

NEW YORK
TIMES
BESTSELLER

SPRINT

comment

RÉSoudre 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



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