaines plus tard, ils recevaient les premiers kits.

Une autre tendance de fond réside dans la décentralisation de l'accès aux financements. En effet, le monde des capital-risqueurs était auparavant un cercle fermé de sociétés formelles regroupées à proximité de la Silicon Valley, de Boston et de New York. Dans l'écosystème d'aujourd'hui, de nouveaux fonds de super business angels, plus petits que les fonds de capital-risque traditionnels dotés de centaines de millions de dollars, peuvent participer aux premiers tours de table. A l'échelle mondiale, des centaines d'accélérateurs, à l'instar de Y Combinator et de TechStars, ont entrepris de formaliser les investissements d'amorçage. Enfin, les sites de financement participatif comme Kickstarter fournissent une autre méthode de financement des start-up, plus démocratique.

La disponibilité immédiate de l'information présente une autre aide précieuse pour les nouvelles entreprises d'aujourd'hui. Avant l'ère de l'Internet, les fondateurs de nouvelles entreprises ne disposaient que de peu d'options pour glaner des conseils, la principale consistant essentiellement à prendre le café avec des investisseurs ou des entrepreneurs expérimentés. *A contrario*, le défi consiste aujourd'hui à passer en revue la quantité colossale de recommandations qu'ils reçoivent et à en faire le tri. Le concept lean propose un cadre de travail qui permet de séparer le bon grain de l'ivraie.

Les techniques lean start-up ont initialement été conçues pour créer des entreprises high-tech à croissance rapide. Mais je pense que ces principes sont tout aussi pertinents pour la création des petites entreprises traditionnelles ayant pignon sur rue, qui constituent le plus gros de notre économie. Si l'intégralité du monde des petites entreprises les adoptait, tout me porte à croire que cela soutiendrait l'augmentation de la croissance et de l'efficacité, avec un impact direct et immédiat sur le PIB et sur l'emploi.

Certains signes indiquent d'ailleurs que cela se peut-être en train de se passer. En 2011, aux Etats-Unis, la National Science Foundation a commencé à utiliser des méthodes lean pour commercialiser la recherche fondamentale à travers un programme nommé Innovation Corps. Onze universités enseignent maintenant ces méthodes à des centaines de chercheurs de haut niveau à travers le pays.



Les programmes des MBA adoptent aussi ces techniques. Pendant des années, ils ont enseigné aux étudiants comment appliquer des approches calquées sur celles des grandes entreprises à des start-up – telles que les méthodes comptables de suivi du chiffre d'affaires et de la trésorerie ou les théories organisationnelles relatives à la gestion. Pourtant ces dernières sont confrontées à des problématiques totalement différentes. Aujourd'hui, les écoles de

commerce réalisent que les jeunes entreprises ont besoin d'outils de gestion qui leur sont propres.

Au fur et à mesure que les écoles de commerce reconnaissent la distinction entre l'application d'une certaine gestion et la recherche d'un modèle économique, elles délaissent le business plan en tant que gabarit de formation entrepreneuriale. En outre, les concours de business plans, qui ont pendant une dizaine d'années constitué un moment fort des programmes MBA, sont progressivement remplacés par des concours de business models (la Harvard Business School fut la dernière à opérer cette transition, en 2012). Stanford, Harvard, Berkeley et Columbia ouvrent la voie et intègrent la méthodologie lean start-up à leurs programmes. Mon programme Lean LaunchPad destiné aux enseignants forme aujourd'hui plus de 250 professeurs de l'enseignement supérieur chaque année.

Une nouvelle stratégie pour l'entreprise du XXI^e siècle

Il apparaît déjà clairement que les pratiques lean start-up ne sont pas exclusivement réservées aux jeunes entreprises high-tech.

Au cours des vingt dernières années, les grandes entreprises se sont concentrées sur l'optimisation de leur efficacité par la réduction des coûts. Mais le fait de rester axé sur l'amélioration d'un business model existant ne suffit plus. Quasiment toutes les grandes entreprises comprennent qu'il leur faut aussi faire face aux menaces extérieures en innovant de manière continue. Pour assurer leur survie et leur croissance, ces sociétés doivent continuer d'inventer de nouveaux modèles économiques – un défi qui nécessite des structures organisationnelles et des compétences tout à fait nouvelles.

Au fil des ans, des experts en management comme Clayton Christensen, Rita McGrath, Vijay Govindarajan, Henry Chesbrough, Ian MacMillan, Alexander Osterwalder et Eric von Hippel ont fait avancer la réflexion quant à la manière dont les grandes entreprises peuvent améliorer leurs processus d'innovation. Cependant, sur les trois dernières années, on a vu des grandes sociétés, parmi lesquelles General Electric (GE), Qualcomm et Intuit, se lancer dans l'application de la méthodologie lean start-up.

La division Energy Storage de GE, par exemple, utilise cette approche pour transformer sa manière d'innover. En 2010, Prescott Logan, le directeur général de la division, a réalisé qu'une nouvelle batterie développée par son équipe pouvait potentiellement constituer une innovation de rupture dans le secteur.

Au lieu de s'apprêter à construire une nouvelle usine, pour passer à une production à grande échelle et lancer un nouveau produit (qui sera finalement baptisé Durathon), comme une extension de gamme traditionnelle, Prescott Logan a utilisé des techniques lean. Il a commencé par définir un business model tout en cherchant une base de clients potentiels. En compagnie de son équipe, il a rencontré personnellement des dizaines de prospects internationaux afin de sonder les nouveaux marchés et les nouvelles applications envisageables. Il ne s'agissait pas de visites commerciales : les membres de l'équipe ont laissé leurs présentations PowerPoint de côté pour écouter les clients leur exposer leurs problèmes et leurs frustrations quant au *statu quo* en matière de batteries. Ils ont creusé plus loin afin de comprendre la manière dont les clients achetaient les batteries industrielles, la fréquence à laquelle ils les utilisaient et les conditions de leur utilisation. Armés de ce feed-back, ils ont radicalement changé leur cible client. Ils ont éliminé un des segments initiaux, les data centers, et en ont découvert un autre – les services publics. De plus, ils ont réduit le segment, très large, des «télécoms», pour se concentrer sur celui des fournisseurs de téléphones portables dans les pays en développement aux réseaux électriques peu fiables. Au final, GE a investi 100 millions de dollars pour construire une usine d'envergure mondiale à Schenectady, dans l'Etat de New York, qui fut mise en service en 2012. Selon ce que rapporte la presse, la demande concernant ces nouvelles batteries est si élevée que GE commence à enregistrer un arriéré de commandes.

LES CENT PREMIÈRES ANNÉES de formation en management s'étaient concentrées sur l'élaboration de stratégies et d'outils formalisant le fonctionnement et l'efficacité des entreprises existantes. Aujourd'hui, nous avons le premier ensemble d'outils permettant de chercher de nouveaux business models quand nous lançons des entreprises de type start-up. Ceci arrive par ailleurs à un moment où ces outils sont aussi susceptibles d'aider les entreprises existantes à faire face aux bouleversements continus auxquels elles sont confrontées. Au XXI^e siècle, les forces qui régissent ces bouleversements feront subir aux personnes de toutes les formes d'organisations – aussi bien les start-up que les petites entreprises, les grandes sociétés ou les gouvernements – la pression liée à la rapidité de ces changements. L'approche lean start-up les aidera à y faire face frontalement, à innover rapidement et à transfigurer le monde des affaires tel que nous le connaissons aujourd'hui. ▽

Pleins feux sur...





ŒUVRE D'ART Sara Hughes, *Scales of Economy*, 2007, carton peint, 12 m x 3 m, exposition «Red Badge of Courage», National Newark Building, New Jersey.

Vincent Onyemah enseigne le marketing et les techniques de vente au Babson Collège de Wellesley, dans le Massachusetts, **Martha Rivera Pesquera** est professeur de marketing à l'IPADE Business School, à Mexico, **Abdul Ali** est maître de conférences et enseigne le marketing au Babson College.

Là où les créateurs se trompent

Les nouveaux entrepreneurs tardent souvent à commercialiser leurs produits. Un modèle peut les aider.

par Vincent Onyemah, Martha Rivera Pesquera et Abdul Ali

Pour de nombreux entrepreneurs, le processus de lancement de leur entreprise commence au moment où ils sont frappés par la fulgurance d'une idée novatrice pour un nouveau produit ou un nouveau service. Souvent, ils sont tellement enthousiasmés par cette idée qu'ils sont convaincus qu'elle s'imposera aux clients potentiels comme une évidence, que l'innovation en elle-même est manifestement si remarquable qu'elle se vendra toute seule. Les entrepreneurs qui échappent à cette illusion peuvent par contre se trouver confrontés à une problématique du type «l'œuf ou la poule» : ils ont conscience que l'adhésion de prospects constitue une priorité de premier plan mais tant qu'ils n'ont pas conçu et construit leur produit (ce qui nécessite souvent d'en assurer le

financement, de monter une équipe et de régler de nombreux autres points), comment peuvent-ils envisager la moindre visite commerciale?

Dans les deux cas, ils sont dans l'incapacité de reconnaître un fait tout simple : l'aptitude à vendre constitue la base du succès de toute jeune entreprise et les entrepreneurs qui négligent cet aspect le font à leurs risques et périls. Pourtant c'est souvent le cas, en grande partie parce qu'ils n'ont qu'une expérience limitée de la vente et n'y ont parfois même pas été formés, même s'ils ont suivi un cursus en école de commerce. Et pour ceux qui cherchent des conseils en techniques de vente, les études et recommandations en la matière risquent de ne leur être que d'une utilité limitée : en effet, la grande majorité des techniques, modèles et stratégies proposés s'adressent à des entreprises de grande taille, établies de longue date, et non à des start-up, qui ont tendance à être confrontées à un ensemble singulier d'objections de la part des prospects. Quand les entrepreneurs réussissent

malgré tout à effectuer ces premières ventes cruciales, ils commettent souvent des erreurs courantes, comme ne pas réaliser la valeur stratégique d'un client spécifique ou accorder une remise démesurée juste pour conclure la vente.

Dans le cadre de notre étude auprès d'entrepreneurs de Hong Kong, du Kenya, du Mexique, du Nigeria, du Royaume-Uni et des Etats-Unis, nous avons mis en exergue leur manière d'approcher leurs premières ventes et ce qu'ils auraient aimé faire différemment. En tout, nous avons consulté 120 créateurs d'entreprises, dont plus de la moitié possédait au préalable une première expérience dans une start-up. Dans cet article, nous examinons les erreurs les plus fréquemment citées, faisons le tour des objections auxquelles ils ont été le plus souvent confrontés lors de leurs visites commerciales, et présentons un autre modèle commercial particulièrement adapté aux conditions dans lesquelles les start-up évoluent.

Des regrets, nous en avons eu...

Les entrepreneurs que nous avons interrogés nous ont, le plus souvent, cité les cinq erreurs suivantes :

S'être lancé tardivement. Plus de la moitié des créateurs interviewés ont entièrement développé leur produit avant de recueillir le feedback de leurs clients potentiels. Avec le recul, la plupart considérerait cela comme une erreur, se faisant ainsi l'écho d'un des mantras de la philosophie «lean start-up» d'Eric Ries : approchez vos prospects dès le départ. Selon un P-DG, «On en apprend plus en parlant avec cinq clients qu'en accumulant des heures d'étude de marché [devant son ordinateur].» L'objectif devrait être d'évaluer la réaction des clients face au concept général que l'on envisage de développer. «Ne développez rien avant de l'avoir vendu, conseille d'ailleurs un entrepreneur. Assurez-vous d'avoir des clients potentiels avant d'investir trop de temps et de travail.»

Ne pas avoir écouté. Même les entrepreneurs qui ont commencé à vendre assez tôt reconnaissent s'être surtout focalisés sur le fait de convaincre les prospects des mérites du nouveau produit qu'ils leur présentaient et de ne pas s'être attachés, comme ils l'auraient dû, à saisir ce que les prospects pensaient de l'idée. Certains ont réalisé que leur enthousiasme et leur amour-propre les faisaient réagir de manière négative aux critiques et les poussaient à rejeter les idées de modifications, qui auraient effectivement, ont-ils observé par la suite, augmenté l'attrait commercial du produit proposé. «Ecoutez les remarques des clients et retravaillez votre idée et votre produit pour correspondre à ce qu'ils souhaitent réellement», nous

a conseillé un créateur. Un autre nous a ainsi décrit le processus : «Il s'agit en fait avant tout de comprendre quelle est la problématique de votre marché ; et le meilleur moyen d'y parvenir est de parler à vos prospects afin de valider, valider et revalider votre idée.»

Selon un entrepreneur américain qui s'est attaqué correctement à ce point : «Le but de notre démo n'était pas seulement d'expliquer ce que nous faisons mais aussi de donner l'impression de l'expliquer, alors que nous nous efforçons en fait d'obtenir de leur part le plus d'informations possible concernant leur activité et la manière dont nous pouvions les aider.»

Avoir proposé des rabais. Soumis à la pression (qu'ils s'imposent ou de la part de leurs capital-risqueurs) de réaliser rapidement leurs premières ventes, beaucoup d'entrepreneurs ont proposé des rabais dans le seul but de conclure ces premiers accords – créant ainsi avec ces clients un précédent en termes de prix souvent intenable. Pire encore, l'information concernant ces remises est susceptible de se répandre dans les petits secteurs et d'handicaper à long terme la marge de manœuvre de l'entreprise dans sa stratégie de prix. Rétrospectivement, les créateurs auraient aimé avoir trouvé d'autres incitations leur permettant de finaliser ces premiers accords – disons, par exemple, la livraison gratuite ou un rabais sur les commandes passées avant une certaine date. Et lorsque vous envisagez de concéder des remises exceptionnelles, il est judicieux d'en préciser les termes par écrit.

Avoir vendu à la famille et aux amis. Effectuer ses premières ventes auprès de membres de la famille s'est révélé particulièrement courant parmi les entrepreneurs non-américains, et spécifiquement dans les secteurs de la restauration, de l'habillement et de la gestion de patrimoine. Mais on ne sait jamais pourquoi nos parents nous achètent quelque chose – bien souvent leur motif tient à l'amour, à la pitié ou à un certain sens du devoir, et non à la qualité indiscutable du produit. Avec le recul, les fondateurs pensent que ces ventes créent un semblant de validation et qu'il aurait mieux valu se concentrer sur des transactions objectives avec des clients qui leur auraient fourni leur feedback en toute franchise.

Ne pas avoir identifié les acheteurs stratégiques. Pour les entrepreneurs à cours de liquidités ne possédant aucun historique de ventes, l'excitation du premier «oui» peut réduire leur champ de vision. Ce client peut-il ouvrir d'autres portes ou vous recommander à d'autres clients potentiels ? Ce client peut-il fournir des données concernant l'utilisation du produit qui permettraient d'améliorer encore votre offre ?

Certains des créateurs d'entreprise que nous avons interrogés auraient aimé avoir réalisé une évaluation stratégique de leurs premiers acheteurs. D'autres ont par contre choisi leurs premiers clients délibérément afin de récolter leur feed-back, d'effectuer des bêta-tests, d'obtenir des recommandations ou de garantir des commandes renouvelées dans la durée. Ces premières ventes éminemment stratégiques ont souvent mené à une réussite à long terme.

Désolé, vous êtes trop petit...

Alors qu'ils considéreraient rétrospectivement leurs premières actions commerciales, les entrepreneurs avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont décrit une longue série d'obstacles. Nombre d'entre eux ont rencontré des difficultés à élaborer leurs listes de prospects. Puis, une fois leurs cibles identifiées, il leur était difficile de passer les «cerbères» ou d'obtenir des rendez-vous. Certains entrepreneurs ont aussi évoqué leurs difficultés à exprimer de façon précise ce en quoi leur produit ou service se distinguait des autres. Lorsqu'ils concluaient finalement une vente, plusieurs souffraient du fait que personne ne s'occupait des comptes clients, et en particulier des créances. «J'ai commencé à me préoccuper des encaissements quand je me suis trouvé à court de cash, nous a dit un créateur mexicain. Parfois, trois ou quatre mois s'enchaînaient sans que la moindre facture ne soit émise, par manque d'organisation.»

Cependant, la plus grande problématique concernant les mécanismes de vente réside dans la manière de gérer les objections émises par les prospects. Nos entretiens nous ont permis d'identifier cinq grandes catégories d'objections, dont la plupart sont effectivement différentes de celles auxquelles sont confrontés les vendeurs des entreprises bien établies.

Efficacité. Les clients potentiels se montrent constamment sceptiques quant à la capacité des nouveaux produits à remplir leurs promesses. Certains entrepreneurs ont la possibilité de montrer les résultats de bêta-tests ou d'évaluations de laboratoires indépendants, mais cela n'est pas possible pour tous les produits et services. L'un des membres de notre étude, qui a créé une entreprise de tapisserie au Mexique, a réalisé une de ses premières ventes en déjeunant dans l'un des plus grands hôtels de sa zone de prospection. A la fin du repas, il a demandé au responsable du restaurant de lui présenter le directeur de l'établissement, qui est alors venu à sa table. L'entrepreneur lui a montré l'usure du tissu des chaises et lui a proposé d'en retapisser deux pour un budget équivalant à une fraction du prix que cela coûterait

pour les remplacer. Une fois que le directeur de l'établissement a vu les chaises renouvelées, il a vanté les mérites de l'entreprise lors de rencontres avec d'autres professionnels du secteur, ce qui a incité d'autres grands hôtels à passer commande.

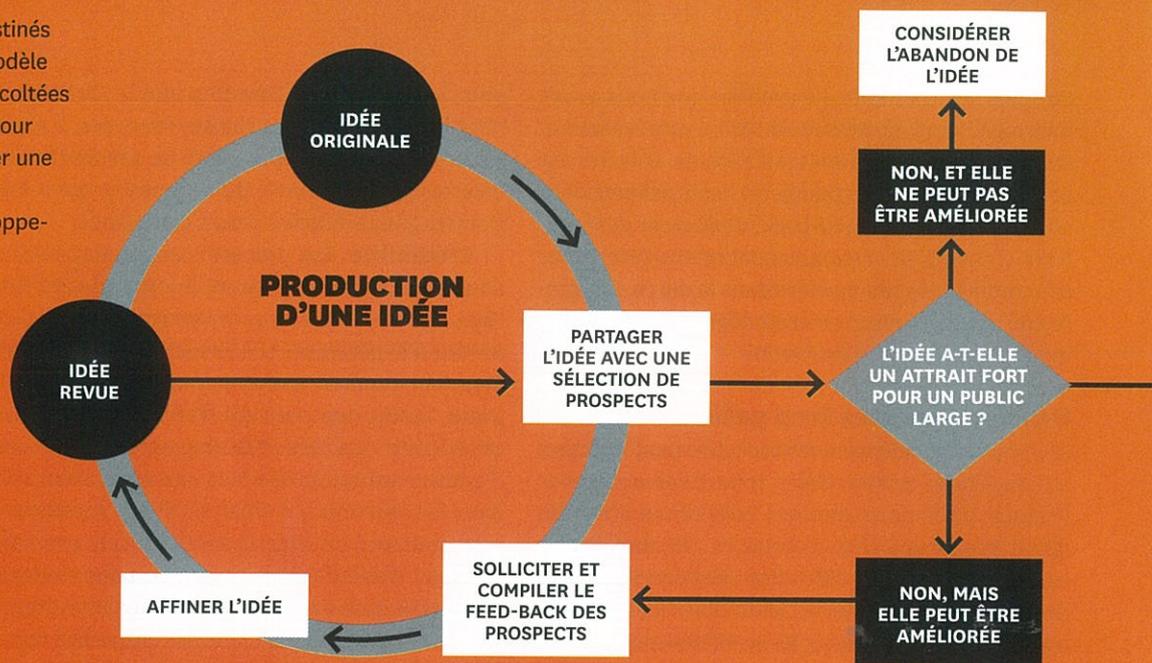
Crédibilité. Les prospects expriment aussi des doutes concernant une nouvelle entreprise du fait de l'âge, du sexe, du parcours de l'entrepreneur ou de son niveau d'expérience. Les fondateurs expérimentés dans leur domaine mettent donc leur expérience en avant, tandis que ceux qui n'en ont pas font valoir celle de leurs associés ou des membres de leur conseil d'administration possédant une réputation solide dans leur secteur. Le créateur d'une entreprise de sous-traitance du Nigeria décrit ainsi le processus: «J'ai tout d'abord rencontré une certaine résistance, due au fait qu'il s'agissait d'une nouvelle entreprise, mais je l'ai maîtrisée en montrant que j'avais travaillé dans ce genre d'activité pendant des années avant de me lancer seul. Puis, ils ont examiné la composition de mon conseil d'administration et ont estimé que les administrateurs étaient suffisamment crédibles – et ils ont placé leur confiance dans cette jeune entreprise. Cela leur a fourni l'élément qu'il leur fallait pour dire enfin: "OK, donnons-lui une chance".»

Taille. L'un des fondateurs que nous avons consultés résume ainsi cette sempiternelle préoccupation: «Comment s'assurer que la confiance d'un prospect ne soit pas entravée par le fait que votre entreprise est de petite taille?» Il n'existe pas de réponse toute faite. Beaucoup d'entrepreneurs mettent en avant l'un des avantages majeurs de la taille de leur entreprise: le fait que les clients s'adressent directement au P-DG plutôt qu'à un vendeur. Pour les entreprises commercialisant des biens, la qualité et la valeur aident à dissiper les doutes. Malgré tout, pour surmonter les objections concernant la taille de leur entreprise, les fondateurs ont dû instaurer une relation de confiance avec leurs prospects et prendre des mesures pour réduire le risque de traiter avec une start-up. Certains créateurs d'entreprise ont ainsi choisi de ne pas demander d'acompte à leurs premiers clients, mais leur ont proposé à la place un mode de règlement à réception jusqu'à avoir pu établir un historique.

Prix. Les commerciaux des entreprises établies enregistrent souvent des plaintes concernant le prix, bien sûr, mais les start-up ont rapporté qu'il y a plus de chances que leurs prospects exercent une pression sur les prix, parce qu'ils savent pertinemment que l'entrepreneur tient à réaliser ses premières ventes. Plusieurs prospects indiquent d'emblée qu'ils attendent des réductions significatives sous prétexte qu'ils figurent

Un modèle commercial adapté aux créateurs d'entreprise

Contrairement aux schémas commerciaux traditionnels destinés aux entreprises établies, ce modèle se base sur les informations récoltées auprès des clients potentiels pour déterminer s'il faut abandonner une idée, l'améliorer, ou avancer et passer au prototype, au développement produit et au lancement d'autres pistes.



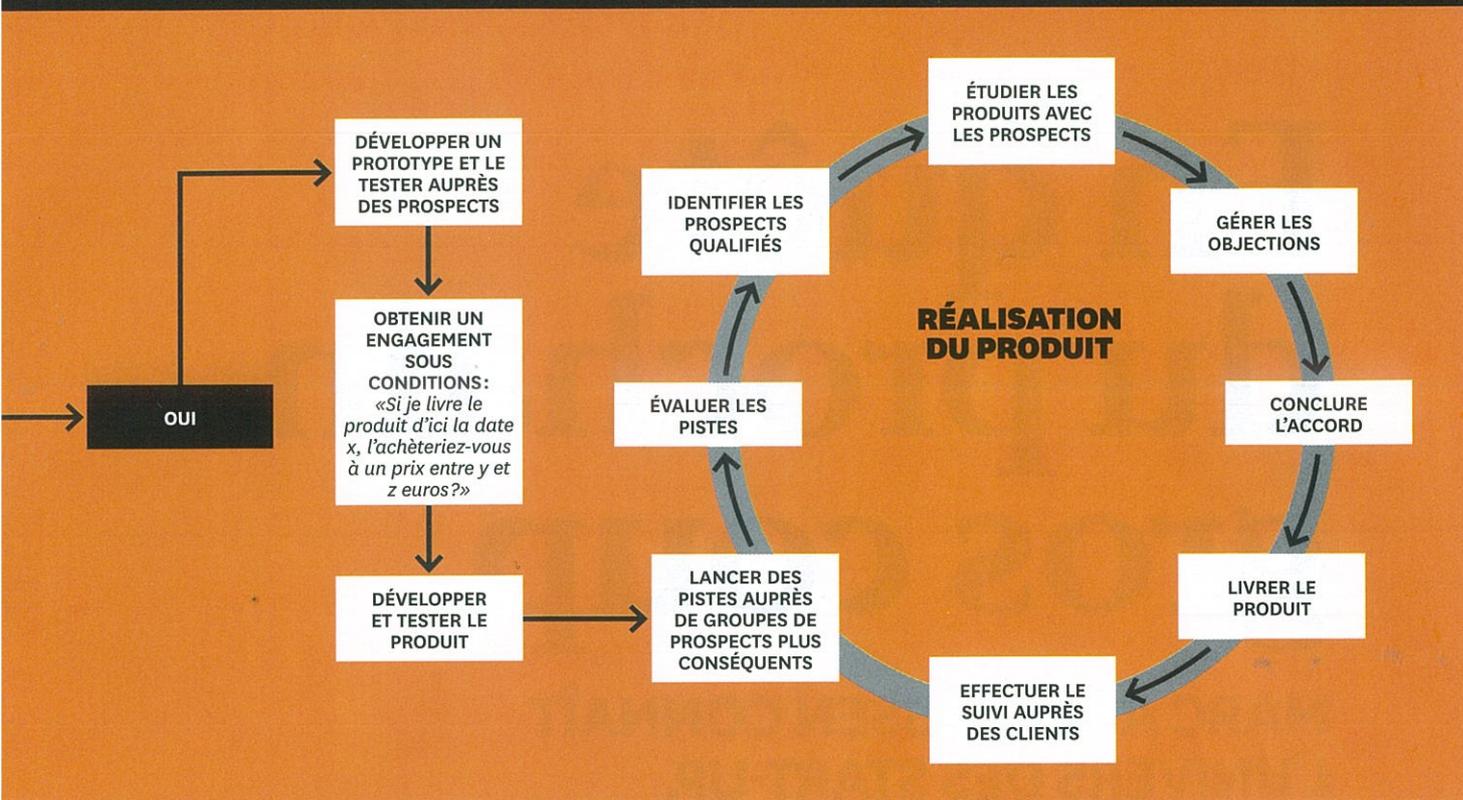
parmi les premiers utilisateurs. Certains entrepreneurs ne sont pas entrés dans le jeu, d'autres ont cédé des remises, d'autres ont fait des contre-propositions. Les objections relatives au prix proviennent souvent d'une analyse coût/avantage subjective, tendancieuse ou incomplète de la part des prospects. Les créateurs d'entreprise avisés ont développé des tactiques visant à y répondre avec pertinence. Ainsi, une start-up mexicaine présentant ses services d'archivage numérique auprès de grandes organisations rencontrait constamment des cadres qui ne tenaient pas compte des coûts de l'immobilier et de la main-d'œuvre inclus dans le stockage mal organisé d'une montagne d'archives au sein des bureaux. Avec le temps, les fondateurs de l'entreprise sont passés maîtres dans le calcul de ce type de coûts et ont pu ainsi démontrer la valeur de leurs services. Pour les entrepreneurs convaincus de la justesse de leurs prix, recevoir une objection sur ce point peut indiquer qu'ils ne savent pas décrire leur offre de manière adéquate. «Souvent, quand les prospects me disaient ne pas pouvoir s'offrir nos services, mon interprétation était qu'ils n'en voulaient pas ou qu'ils ne les comprenaient pas, nous a dit un créateur. Cela signifiait qu'il fallait y retourner et nous y prendre mieux pour expliquer nos services et ce en quoi nous apportions de la valeur.»

Transfert des coûts. Pour adopter un nouveau produit ou un nouveau service, il se peut que les pros-

pects soient dans l'obligation de modifier leurs habitudes, leurs procédures, leurs systèmes, voire leurs relations, en interne comme en externe. Réaliser de tels changements pour passer à une nouvelle offre n'ayant pas fait ses preuves peut sembler particulièrement coûteux, mais les acheteurs n'expriment pas toujours ce type de préoccupations. Pour gérer les objections liées au transfert des coûts, les entrepreneurs que nous avons interrogés ont pris l'initiative de poser certaines questions amenant leurs prospects à parler librement. Une start-up basée aux États-Unis, qui a développé une application pour téléphone mobile destinée à aider les clients de restaurants à réserver une table, s'est souvenu d'un problème majeur à l'époque: «La plupart des restaurants n'ont pas d'ordinateur à la réception, et il nous a donc fallu gérer ce point. Les responsables nous disaient: "Nous ne souhaitons pas vraiment changer la manière dont nous faisons les choses." Les restaurants sont plutôt lents à épouser le changement.» Les fondateurs ont réussi à convaincre les responsables en leur montrant des projections chiffrées (se basant sur des bêta-tests) de l'augmentation des recettes une fois que les clients seraient en mesure de gérer eux-mêmes leur temps d'attente.

Un référentiel de vente pour les start-up

Les référentiels de vente existants sont centrés sur les entreprises établies. Ils partent quasiment toujours du



principe que le commercial a un produit intégralement développé et sert un objectif simple : réaliser une vente. Si ces modèles recommandent aux vendeurs d'être à l'écoute des prospects afin d'anticiper leurs objections et de mieux connaître les dynamiques organisationnelles qui régissent la prise de décision, ils ne tiennent en général pas compte du fait que les informations recueillies au cours du processus de vente peuvent être capitales pour la conception (ou la transformation du concept) du produit lui-même.

A partir de nos entretiens, nous avons établi un autre modèle, plus adapté aux start-up (voir l'encadré ci-dessus). Il appelle une interaction avec les prospects dès la conception même de l'idée – et bien avant que le produit soit créé. L'objectif de ces rencontres est de recueillir des informations sur le marché, non seulement en ce qui concerne le concept produit mais aussi en termes de stratégies de promotion, de distribution et de prix. Après une série de rencontres de cette nature, un entrepreneur doit se demander si son idée possède réellement un attrait puissant, pour un public suffisamment large. La réponse à cette question devrait alors déterminer si l'entrepreneur doit abandonner cette idée, la retravailler ou continuer dans la même direction et développer un prototype, obtenir un engagement sous conditions de la part des prospects, lancer plus de pistes et mettre en œuvre d'autres actions de vente traditionnelles.

Les études montrent qu'il est plus facile d'obtenir l'adhésion de personnes à une idée si elles sont impliquées dans sa création. En interagissant avec les prospects tôt dans la démarche, les créateurs peuvent non seulement recueillir leur feedback pour améliorer la conception du produit, mais aussi valoriser leur implication dans le processus, ce qui permet d'augmenter les chances qu'ils achètent la proposition finale.

Ce modèle peut aussi permettre de modérer les difficultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs dans l'obtention de rendez-vous avec les prospects. Si les créateurs présentent l'entrevue comme une occasion de discuter de produits qui n'existent pas encore, les prospects peuvent se montrer plus ouverts. En général, les gens sont plus disposés à donner des conseils qu'à écouter un argumentaire de vente.

LES START-UP SONT CONFRONTÉES À DE NOMBREUX DÉFIS, et les entrepreneurs doivent savoir endosser plusieurs rôles lors du processus de lancement d'une entreprise. Il n'est pas surprenant qu'ils repoussent souvent l'étape de la vente (ou toute autre forme d'interaction avec les clients) jusqu'à ce qu'ils aient créé leur proposition et commencé à la produire. Notre étude montre cependant qu'un feedback client obtenu très tôt est essentiel et que les créateurs d'entreprise qui ne consultent pas leurs prospects rapidement après avoir eu leur idée fondatrice finiront par le regretter. ▽