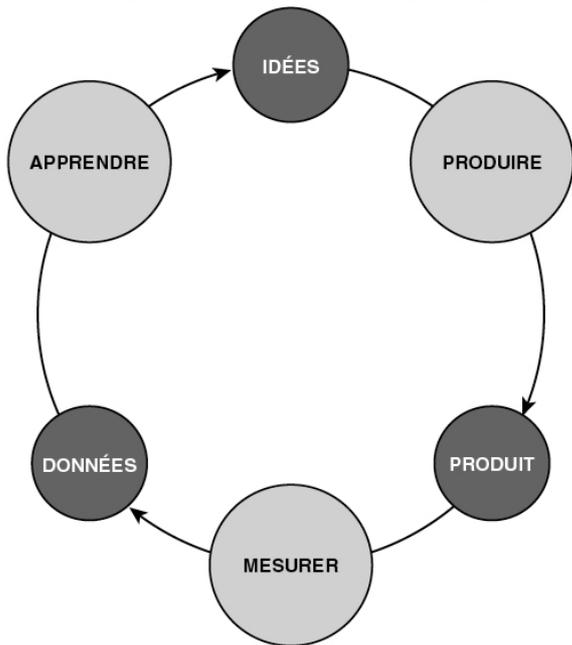


Schéma 1

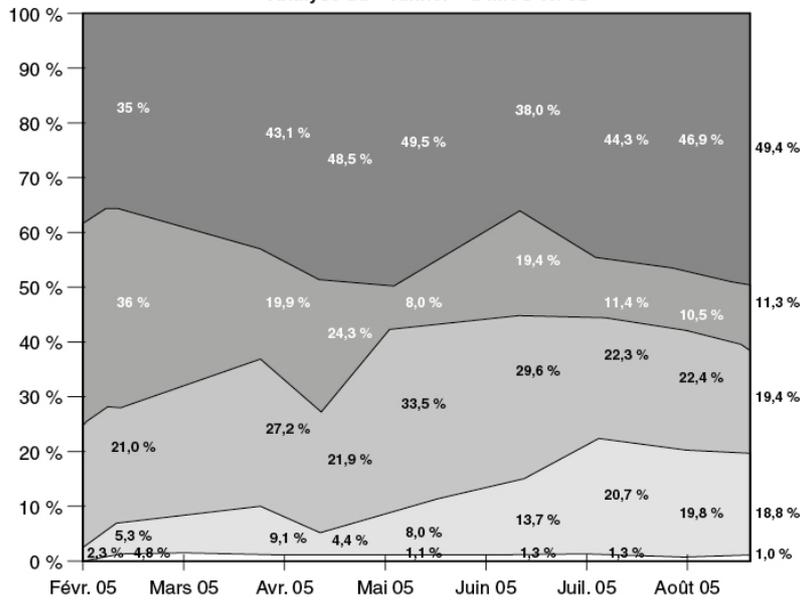
PRODUIRE-MESURER-APPRENDRE : BOUCLE DE FEED-BACK



Minimiser la durée *TOTALE* de la boucle

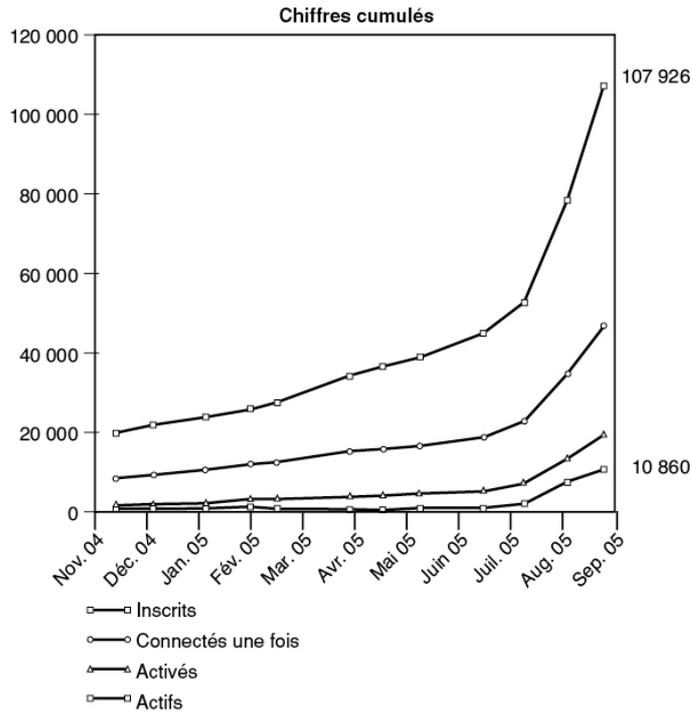
Schema 2

Analyse du « funnel » d'IMVU en 3D



- Inscrit mais non connecté
- Connecté
- Une conversation
- Cinq conversations
- Paiement effectué

Schema 3



Schema 4

TABLEAU DE SUIVI DU PRINCIPE DU KANBAN
 (Pas plus de 3 projets en même temps dans une case.)

| ENREGISTRÉ | DÉVELOPPEMENT | PRODUCTION | VALIDÉ |
|------------|---------------|------------|--------|
| A | D | F | |
| B | E | | |
| C | | | |

Début du traitement sur le scénario A. D et E sont en cours de développement. F attend la validation.

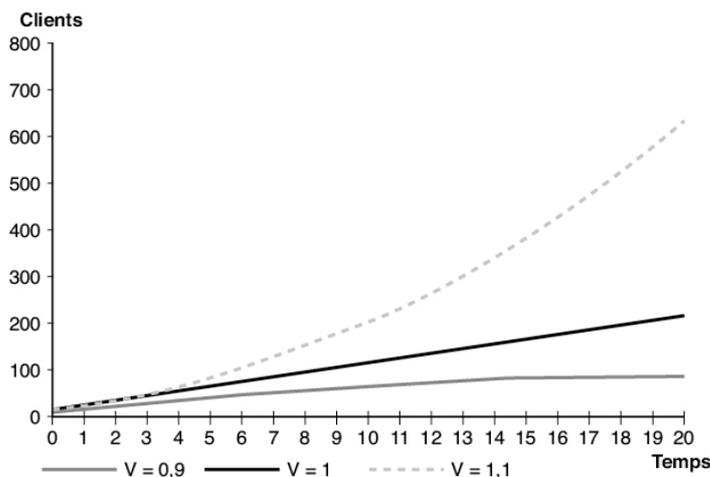
| ENREGISTRÉ | DÉVELOPPEMENT | PRODUCTION | VALIDÉ |
|------------|---------------|------------|--------|
| G | | D | F |
| H | B | E | |
| I | C | A | |

F est validé. La production de D et E attend la validation. La production de A est terminée. G, H et I sont de nouvelles tâches à accomplir. B et C sont en cours de développement.

| ENREGISTRÉ | DÉVELOPPEMENT | PRODUCTION | VALIDÉ |
|------------|---------------|------------|--------|
| | G | D | F |
| H→ | B→ | E | |
| I→ | C→ | A | |

Le développement de B et C est terminé, mais B et C ne peuvent être transférés dans la prochaine case tant que A, D et E ne sont pas validés. Le travail sur H et I ne peut pas commencer tant qu'un espace dans une autre case ne se libère pas.

Schema 5



Livres et blogs indispensables

- *Les Quatre étapes vers l'épiphanie* de Steve Blank, traduit par Antoine Bruyns (TheBookEdition.com, 2011) est l'ouvrage qui a ouvert la voie du développement client. Pendant que je créais IMVU, un exemplaire écorné de la version originale me suivait partout. C'est un guide indispensable. Vous trouverez ma présentation de ce livre sur <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html>. Par ailleurs, Steve Blank possède un excellent blog très actif : <http://steveblank.com/>
- *The Entrepreneur's Guide to Customer Development* de Brant Cooper et Patrick Vlaskovits (Cooper-Vlaskovits, 2010) offre une courte mais admirable introduction au développement client. Vous pouvez vous le procurer sur le site <http://custdev.com>, et lire ma critique sur www.startuplessonslearned.com/2010/07/entrepreneurs-guide-to-customer.html.
- Lorsque j'ai lancé mon blog consacré à l'entrepreneuriat, www.startuplessonslearned.com ce média social était loin d'être aussi répandu qu'aujourd'hui. Nous étions très peu nombreux à bloguer sur le sujet, débattant et affinant nos points de vue en ligne.
- Dave McClure, fondateur de l'incubateur et fond d'investissement 500 Startups, tient son propre blog : <http://500hats.typepad.com/>. Son entreprise possède également un blog remarquable : <http://blog.500startups.com/>. Dans sa présentation intitulée « Startup Metrics for Pirates », Dave McClure propose un cadre de réflexion sur les services en ligne et leur évaluation qui a énormément influé sur mon concept des « moteurs de croissance ». Vous trouverez cette présentation à l'adresse <http://500hats.typepad.com/500blogs/2008/09/startup-metri-2.html>, ainsi que ma première réaction à l'adresse <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/three-drivers-of-growth-for-your.html>.

- Le *Startup Marketing Blog* de Sean Ellis m'a beaucoup influencé dans ma réflexion sur la manière d'intégrer le marketing dans les start-up : <http://startup-marketing.com/>.
- Le blog d'Andrew Chen, *Futuristic Play*, est l'une des meilleures sources d'idées sur le marketing viral, les indicateurs des start-up et la conception de produit : <http://andrewchenblog.com/>.
- *Venture Hacks* est le blog de Babak Nivi, l'un des premiers évangélistes du Lean Startup : <http://venturehacks.com/>. Depuis, il a créé le site Angel List qui met en relation les start-up et les investisseurs : <http://angel.co/>.

Voici encore d'autres blogs remarquables consacrés au Lean Startup :

- Ash Maurya excelle à aider les nouveaux entrepreneurs à appliquer les principes du Lean Startup. Vous trouverez son blog *Running Lean* et son livre électronique éponyme sur son site : <http://www.runningleanhq.com/>.
- Sean Murphy consacre son blog aux start-up naissantes spécialisées dans le développement logiciel : <http://www.skmurphy.com/blog/>.
- Brant Cooper anime le blog *Market by Numbers* à l'adresse <http://market-by-numbers.com/>.
- Patrick Vlaskovits consacre son blog à la technologie, au développement produit et à la détermination des prix : <http://vlaskovits.com/>.
- Le blog dédié au marketing KISSmetrics (<http://blog.kissmetrics.com>) et celui de Hiten Shah (<http://hitenism.com>).
- En français, le blog <http://developpementclient.fr> consacré au développement client dans les start-up.

Pour aller plus loin

- Les ouvrages de Clayton M. Christensen *The Innovator's Dilemma* (Harvard Business School Press, 1997) et *The Innovator's Solution* (Harvard Business School Press, 2003) sont de grands classiques. En outre, ses livres les plus récents permettent de voir la mise en pratique de l'innovation de rupture : *The Innovator's Prescription* (McGraw-Hill, 2008) dans le secteur de la santé, et *Disrupting Class* (McGraw-Hill, 2008) dans le domaine de l'enseignement.
- Les premiers ouvrages de Geoffrey A. Moore sont bien connus des créateurs de start-up, en particulier *Crossing the Chasm* (HarperCollins Publishers, 1991) et *Inside the Tornado* (Harper Business, 1995), traduit sous le titre *Dans l'œil du cyclone* par Françoise Fauchet (Paris, First, 1997). L'auteur a ensuite affiné sa réflexion dans son dernier livre, *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution* (Portfolio, 2005), que j'ai trouvé particulièrement utile.
- *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*, par Donald G. Reinertsen, Celeritas Publishing, 2009.
- *Le Modèle Toyota – 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, par Jeffrey Liker, traduit par Monique Sperry, Paris, Pearson, 2009.

- *Système lean – penser l'entreprise au plus juste*, par James Womack et Daniel Jones, traduit par Monique Sperry, Paris, Village mondial, 2009 (première édition 1996).
- *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*, par Steven Watts, Vintage, 2006.
- *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, par Robert Kanigel, Viking, 1997.
- *Principes d'organisation scientifique des usines*, par Frederick Winslow Taylor, traduit par Jean Royer, Paris, Revue de métallurgie, Dunod, 1912, disponible sur <http://gallica.bnf.fr>.
- *Extreme Programming Explained: Embrace change*, par Kent Beck et Cynthia Andres, Addison-Wesley Professional, 2000.
- *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, par Taiichi Ohno, Productivity Press, 1988.
- Le concept de la boucle de feed-back produire-mesurer-apprendre doit beaucoup aux principes de stratégie militaire, et notamment à la boucle OODA (Observe-Orient-Decide-Act) de John Boyd, instructeur de l'United States Air Force. L'introduction la plus accessible aux idées de ce dernier se trouve dans *Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business*, par Chet Richards, Xlibris, 2004.
- *Hors de la crise*, par W. Edwards Deming, traduit par Jean-Marie Gogue, Paris, Economica, 1991.
- *Mes années à la General Motors*, par Alfred P. Sloan, traduit par M. Perineau, Paris, Éditions Hommes et techniques, 1967.
- *Billy, Alfred, and General Motors: The Story of Two Unique Men, a Legendary Company, and a Remarkable Time in American History*, par William Pelfrey, Amacom, 2006.
- *La Pratique de la direction des entreprises*, par Peter F. Drucker, traduit par le Bureau des temps élémentaires, Paris, Cercle du livre précieux, 1968.
- *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, par John Mullins et Randy Komisar, Harvard Business School Press, 2009.

Communication

Que ce soit en tant que consultant, conseiller ou investisseur, j'ai collaboré avec les entreprises ci-dessous qui sont mentionnées dans mon livre. J'entretiens des relations avec chacune d'entre elles, ou détiens une part de leur capital.

| | |
|-------------------|-------------|
| Aardvark | IMVU |
| Dropbox | Intuit |
| Food on the Table | otizen |
| Grockit | Wealthfront |

En outre, j'ai des intérêts dans d'autres entreprises par le biais de mon affiliation auprès de plusieurs sociétés de capital-risque. Ayant investi ou travaillé dans les sociétés suivantes en tant que consultant ou associé commanditaire, je possède des intérêts financiers et entretiens des relations avec de nombreuses autres entreprises.

| | |
|-------------------|----------------------------------|
| 500 Startups | Kleiner Perkins Caufield & Byers |
| Floodgate | Seraph Group |
| Greylock Partners | |