

NEW YORK
TIMES
BESTSELLER

SPRINT

comment

RÉSOUTRE LES PROBLÈMES
ET TROUVER DE NOUVELLES
IDÉES EN CINQ JOURS

JAKE KNAPP

AVEC JOHN ZERATSKY & BRADEN KOWITZ

de **GOOGLE VENTURES**

EYROLLES

LES BRAINSTORMINGS NE MARCHENT PAS : *PLACE AUX SPRINTS !*

Chaque jour, les entrepreneurs et les responsables de projets doivent répondre à des questions cruciales : sur quoi concentrer vos efforts, et par où commencer ? Que donnera votre idée dans la vraie vie ? Est-ce que le projet répond aux attentes des clients ?

Il existe à présent une méthode éprouvée pour trouver des réponses. Développée par trois cadres de Google, la méthode Sprint a été mise en œuvre avec succès lors des développements de plus d'une centaine de projets, dont Gmail, Google X ou Chrome.

L'idée est simple : une petite équipe, un problème à résoudre, et un processus serré qui permet d'aboutir à un test consommateur en cinq jours. Pas de théorie, les acteurs du projet sont tout de suite dans l'action, et mis dans les meilleures conditions pour donner le meilleur d'eux-mêmes.



Cette méthode s'adresse aux équipes de toutes tailles, de la start-up naissante aux groupes internationaux. Elle est utile pour toute personne qui souhaite lancer une affaire ou tester une évolution de son business, et qui a besoin de réponses rapides.

JAKE KNAPP est un designer de projet international qui travaille chez Google Ventures. Passé par Oakley, Microsoft et Google, il a travaillé notamment sur le développement de Gmail et Google X. Il a créé la méthode Sprint et l'a appliquée à plus d'une centaine de projets. **JOHN ZERATSKY** et **BRADEN KOWITZ** sont également designers de projet chez Google Ventures.

SPRINT

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Copyright © 2016 John Knapp, John Zeratsky and Braden Kowitz.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage est paru en 2016 sous le titre

Sprint: How to Solve Problems and Test New Ideas in Just Five Days,
aux éditions Simon & Schuster, New York.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56606-2

Jake Knapp
avec John Zeratsky et Braden Kowitz
Traduit de l'anglais par Marie-France Pavillet

SPRINT

Résoudre les problèmes et trouver
de nouvelles idées en cinq jours

EYROLLES

A decorative horizontal line with a small dark circle in the center, positioned below the publisher's name.

Jake

À ma mère, qui m'a aidé à construire des châteaux avec des bouts de carton. Et à Holly, qui m'a récupéré quand je me suis trompé de bus.

John

À mon grand-père, Gib, qui aurait acheté les cent premiers exemplaires de ce livre.

Braden

À mes parents, qui m'ont encouragé à explorer le monde et à l'améliorer.

Sommaire

PLANTEZ LE DÉCOR

Chapitre 1	
<i>Le défi</i>	25
Chapitre 2	
<i>L'équipe</i>	35
Chapitre 3	
<i>Le temps et le lieu</i>	47

LUNDI

Chapitre 4	
<i>Commencez par la fin</i>	61
Chapitre 5	
<i>La feuille de route</i>	67
Chapitre 6	
<i>Interrogez les experts</i>	79
Chapitre 7	
<i>Choisissez la ou les cibles du sprint</i>	95

MARDI

Chapitre 8	
<i>Rebattez les cartes et améliorez la donne</i>	109
Chapitre 9	
<i>Esquissez des solutions</i>	119

MERCREDI

Chapitre 10

Décidez-vous 143

Chapitre 11

La Baston 161

Chapitre 12

Le storyboard 167**JEUDI**

Chapitre 13

Faites du toc 183

Chapitre 14

Construisez votre prototype 203**VENDREDI**

Chapitre 15

Le small data 215

Chapitre 16

Donnez-vous les moyens de les faire parler 221

Chapitre 17

Apprenez 237**DÉCOLLEZ****ANNEXES**

Préface

Ce que je faisais au bureau ne me donnait pas satisfaction.

En 2003, ma femme et moi avons eu notre premier enfant. Quand je suis revenu au bureau, je voulais que le temps que j'y passerais soit aussi riche de sens que celui que je passais avec ma famille. J'ai examiné attentivement mes habitudes de travail – pour m'apercevoir que je ne consacrais pas mes efforts à ce qui comptait le plus.

Je me suis donc mis à optimiser. J'ai lu des livres sur la productivité. J'ai comparé, sur un tableur, mon efficacité selon que j'avais fait mon jogging le matin plutôt qu'à l'heure du déjeuner, bu du café plutôt que du thé. Un mois durant, j'ai expérimenté cinq différents types de listes de priorités. C'était bizarre, de me livrer à toute cette analyse. Mais, peu à peu, j'ai gagné en concentration et en organisation.

Puis, en 2007, je suis entré chez Google, où j'ai trouvé la culture idéale pour un dingue du processus comme moi. Google encourage l'expérimentation, non seulement pour les produits, mais aussi pour les méthodes employées par les individus... et les équipes.

Améliorer les processus du travail en équipe était désormais mon obsession (oui, je sais, ça aussi c'est bizarre). Mes premières tentatives furent des ateliers de *brainstorming* avec des équipes d'ingénieurs. Le *brainstorming* de groupe, où tout le monde braille ses idées, c'est très amusant. Au bout de quelques heures, nous avions une grosse pile de post-it et tout le monde était d'excellente humeur.

Mais un jour, au beau milieu d'une séance, un ingénieur a interrompu le processus en posant la question suivante : « Comment savez-vous que votre *brainstorming* marche ? » Je me suis trouvé pris

de court. La vérité était un peu gênante : j'avais toujours regardé si les participants prenaient plaisir à nos ateliers, mais je n'en avais jamais mesuré les résultats concrets.

Je me suis donc penché sur le résultat des ateliers de *brainstorming* que j'avais animés. Et j'ai remarqué un problème. Les idées qui étaient à l'origine de lancements réussis de produits ou services n'avaient *pas* été générées au cours de nos bruyantes séances. Les meilleures d'entre elles venaient d'ailleurs. Mais d'où ?

Les gens continuaient à avoir des idées comme ils en avaient toujours eues – à leur bureau, en attendant leur tour dans un magasin ou en prenant leur douche. Et ces idées-là, celles qui avaient été générées par des individus, étaient les meilleures. Passée l'excitation de la séance de *brainstorming*, les idées qui y avaient vu le jour ne faisaient tout simplement pas le poids.

Peut-être n'avait-on pas le temps, pendant ces séances, de mener une réflexion en profondeur. Peut-être ces résultats décevants étaient-ils dus au fait que les séances de *brainstorming* se terminaient par des dessins sur du papier et non sur quelque chose de réaliste. Plus j'y réfléchissais, plus je voyais de défauts dans mon approche.

J'ai comparé les *brainstormings* avec mon propre travail quotidien chez Google. C'est lorsque j'étais confronté à un grand défi et que je n'avais pas tout à fait assez de temps pour le relever que je donnais le meilleur de moi-même.

J'avais vécu cette situation en 2009. Un ingénieur de Gmail, Peter Balsiger, avait eu l'idée d'un système permettant de trier automatiquement les mails. Son idée – baptisée « Priority Inbox » (boîte de réception prioritaire) – m'avait enthousiasmé et j'avais demandé à Annie Chen, elle aussi ingénieur, d'y travailler avec nous. Elle était d'accord, mais elle ne voulait y consacrer qu'un mois. Si, dans ce délai, nous ne réussissions pas à prouver que l'idée était viable, elle

passerait à un autre projet. J'étais convaincu qu'un mois, c'était trop court, mais Annie étant une ingénieure hors pair, j'ai décidé de me contenter du temps qu'elle nous offrait.

Nous avons divisé ce mois en quatre périodes d'une semaine. Tous les lundis, nous nous attaquions à un nouveau concept. Annie et Peter réalisaient un prototype et, en fin de semaine, nous le testions avec quelques centaines d'utilisateurs.

À la fin du mois, nous tenions une solution que les gens comprenaient – et qu'ils avaient envie d'utiliser. Annie est restée pour diriger l'équipe de « Priority Inbox ». Et nous nous étions débrouillés pour accomplir le travail de conception en un temps record.

Quelques mois plus tard, je suis allé voir Serge Lachapelle et Mikael Drugge, deux collègues qui travaillent à Stockholm. Nous voulions tous les trois tester une idée : un logiciel de visioconférence en ligne. Comme je ne pouvais passer que quelques jours en Suède, nous avons travaillé aussi vite que nous le pouvions. À la fin de mon séjour, nous avions un prototype fonctionnel. Nous l'avons envoyé par e-mail à nos collègues et nous avons commencé à nous en servir pour nos réunions. Quelques mois plus tard, tout le monde, chez Google, s'en servait. (Plus tard, une version peaufinée et améliorée de cette application en ligne a été lancée officiellement sous le nom de Google Hangouts.)

Dans les deux cas, j'ai compris que j'avais travaillé avec beaucoup plus d'efficacité que dans ma routine quotidienne ou dans n'importe quel atelier de *brainstorming*. Qu'y avait-il eu de différent ?

Premièrement, nous avons eu le temps de développer nos idées indépendamment, contrairement à ce qui se passe dans les cris et l'effervescence d'un *brainstorming*. Nous avons eu du temps, *mais pas trop*. Les délais à respecter m'avaient forcé à me concentrer. Je ne pouvais pas me permettre de consacrer trop de temps à des

détails ou de me laisser absorber par d'autres tâches moins importantes, comme cela m'arrivait souvent en temps normal.

Les autres ingrédients clés étaient les personnes. Les ingénieurs, le chef de produit et le concepteur étaient tous dans la même pièce, chacun résolvant la partie du problème qui le concernait tout en étant prêt à répondre aux questions des autres.

J'ai réfléchi à nos ateliers de travail en équipe. Et si j'y ajoutais ces autres ingrédients magiques – l'accent sur le travail individuel, le temps de réaliser un prototype, et une date limite à ne dépasser sous aucun prétexte ? Cette formule, j'ai décidé de l'appeler « sprint ».

J'ai ébauché le programme de mon premier sprint : une journée pour partager l'information et proposer des idées, suivie de quatre journées consacrées à la réalisation d'un prototype.

Une fois encore, les équipes de Google ont bien accueilli cette expérience. J'ai donc dirigé des sprints pour divers projets, dont Chrome, Google Search et Gmail.

C'était passionnant. Les sprints fonctionnaient. Les idées étaient testées, les produits créés, lancés et, surtout, ils réussissaient souvent dans la vraie vie. Le processus se propagea chez Google d'une équipe et d'un bureau à l'autre. Une conceptrice de Google X s'intéressa à la méthode et organisa un sprint pour une équipe travaillant sur la publicité. Les personnes qui y avaient participé en parlèrent à leurs collègues, et ainsi de suite. Je n'ai pas tardé à entendre parler de sprints organisés par des gens que je n'avais jamais vus.

J'ai commis quelques erreurs, au passage. Quarante personnes participaient à mon premier sprint – chiffre ridiculement élevé qui a failli faire dérailler le processus avant même qu'il n'ait commencé. J'ai modifié le temps consacré respectivement au développement

des idées et à la réalisation de prototypes. J'ai découvert par l'expérience ce qui était trop rapide, trop lent et, finalement, parfait.

Deux ans plus tard, j'ai rencontré Bill Maris pour lui parler des sprints. Bill est le patron de Google Ventures, une firme de capital-risque créée par Google pour investir dans des start-up prometteuses. C'est l'un des personnages les plus influents de la Silicon Valley. Mais rien, dans son comportement ou dans son look, ne permettrait de le penser. Ce jour-là, il portait une de ses tenues favorites : une casquette de base-ball et un t-shirt orné d'une inscription sur le Vermont.

L'idée d'organiser des sprints avec les start-up du portefeuille de GV l'intéressait. En règle générale, les start-up n'ont qu'une seule chance de réussir – en cas d'échec, elles n'ont plus les fonds nécessaires pour tenter autre chose. Les sprints pourraient leur permettre de savoir si elles étaient sur la bonne voie avant de prendre le risque de construire et de lancer leur produit. Il y avait de l'argent à gagner et à éviter de gaspiller.

Mais, si je voulais que ça marche dans ce contexte, il fallait que j'adapte le processus du sprint. Cela faisait des années que je réfléchissais à la productivité du travail individuel ou en équipe. Mais je ne savais quasiment rien des start-up et de la problématique à laquelle elles sont confrontées. L'enthousiasme de Bill m'a cependant convaincu que Google Ventures était le cadre idéal pour des sprints – et pour moi. « Notre mission, me dit-il, est de trouver les meilleurs entrepreneurs de la planète et de les aider à transformer le monde dans le bon sens. » Je ne pouvais pas résister à un tel argument.

Chez GV, j'ai collaboré avec trois autres personnes : Braden Kowitz, John Zeratsky, et Michael Margolis. Ensemble, nous avons commencé à lancer des sprints avec des start-up, à expérimenter le processus et à en examiner les résultats pour voir comment l'améliorer.

Les idées contenues dans ce livre émanent de l'ensemble de l'équipe. Braden Kowitz a eu celle de présenter les solutions sous forme d'histoires, approche originale qui axe tout sur l'expérience qu'en fait le client et non sur leurs composantes ou les technologies mises en œuvre. John Zeratsky nous a aidés à commencer par la fin, pour que chaque sprint puisse apporter une réponse aux questions les plus importantes auxquelles l'entreprise était confrontée. Braden et John avaient l'expérience des start-up et des affaires qui me manquait, et ils ont remodelé le processus, améliorant ainsi à la fois la focalisation et la qualité des décisions à chaque sprint.

Michael Margolis nous a encouragés à terminer chaque sprint par un test avec de vrais clients. Il est parti des enquêtes de satisfaction clients, qui exigent souvent des semaines de préparation et d'exécution, et a trouvé le moyen d'obtenir des résultats clairs en une seule journée. C'était une révélation. Nous n'avions pas à deviner si nos solutions étaient valables. À la fin de chaque sprint, nous avions des réponses.

Et puis il y a Daniel Burka, qui a fondé deux start-up avant d'en vendre une à Google et d'entrer chez GV. La première fois que je lui ai décrit le processus sprint, il s'est montré sceptique. Comme il me l'a expliqué plus tard : « Ça faisait penser à du jargon de consultant en management. » Il a tout de même accepté de faire un essai. « Au cours de ce premier sprint, nous avons coupé court à tout baratin et réalisé quelque chose d'ambitieux, en une semaine. J'ai été conquis. » À partir du moment où nous l'avions convaincu, l'expérience de créateur d'entreprise de Daniel et sa tolérance zéro pour le blabla nous ont aidés à perfectionner le système.

Depuis le premier sprint chez GV en 2012, nous avons expérimenté et amélioré le processus. Au début, nous pensions que la recherche et la réalisation rapide de prototypes ne fonctionneraient que pour les produits destinés à la grande consommation.

Était-il possible d'aller aussi vite face à des clients experts, dans des secteurs comme la médecine et la finance ?

À notre grande surprise, le processus en cinq jours a tenu le coup. Il fonctionnait avec toutes sortes de clients, des investisseurs aux agriculteurs, des oncologues aux propriétaires de petites entreprises. Cela marchait pour les sites Web, les applications pour iPhone, les lettres de compte rendu d'analyses médicales et les équipements high-tech. Et il n'était pas exclusivement réservé au développement de produits. Nous avons utilisé des sprints pour établir l'ordre des priorités, définir une stratégie marketing et même pour trouver un nom à une entreprise. Chaque fois, le processus soude les équipes et débouche sur des idées viables.

Ces dernières années, notre équipe a bénéficié d'occasions exceptionnelles d'expérimenter et de valider nos idées concernant le processus de travail. Nous avons réalisé plus de cent sprints avec les start-up du portefeuille de GV. Nous avons travaillé aux côtés de brillants entrepreneurs comme Anne Wojcicki (fondatrice de 23andMe), Ev Williams (fondateur de Twitter, Blogger et Medium), ainsi que de Chad Hurley et Steve Chen (fondateurs de YouTube), qui nous ont tous beaucoup appris.

Au début, je voulais surtout que mon travail soit efficace et riche de sens. Je voulais me concentrer sur ce qui était réellement important, faire en sorte que les heures que j'y consacrais soient fructueuses – pour moi, pour mon équipe et pour nos clients. Aujourd'hui, plus de dix ans plus tard, le processus sprint n'a cessé de m'aider à atteindre cet objectif. Et l'idée de le partager avec vous, dans ce livre, me comble de joie.

Avec un peu de chance, vous avez choisi votre travail à cause d'une vision audacieuse. Vous voulez l'offrir au monde, qu'il s'agisse d'un message, d'un service ou d'une expérience, de logiciels, d'équipements, ou même – comme dans le cas de ce livre – d'une histoire

ou d'une idée. Mais transformer une vision en une réalité vivante n'a rien d'évident. Il n'est que trop facile de s'embourber dans les interminables échanges d'e-mails, les délais toujours repoussés à plus tard, les réunions qui vous prennent le plus clair de la journée et les projets à long terme fondés sur des hypothèses discutables.

Il n'en va pas nécessairement ainsi. Les sprints permettent de résoudre de grands problèmes, de tester de nouvelles idées, d'en faire plus et plus vite. Ils permettent aussi de s'amuser un peu plus au passage. Autrement dit, vous n'avez pas le choix : il faut absolument essayer. Au travail.

Jake Knapp
San Francisco, février 2016

Introduction

Un matin gris de mai 2014, John Zeratsky entrait dans une bâtisse terne, beige, de Sunnyvale, en Californie. Il venait y rencontrer l'équipe de Savioke Labs, l'un des investissements les plus récents de Google Venture. Il parcourut un labyrinthe de couloirs, monta quelques marches et, ayant trouvé la porte de bois marquée 2B, il entra dans la pièce.

Les start-up high-tech se révèlent souvent un peu décevantes pour ceux qui s'attendent à voir des yeux rougis par les ordinateurs, un décor futuriste façon *Star Trek*, ou à découvrir des plans ultra-secrets. D'une manière générale, la Silicon Valley, ce sont des bureaux, des ordinateurs et des tasses à café. Mais derrière cette porte 2B, il y avait des piles de circuits imprimés, des panneaux de contreplaqué découpés et des armatures en plastique à peine sorties de l'imprimante 3D. Il y avait des fers à souder, des perceuses, et des plans. Oui, de vrais plans ultra-secrets. « Pas de doute, se dit John, c'est bien une start-up ! »

C'est alors qu'il vit la machine. C'était un cylindre d'un mètre de haut, qui avait à peu près la taille et la forme d'une poubelle de cuisine. Le corps de l'engin, blanc, brillant, s'affinait élégamment vers le haut. Un petit écran d'ordinateur était fixé au sommet avec un faux air de visage. Et la machine pouvait se déplacer. Elle glissait d'un bout à l'autre de la pièce, mue par sa propre énergie.

« Je vous présente notre robot Relay », dit Steve Cousins, le P.-D.G. fondateur de Savioke. Vêtu d'un jean et d'un t-shirt sombre, l'homme avait l'air enthousiaste d'un professeur de sciences de collège. Il contemplait l'objet avec fierté. « Il a été construit ici même, avec des pièces achetées dans le commerce. »

Le robot Relay, expliqua Steve, avait été conçu à l'intention du service de livraison en chambre des hôtels. Il était capable de trouver son chemin en toute autonomie, de prendre l'ascenseur tout seul, et d'apporter dans les chambres des articles comme des brosses à dents, des serviettes de toilette et des snacks. Sous leurs yeux, le petit robot contourna prudemment un fauteuil de bureau, puis s'arrêta à côté d'une prise électrique.

Savioke avait une équipe d'ingénieurs et de designers de toute première classe, transfuges, pour la plupart, de Willow Garage, célèbre laboratoire privé de recherche en robotique implanté dans la Silicon Valley. Ils avaient une vision commune : faire entrer des robots dans la vie quotidienne des hommes et des femmes à qui ils pourraient rendre service – dans les restaurants, les hôpitaux, les maisons de retraite, etc.

Steve avait décidé de commencer par les hôtels, considérant que c'était un environnement relativement simple et stable, où se posait un problème persistant : les heures de pointe, matin et soir. La réception était alors débordée par les clients qui arrivaient et partaient tous en même temps et simultanément inondée de demandes de room-service et d'articles divers. C'était l'occasion rêvée de se faire aider par un robot. Un mois plus tard, le premier Relay totalement opérationnel devait entrer en service dans un hôtel du voisinage, où il apporterait de vrais produits à de vrais clients. Si l'un d'entre eux avait oublié sa brosse à dents ou son rasoir, il serait là pour le dépanner.

Mais il y avait un problème. Steve et son équipe se demandaient avec inquiétude si les clients aimeraient se retrouver nez à nez avec un robot. Ne risquait-il pas de les perturber, voire de leur faire peur ? C'était certes une prouesse technologique, mais Savioke n'était pas sûr de savoir comment la machine devrait se comporter lors de ses contacts avec les clients.

On ne pouvait pas courir le risque, expliqua Steve, d'effrayer les clients en leur faisant apporter des serviettes par une machine. Adrian Canoso, le directeur du bureau d'études de Savioke, avait un certain nombre d'idées pour donner à Relay un air gentil, mais l'équipe devait prendre de nombreuses décisions avant que le robot ne soit prêt à être présenté au public. Comment communiquerait-il avec les clients de l'hôtel ? Fallait-il lui donner une personnalité ? Mais où s'arrêter, si l'on ne voulait pas en faire trop ? « Et puis, il y a la question de l'ascenseur », ajouta Steve.

John comprenait. « Personnellement, je ne suis pas à l'aise dans les ascenseurs, quand il y a d'autres gens dedans ».

« Exactement, dit Steve en tapotant affectueusement le Relay. Que se passera-t-il quand un robot se mêlera à tout ce beau monde ? »

Savioke n'avait que quelques mois d'existence. La jeune entreprise avait consacré toute son énergie à peaufiner la conception et le fonctionnement du robot. Elle avait négocié la mise en service pilote du prototype avec Starwood, une chaîne hôtelière qui possédait des centaines de succursales. Mais plusieurs questions importantes étaient encore sans réponse. Des questions critiques à la mission, du type « ça passe ou ça casse », et il ne restait que quelques semaines avant le début de l'essai du prototype à l'hôtel.

C'était le moment idéal pour un sprint.

Le sprint, c'est le processus unique de GV pour répondre à des questions cruciales en construisant des prototypes et en testant les idées avec les clients. C'est une pure merveille en termes de stratégie d'entreprise, d'innovation, de science comportementale, de design, et plus encore – le tout concentré dans un processus de cinq jours, étape par étape, que n'importe quelle équipe peut utiliser.

Au cours de son sprint, l'équipe de Savioke a envisagé des dizaines d'idées, puis elle a mis en œuvre un processus structuré de prise de

décision afin de sélectionner les meilleures solutions sans tomber dans la pensée de groupe. Elle a construit un prototype en un seul jour. Et pour la dernière étape du sprint, elle a recruté des clients cible et installé un laboratoire de recherche improvisé dans un hôtel voisin.

Nous aimerions bien vous dire que les auteurs de ce livre étaient les héros géniaux de cette histoire. Il ne serait pas désagréable de pouvoir atterrir dans n'importe quelle entreprise et de lui insuffler des idées fantastiques, susceptibles de la transformer en une réussite phénoménale. Nous ne sommes, hélas, pas des génies. Le sprint de Savioke a marché grâce aux véritables experts : les membres de l'équipe qui y ont participé d'un bout à l'autre. Nous nous sommes contentés de fournir le processus.

Nous allons maintenant vous raconter comment le sprint s'est déroulé chez Savioke. Vous n'êtes pas roboticien ? Ne vous inquiétez pas. Tous nos sprints sont structurés exactement de la même manière, qu'il s'agisse de logiciels, de services, de marketing ou d'autres secteurs d'activité.

Premièrement, tous les membres de l'équipe ont pris leur agenda et bloqué une semaine entière. Du lundi au vendredi, chacun a annulé toutes ses réunions et installé un message d'absence sur sa boîte mail, afin de se concentrer totalement et uniquement sur une seule question : « Comment notre robot doit-il se comporter en présence d'êtres humains ? »

Après quoi, ils se sont imposé une date butoir. Savioke s'est arrangé avec l'hôtel pour que le test en grandeur réelle ait lieu le vendredi de la semaine du sprint. Désormais, tout le monde était sous pression. Il n'y aurait que quatre jours pour concevoir une solution viable et construire le prototype correspondant.

Le lundi, Savioke a passé en revue tous les éléments connus du problème. Steve a parlé de l'importance de la satisfaction des

clients de l'hôtel, paramètre que la direction mesure et suit religieusement. Si le robot Relay améliorait les indices de satisfaction durant le programme pilote, la chaîne en commanderait d'autres. Mais si le chiffre ne changeait pas, s'il baissait, si le carnet de commandes ne se remplissait pas, la jeune entreprise ne tarderait pas à se trouver en situation précaire.

Ensemble, nous avons créé un diagramme pour identifier les risques les plus importants. Ce repérage, il faut le voir comme une histoire : le client découvre le robot, ce dernier lui remet une brosse à dents, le client est séduit. Le scénario est ponctué d'instants critiques, les moments où le robot et les clients de l'hôtel entrent, pour la première fois, en interaction : dans le hall, dans l'ascenseur, dans les couloirs, etc. Sur lequel allions-nous faire porter nos efforts ? Le sprint ne comportant que cinq jours, il faut se concentrer sur un objectif spécifique. Steve a choisi le moment de la livraison. Si nous réussissions cet instant, le client serait enchanté. Si nous le rations, la réception passerait sans doute la journée à répondre aux questions de clients ne comprenant rien à ce qui leur était arrivé.

Une grande préoccupation revenait sans cesse : les membres de l'équipe craignaient que le robot ne paraisse trop intelligent. « Nous sommes tous déformés par C-3PO, WALL-E, et autres robots du cinéma, expliqua Steve. Nous croyons que les robots ont des sentiments, des projets et des rêves. Le nôtre en est très loin. Si les clients se mettent à lui parler, il ne répondra pas. Et si nous les décevons, nous sommes coulés. »

Le mardi, l'équipe est passée des problèmes aux solutions. Au lieu d'une bruyante séance de *brainstorming*, les participants ont esquissé leur solution. Mais pas uniquement les ingénieurs du bureau d'études. Tessa Lau, la patronne du bureau d'études, a esquissé la sienne. Izumi Yaskawa, la responsable du *business development*, en a fait autant. Ainsi que Steve, le P.-D.G.

Le mercredi matin, les murs de la salle de conférences étaient couverts de notes et de croquis. Certaines idées étaient nouvelles, d'autres avaient été rejetées antérieurement, ou jamais étudiées à fond. Au total, nous avons vingt-trois solutions concurrentes.

Comment en réduire le nombre ? Dans la plupart des entreprises, la décision aurait été précédée de semaines de réunions et d'innombrables e-mails. Mais nous ne disposions que d'une seule journée. Le test prévu pour le vendredi approchait à grand pas, il y avait urgence, tout le monde le sentait. Nous avons utilisé le vote et une discussion structurée pour décider rapidement, calmement, sans ergoter.

Le test porterait sur un florilège des idées les plus audacieuses d'Adrian Canoso : le robot aurait un visage, il y aurait aussi une bande-son, faite de bips et de clochettes. Nous avons également retenu l'une des idées les plus étonnantes, mais controversées, des propositions : quand le robot serait content, il exécuterait un petit pas de danse. « Je continue à penser que nous lui donnons peut-être trop de personnalité, a dit Steve. Mais le moment est venu de prendre des risques. »

« Après tout, dit Tessa, s'il nous éclate à la figure, on peut toujours reculer ! » Puis, voyant nos visages, elle ajouta : « C'était juste une figure de style ! Je vous rassure tout de suite, en fait, le robot ne peut pas exploser ! »

Le jeudi matin, il nous restait huit heures pour mettre au point notre prototype en vue du test en grandeur réelle du vendredi, à l'hôtel. Apparemment, c'était infaisable. Deux astuces nous ont cependant permis de tenir le délai :

- Le gros du travail était déjà fait. Le mercredi, nous nous étions mis d'accord sur les idées que nous voulions tester et nous avions préparé chacune des solutions potentielles dans le moindre détail. Il ne restait plus que l'exécution.

- Il n'était pas indispensable que le robot fonctionne de façon entièrement autonome comme il était appelé à le faire par la suite. Il suffisait qu'il ait l'air de savoir effectuer une seule tâche étroitement définie : livrer une brosse à dents à la porte d'une chambre.

Tessa et une collègue, Allison Tse, ont programmé et réglé les mouvements du robot à l'aide d'un vieil ordinateur portable et d'une commande de PlayStation. Adrian a coiffé un énorme casque pour orchestrer les effets son. Le « visage » fut dessiné sur l'écran d'un iPad que l'on a monté sur le robot. À cinq heures du soir, ce dernier était prêt.

Pour le test du vendredi, Savioke avait prévu des entretiens en face-à-face avec une série de clients du Starwood de Cupertino. À sept heures du matin, nous avons bricolé un laboratoire de recherche éphémère dans l'une des chambres en fixant deux webcams sur un mur. Et à neuf heures quatorze, la première cliente commençait son entretien.

La jeune femme a étudié le décor de la chambre d'hôtel : bois blond, tons neutres, télévision récente. Sympa et moderne, mais rien d'extraordinaire. Sur quoi, dès lors, porterait l'entretien ?

Michael Margolis, partenaire de recherche chez GV, se tenait à ses côtés. Pour le moment, il ne voulait pas dévoiler le sujet du test. Il avait prévu tout l'entretien afin de répondre à certaines questions que se posait l'équipe de Savioke. Il interrogeait la jeune femme sur ses habitudes de voyage, il la mettait en confiance pour l'encourager à réagir en toute sincérité quand le robot ferait son apparition.

Michael ajusta ses lunettes et posa une série de questions : Où mettait-elle sa valise quand elle arrivait dans une chambre d'hôtel ? Quand l'ouvrait-elle ? Que ferait-elle si elle s'apercevait qu'elle avait oublié sa brosse à dents ? « Je ne sais pas. J'appellerais la réception, j'imagine. »

Michael prenait des notes. « Parfait ! Allez-y, alors, appelez », dit-il en désignant le téléphone posé sur le bureau. La jeune femme s'exécuta. « Pas de souci, s'entendit-elle répondre. Je vous fais immédiatement monter une brosse à dents. »

Dès qu'elle eut reposé le combiné sur son socle, Michael se remit à poser des questions. Utilisait-elle toujours la même valise ? Quand avait-elle, pour la dernière fois, oublié quelque chose avant de partir en voyage ?

Drrrring. La sonnerie du téléphone l'interrompit. Elle décrocha et entendit une voix de synthèse prononcer le message suivant : « Votre brosse à dents est arrivée. »

Sans réfléchir, la jeune femme traversa la chambre, tourna la poignée de porte et l'ouvrit. Au siège de Savioke, les membres de l'équipe, rassemblés devant l'écran vidéo, observaient ses réactions.

« Oh, mon Dieu ! C'est un *robot* ! »

Une trappe brillante s'ouvrit lentement. La brosse à dents était à l'intérieur. Le robot émit une série de bips et des clochettes tintèrent tandis que la jeune femme confirmait la livraison sur l'écran tactile. Quand elle jugea que l'expérience méritait cinq étoiles, la petite machine dansa de joie en pivotant d'avant en arrière.

« C'est trop cool ! dit la jeune femme. S'ils utilisent ce robot, je descendrai à cet hôtel chaque fois que je reviendrai ici. » Ce n'est pas tant ce qu'elle disait, mais son sourire enthousiaste, qui nous a frappés à la vidéo. Et aussi ce qu'elle n'avait pas fait – il n'y avait pas eu le moindre geste de gêne ou d'agacement dans ses échanges avec le robot.

Nous étions tendus, devant l'écran vidéo, durant ce premier entretien. Mais, dès le deuxième, puis le troisième, nous riions et même nous applaudissions. Les uns après les autres, les clients réagissaient tous de la même manière. La vue du robot les emplissait

d'enthousiasme. Ils n'avaient aucun mal à recevoir leur brosse à dents, à confirmer la livraison sur l'écran tactile et à renvoyer le robot. Certains demandaient à se faire livrer autre chose, juste pour le revoir. D'autres faisaient des selfies en posant à côté de lui. Mais aucun, absolument aucun n'essaya d'engager la conversation avec lui.

À la fin de la journée, notre tableau blanc était couvert de gommettes autocollantes vertes. La personnalité du robot – les yeux clignotants, les effets sonores et, oui, même le petit pas de danse – était une réussite totale. Avant le sprint, Savioke craignait de susciter des attentes que le robot ne pourrait que décevoir. L'équipe comprenait maintenant que le secret de la satisfaction des clients était peut-être de lui avoir donné un caractère attachant.

Tous les détails n'étaient pas parfaits, bien entendu. L'écran tactile réagissait très lentement. La bande-son se décalait parfois. Enfin, l'idée de proposer des jeux sur l'écran ne plut pas du tout aux clients.



Le robot Relay de Savioke

Ces défauts supposaient de relancer certains travaux de développement, mais Savioke en avait encore le temps.

Trois semaines plus tard, le robot était en service, à plein temps, à l'hôtel. Et ce fut une réussite. Le *New York Times* et le *Washington Post* publièrent tous deux des articles sur cet adorable robot – Savioke bénéficia d'une couverture médiatique extraordinaire au cours du premier mois. Mais surtout, les clients l'adoraient. À la fin de l'été, le carnet de commandes de Savioke était tel que la production avait du mal à suivre.

L'équipe de Savioke avait pris un risque en donnant une personnalité à son robot. Mais si elle en avait eu le courage, c'est parce que le sprint lui avait permis de tester rapidement ces idées audacieuses.

LES BONNES IDÉES SONT À MANIER AVEC PRÉCAUTION

Les bonnes idées, ça ne se trouve pas sous le pied d'un cheval. Les plus géniales ne conduisent pas nécessairement à la réussite. C'est vrai que l'on soit à la tête d'une start-up, face à des élèves ou dans une grande entreprise.

L'exécution se révèle parfois difficile. Sur quoi ferez-vous porter l'essentiel de vos efforts ? Par quoi commencer ? À quoi ressemblera votre idée dans la vraie vie ? Faut-il confier ces problèmes à un brillant collaborateur ou demander à l'ensemble de l'équipe d'y réfléchir ensemble ? Comment savoir si l'on a trouvé la bonne solution ? Combien de réunions et de discussions faudra-t-il subir avant d'en être certain ? Et quand vous aurez achevé ce processus, qui vous dit que votre produit ou service intéressera qui que ce soit ?

Notre mission, en tant que partenaires chez GV, consiste précisément à aider nos start-up à répondre à ces immenses questions. Nous ne sommes pas des consultants, nous ne facturons pas nos prestations à l'heure. Nous sommes des investisseurs ; nous

réussissons quand nos entreprises réussissent. Pour les aider à résoudre leurs problèmes toutes seules et à obtenir les meilleurs résultats en un minimum de temps, nous avons optimisé notre processus. Cerise sur le gâteau, il s'appuie sur des personnes, des connaissances et des outils que toutes les équipes possèdent déjà.

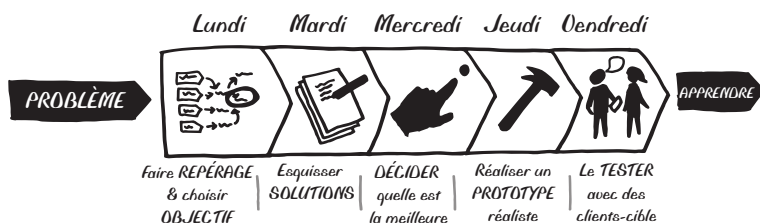
Quand nous travaillons en sprint avec nos start-up, nous coupons court au cycle interminable des discussions et comprimons des mois de travail en une seule semaine. Au lieu d'attendre le lancement d'un produit *a minima* pour savoir si l'idée sur laquelle il repose tient la route, nos entreprises recueillent des données claires en testant un prototype réaliste.

Le sprint donne à nos start-up une possibilité extraordinaire : elles peuvent se projeter dans l'avenir pour voir les clients réagir à leur produit achevé, avant même de s'engager, avec tous les coûts que cela implique. Quand une idée audacieuse réussit au terme d'un sprint, on gagne le gros lot. Mais ce sont les échecs qui, aussi douloureux soient-ils, apportent le meilleur retour sur investissement. Identifier des défauts rédhibitoires en cinq jours de travail seulement, c'est un exploit en termes de productivité. Cela permet de découvrir les écueils sans se fracasser dessus.

Chez GV, nous avons conduit des sprints avec des entreprises comme Foundation Medicine (diagnostic précoce du cancer), Nest (domotique) et Blue Bottle Coffee (eh bien... café !). Cela nous a permis d'évaluer la viabilité de nouvelles activités, d'élaborer la première version de nouvelles applications pour les smartphones et les tablettes, d'améliorer des produits utilisés par des millions de personnes, de définir des stratégies marketing et de mettre au point des comptes rendus d'analyses médicales. Des sprints ont été organisés par des banques d'investissement à la recherche de leur prochaine stratégie, l'équipe automobile sans chauffeur de Google et même des lycéens aux prises avec un devoir de maths.

Vous avez entre les mains un guide qui vous permettra de monter vous-même un sprint pour répondre aux questions qui vous taraudent. Le **lundi**, vous poserez le problème, vous procéderez à un repérage minutieux et vous choisirez le point crucial sur lequel concentrer vos efforts. Le **mardi**, vous esquissez, sur papier, les solutions concurrentes. Le **mercredi**, vous prendrez des décisions difficiles et vous transformerez vos idées en une hypothèse que vous pourrez tester. Le **jeudi**, vous fabriquerez un prototype réaliste. Et le **vendredi**, vous le testerez avec des êtres humains, dans la vraie vie.

Loin de prodiguer de savants conseils, nous creusons les détails. Nous vous aiderons à constituer l'équipe de sprint parfaite, en faisant appel à des personnes avec lesquelles vous travaillez déjà. Vous apprendrez des choses essentielles (comme l'art et la manière de conjuguer le meilleur des opinions divergentes de vos coéquipiers *et* la vision du leader), des choses importantes (comme les raisons pour lesquelles les participants doivent couper leur téléphone et leur ordinateur trois jours entiers consécutifs) et des choses plus terre à terre (comme l'importance de déjeuner à 13 heures). Vous ne terminerez pas la semaine avec un produit ou service abouti, détaillé, prêt à livrer, mais vous aurez accompli des progrès rapides, et vous saurez avec certitude si vous allez dans la bonne direction.



Certaines de nos méthodes vous sont sans doute déjà familières, d'autres non. Si vous pratiquez déjà le *lean development* ou le

design thinking, vous verrez que le sprint est une façon pratique d'appliquer ces philosophies. Si votre équipe utilise des processus « agiles », vous constaterez que notre définition du « sprint » est différente, mais complémentaire. Et si vous n'avez entendu parler d'aucune de ces méthodes, ne vous inquiétez pas – tout ira bien. Ce livre s'adresse aux experts comme aux débutants – il s'adresse à quiconque veut saisir une grande opportunité, résoudre un problème, évaluer une idée. Chacune des étapes que nous vous proposons a été essayée, améliorée, testée et mesurée au cours des sprints (plus de cent) auxquels nous avons participé, puis peaufinée grâce au feed-back de la communauté grandissante des utilisateurs de la formule. Nous ne présentons dans ces pages que ce qui fonctionne réellement.

Vous trouverez à la fin de cet ouvrage un certain nombre de check-lists, dont une liste de fournitures et des directives, jour par jour. Inutile de tout apprendre par cœur maintenant – vous y aurez recours quand vous serez prêt à lancer votre premier sprint. Mais si vous voulez réussir, il faut commencer par une préparation rigoureuse. Nous allons vous montrer, dans les prochains chapitres, comment planter le décor.

Plantez le décor

Avant de commencer votre sprint, il faut savoir sur quel problème vous allez travailler et constituer une équipe adaptée. Il vous faudra aussi dégager le temps et trouver l'espace nécessaire pour conduire votre sprint. Nous allons vous montrer, au cours des trois chapitres suivants, comment vous y préparer.