

ADILSON BORGES

TEST & LEARN

**La stratégie des
entreprises agiles**



Vuibert

TEST & LEARN

Adilson Borges

TEST & LEARN

La stratégie des entreprises agiles

 **Vuibert**

Création de maquette et mise en page: PCA

ISBN: 978-2-311-62516-5

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



© Magnard-Vuibert, 2021 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris
Site internet : www.vuibert.fr



INTRODUCTION – LE TEST & LEARN, ÉTAT D'ESPRIT OU MÉTHODE ? LES DEUX, MON CAPITAINE !	11
À la recherche du sushi parfait.....	12
Cherche Test & Learn désespérément	13
Le Test & Learn est un oignon.....	15
 PARTIE I Une méthode à ancrer dans une culture.....	17
CHAPITRE 1 Aux origines du Test & Learn	19
À l'origine, un modèle pour l'innovation	20
Une méthode de gestion de projets informatiques et digitaux	21
Le modèle stratégique des start-up	25
Du modèle start-up à l'organisation apprenante	27
 CHAPITRE 2 Le T&L, une méthode d'expérimentation	31
« Pour de vrai ».....	32
La démocratisation du T&L : le coût d'accès à la data	32
Tout peut-il être testé ?	35
Un compromis entre vitesse et rigueur.....	38
La confiance dans les résultats des tests	41
 CHAPITRE 3 Développer une culture du Test & Learn pour transformer les organisations.....	45
Confiance et sécurité psychologique.....	47
Créativité et curiosité, piliers du T&L.....	52
Une culture orientée vers l'innovation	58
Célébrer les apprentissages, et non les résultats	60
La culture de la preuve: les organisations <i>data-driven</i>	61

PARTIE II La méthodologie du T&L.....	69
CHAPITRE 4 Les étapes d'un bon T&L.....	71
La démarche T&L	71
Le merchandising en mode T&L: étude de cas.....	73
Étape 1 – Définir la problématique.....	73
Étape 2 – Concevoir son test.....	75
Étape 3 – Déployer son test.....	77
Étape 4 – Analyser les résultats du test.....	79
Étape 5 – Apprendre du test et alimenter les bonnes pratiques de l'entreprise.....	81
CHAPITRE 5 Comment bien définir sa problématique ?	83
Les caractéristiques d'une bonne problématique T&L	85
Quelques bonnes pratiques pour bien formuler sa problématique.....	92
Un T&L dans le service communication d'un grand groupe industriel.....	96
CHAPITRE 6 Concevoir et déployer son test	101
Préparer et mettre en place le test	102
Variable indépendante et variable dépendante	103
Comparaison et comparabilité des groupes	108
Les détails qui peuvent faire une immense différence	112
La conception et la mise en place du T&L dans un restaurant.....	116
CHAPITRE 7 Analyser les résultats.....	119
Principes d'analyse des résultats.....	121
Combien d'indicateurs tester ?	123
Des mesures plus difficiles ?.....	126
Comment faire simple et augmenter l'impact ?.....	128
Les résultats du T&L dans la communication.....	129
CHAPITRE 8 Valoriser le <i>learn</i> du T&L	133
Développer une culture de la documentation	134

Construire une base de cas T&L	137
Intégrer le T&L dans la formation	139
Valoriser les équipes d'expérimentateurs.....	144
CONCLUSION	147
NOTES	151
BIBLIOGRAPHIE	155
REMERCIEMENTS	157



LE TEST & LEARN, ÉTAT D'ESPRIT OU MÉTHODE? LES DEUX, MON CAPITAINE!

Aujourd'hui, le mot d'ordre dans les organisations est au «Test & Learn». Un nouveau parcours client? Test & Learn! Une nouvelle fonctionnalité de votre site web? Test & Learn! Introduire des changements dans une formation bien balisée? Test & Learn! Lancer un nouveau produit? Test & Learn! Même l'Éducation nationale est priée de passer à un mode d'enseignement «Test & Learn¹».

Pourquoi un tel engouement? En quoi ce concept est-il nouveau? N'a-t-on pas toujours procédé à des tests et expérimenté dans les entreprises, que ce soit dans les laboratoires de conception ou dans les services marketing?

Une certaine confusion semble régner autour de ce concept. Quel contenu faut-il donner à ce mot-valise protéiforme? S'agit-il d'un état d'esprit – la culture du Test & Learn – lié au numérique et à la transformation des organisations, ou d'une méthode expérimentale scientifique fondée sur la mesure? Chacun semble voir midi à sa porte et l'appréhender selon sa culture professionnelle et les problématiques qui ont cours dans son entreprise. Selon que vous proveniez du marketing, du design, de la conception, du digital, de la RSE ou des ressources humaines, vous aurez votre propre définition du Test & Learn (ci-après «T&L»), soulignerez tel ou tel de ses aspects et aurez autant de cas d'usage spécifiques à raconter.

La plasticité du concept est en réalité un symptôme plutôt qu'un problème. Elle témoigne du fait que le T&L est riche de promesses et d'ambitions. Le succès de cette expression révèle en creux à quel point l'approche est féconde pour les organisations de toute nature, et en particulier pour les plus traditionnelles. Si tout le monde affirme vouloir opérer en mode «Test & Learn», c'est que celui-ci semble représenter un changement culturel majeur, répondant aux exigences d'un monde toujours plus volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA) – comme nous l'a encore montré récemment la crise sanitaire de la Covid-19. L'approche T&L représente une rupture dans la manière de penser l'entreprise et son action. Et c'est aussi pour cela qu'elle est souvent difficile à appréhender et délicate à mettre en œuvre. Elle heurte des habitudes ancrées, des pratiques réflexes, des silos et des pouvoirs en place.

Quand la planification centralisée et à long terme doit être remise au placard, quand l'engagement des salariés et leur collaboration deviennent des facteurs-clés de résilience des organisations face à des soubresauts de toute nature, quand les technologies permettent d'accumuler beaucoup plus de données à faible coût, favorisant ainsi une prise de décision plus avisée et moins biaisée, quand la vitesse des adaptations devient essentielle, alors le T&L représente un outil facilitant les transformations, et impulse une culture de l'apprentissage et de l'agilité.

Mais n'anticipons pas...

À LA RECHERCHE DU SUSHI PARFAIT

Jiro Dreams of Sushi est un documentaire sorti en 2011. Il montre un vieux Japonais qui fait des massages de 45 minutes

aux poulpes qu'il achète au marché, vénère Joël Robuchon et, la nuit, rêve de sushis. Typiquement japonaise, cette histoire atteint pourtant l'universel. Le film décrit l'engagement total de Jiro dans son art : l'art du sushi. 364 jours par an, depuis plus de cinquante ans, il se lève tous les matins à 5 heures et rentre chez lui à 22 heures, consacrant ses journées à la quête du sushi parfait, dans son minuscule restaurant d'une dizaine de couverts, situé en plein cœur d'une station de métro. Un amour du travail qui remplit une vie tout entière, mais aussi une philosophie de l'excellence (via la répétition infinie des gestes) qui produit l'apprentissage.

Quel rapport entre l'art du sushi et le Test & Learn ? Comme le sushi pour Jiro, le T&L dans les entreprises est une pratique dont la finalité est de se rapprocher un peu plus chaque jour de l'excellence par une suite d'apprentissages. C'est une tension, une quête permanente, une recherche, qui, par définition, n'est jamais atteinte ou achevée. Elle nécessite de la rigueur, de l'obstination et de la méthode, afin d'engendrer des apprentissages successifs et d'ancrer au sein de l'organisation, et pour chacun de ses membres, une culture commune de l'amélioration continue, une appétence pour ouvrir de nouvelles voies, un sens du détail dans l'exécution, et une volonté de partage et de transmission.

CHERCHE TEST & LEARN DÉSESPÉRÉMENT

Lorsque j'ai commencé à préparer ce livre, j'ai consulté un grand nombre de responsables en entreprise, aux fonctions et aux niveaux de responsabilité divers, afin de leur demander quelle était leur définition du Test & Learn, et comment ils l'appliquaient dans leur organisation. J'ai reçu un large

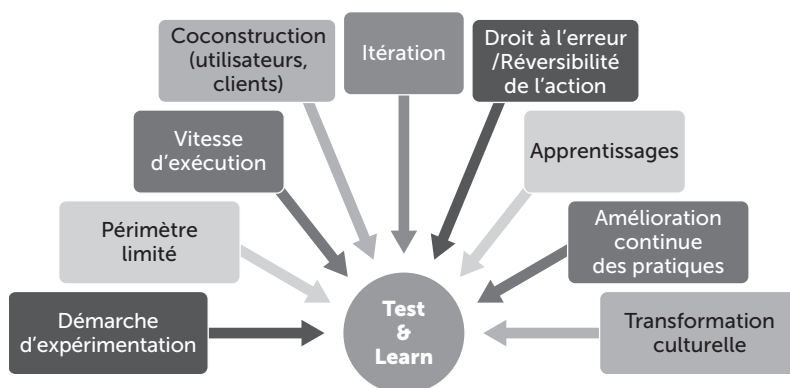
éventail de réponses, mais chacune m’a révélé, comme sur une boule à facettes, un aspect du Test & Learn. Comme dans la tirade dite «du nez» dans *Cyrano de Bergerac*: «On pouvait dire... Oh ! Dieu ! ... bien des choses en somme... En variant le ton – par exemple, tenez²...»

- **Consensuel**: «Le Test & Learn est une démarche d’**apprentissage** pour **expérimenter** de façon **agile**, afin de produire de l’**amélioration continue** dans un monde **complexe** et qui va **vite**.»
- **Technologique**: «Démarche d’innovation qui permet de tester de nouvelles technologies avec des **utilisateurs finaux** pour en tirer des **enseignements**: décider d’aller plus loin ou arrêter.»
- **Méthodologique**: «Méthode **itérative**, en **coconstruction**, qui amène de l’amélioration continue et qui se fonde sur le droit à l’erreur.»
- **Expérimental**: «Approche d’**expérimentation** itérative pour limiter le risque ou aller plus **vite** face à la complexité: lancer **petit** pour bâtir plus gros, lancer flou pour bâtir plus précis, lancer multiple pour isoler les bonnes pratiques.»
- **Critique**: «Il y a une grande confusion entre faire **rapide-ment** et faire du vrai Test & Learn. Il ne suffit pas de faire quelque chose rapidement pour **apprendre** quelque chose.»
- **Philosophique**: «Atteindre l’excellence par la méthode des **petits pas**.»
- **Créatif**: «Le T&L amène à changer les postures, ou génère des postures différentes, tout en développant de la **créativité**.»
- **Transformationnel**: «Le T&L permet de **transformer** les entreprises qui ont une forte culture d’ingénieurs, où tout doit être **parfait**. C’est passer d’une culture de l’expertise à une culture de l’expérimentation.»

LE TEST & LEARN EST UN OIGNON

Que retenir de notre petite investigation ? Elle n'a pas été inutile puisqu'elle nous permet de recenser quelques caractéristiques récurrentes et transversales du T&L réunies dans la figure ci-dessous, dont nous pouvons tenter d'articuler les briques pour parvenir à une définition.

Quelques caractéristiques récurrentes et transversales du T&L



FOCUS

LA DÉFINITION DU TEST & LEARN

Le Test & Learn est une démarche d'expérimentation opérée sur un sujet ou un périmètre initialement limité, menée souvent en coconstruction avec des clients (internes ou externes) ou des utilisateurs, et permettant d'obtenir rapidement des informations pour améliorer ou corriger une action par itérations successives, avant de la généraliser. Elle produit des apprentissages qui, une fois diffusés au sein de l'organisation, favorisent l'amélioration en continu des pratiques professionnelles. L'ancrage de cette approche peut conduire à une transformation culturelle de l'organisation.

TEST & LEARN

Expérimenter, analyser, apprendre pour éventuellement corriger, puis valoriser les résultats : voici les maîtres mots du Test & Learn, une nouvelle technique prisee par les start-up, qui ne cesse de faire ses preuves.

Pour rester compétitif, il faut vivre au rythme du marché, innover, être réactif, interagir avec ses clients pour constamment s'améliorer. Impossible d'attendre le produit ou le service parfait pour se lancer. Mieux vaut tester, apprendre et recommencer.

Plus qu'une méthode, le Test & Learn est une culture, qui incite à la curiosité, à la prise de risque mesurée, à l'initiative et à la collaboration dans l'entreprise.

- D'où vient le Test & Learn ?
- En quoi est-il indispensable à toute organisation, petite ou grande ?
- Produits, services, formations, manières de travailler... : peut-on tout tester ?
- Quelles sont les étapes à respecter pour aboutir à une expérimentation rigoureuse et riche d'enseignements ?

Illustrées d'exemples issus de secteurs d'activité variés (du petit restaurant à la multinationale), voici toutes les clés pour développer l'état d'esprit Test & Learn dans votre organisation. Une boucle vertueuse à mettre en œuvre pas à pas, pour devenir une entreprise apprenante et agile !



Adilson Borges est directeur du Learning & Development chez Carrefour. Titulaire d'un doctorat en science de gestion, il a plus de vingt-cinq ans d'expérience internationale dans la formation, la transformation et l'innovation au sein des organisations. Il est professeur de marketing à Neoma Business School.

Le premier livre sur le Test & Learn pour renouer concrètement avec la passion de l'innovation, porteuse de sens et de valeur.

ISBN : 978-2-311-62516-5



Vuibert