



**PRODUCT** *Academy*

# GROWTH

*Marketing Hacking  
Team Strategy*

---

*..... Le guide .....*  
*de la croissance*  
*de vos produits*  
*..... numériques .....*



VOLUME 2  
THIGA



**Product Academy**

## **Growth**

Le guide de la croissance  
de vos produits numériques

---

Ce livre a été écrit avec passion par l'équipe de la Growth Agency de la société Thiga. Il est le fruit de plusieurs années d'observation et d'expériences terrain sur les stratégies, les techniques et les tactiques de croissance des sociétés dont le modèle économique repose sur un produit numérique.

# TABLE DES MATIÈRES

À propos de nous.....	7
-----------------------	---

Introduction .....	8
--------------------	---

Règle n°1 : Pas de PMF, pas de croissance .....	11
-------------------------------------------------	----

Règle n°2 : Segmentez pour mieux régner .....	20
-----------------------------------------------	----

Règle n°3 : Identifiez les bons indicateurs .....	25
---------------------------------------------------	----

Règle n°4 : Construisez votre <i>growth stack</i> .....	33
---------------------------------------------------------	----

Règle n°5 : Identifiez vos leviers d'acquisition.....	40
-------------------------------------------------------	----

Règle n°6 : Travaillez votre rétention .....	49
----------------------------------------------	----

Règle n°7 : Croissance à grande échelle choisissez le bon moteur ! .....	58
-----------------------------------------------------------------------------	----

Règle n°8 : Équipe growth : roadmap ou pas roadmap ? .....	65
------------------------------------------------------------	----

Règle n°9 : Faites des expérimentations haute fréquence ! .....	72
-----------------------------------------------------------------	----

Règle n°10 : Construisez votre growth team .....	79
--------------------------------------------------	----

Règle n°11 : La culture, véhicule de succès d'une démarche "growth" .....	87
------------------------------------------------------------------------------	----

Conclusion.....	96
-----------------	----

Les auteurs .....	98
-------------------	----

Remerciements .....	100
---------------------	-----

## À PROPOS DE NOUS

Thiga est une société pure player du Product Management. Pionnière de la discipline en France, la mission de Thiga est de faire entrer la création de produits numériques dans une nouvelle ère. Pour atteindre cet objectif ambitieux, Thiga s'appuie sur l'expertise et l'activité de ses 4 entités :

**Thiga - Growth Agency** : La Growth Agency est l'équipe que nos clients appellent quand il s'agit de trouver de la traction pour de nouveaux produits ou de créer des moteurs de croissance pérenne pour des produits ayant déjà atteint leur Product Market Fit.

L'expertise de l'agence porte sur l'ensemble des étapes du funnel AARRR : du choix des bons canaux d'acquisition, aux mécanismes de rétention en passant par la mise en oeuvre de l'ensemble de l'outillage marketing.

[growthagency.thiga.fr](https://growthagency.thiga.fr)

**Thiga - Product Discovery** : L'équipe Product Discovery intervient sur la création de la stratégie/vision produit. Souvent sollicitée pour son expertise en création de MVP, l'entité accompagne également nos clients sur des problématiques d'optimisation produit en s'appuyant sur sa trousse à outils : Design Thinking, Lean Startup & Design Sprints.

Enfin, l'équipe Product Discovery travaille sur les organisations "produit" en réalisant des audits de maturité en Product Management et en accompagnant le changement organisationnel.

[productdiscovery.thiga.fr](https://productdiscovery.thiga.fr)

**Thiga - Product Ownership** : Activité historique de Thiga, l'entité Product Ownership propose l'immersion de Product Managers et de Product Owners expérimentés au sein des équipes de nos clients. Que ce soit pour cadrer et démarrer un nouveau produit ou pour reprendre la main sur une feature team, nos Product Managers sont à l'intersection de l'UX, du business et de la technologie pour créer des produits à succès.

[productownership.thiga.fr](https://productownership.thiga.fr)

**Thiga - Academy** : L'Academy regroupe l'ensemble des activités de Thiga qui visent à améliorer les pratiques de Product Management en France. Nous proposons des formations de Product Manager, de Growth Marketer et d'animation de Design Sprints. Au-delà de la formation, Thiga Academy est derrière de nombreuses initiatives communautaires autour du Product Management dont la plus importante est l'organisation de La Product Conference (LPC) et des meetups mensuels LPCx.

[academy.thiga.fr](https://academy.thiga.fr)

THIGA   
*Growth Agency*

THIGA   
*Product Ownership*

THIGA   
*Product Discovery*

THIGA   
ACADEMY



# INTRODUCTION

En 2015, nous publions notre premier livre « Product Academy Volume 1 : Le guide des Product Managers et Product Owners d'élite » avec l'ambition d'apporter un éclairage pragmatique, humble et précis sur des métiers relativement nouveaux en France. Deux ans après nous avons décidé de nous attaquer avec le même état d'esprit à un sujet qui nous semble structurant pour le futur du numérique : le Growth Marketing.

Cette discipline hybride est à l'intersection du marketing traditionnel, de l'analyse de données et de l'ingénierie. Le Growth Marketing relève autant d'un processus rigoureux d'expérimentation que d'une bonne dose de créativité et de subversivité (incarnée par l'esprit « Growth Hacking »).

Growth Hacking, Growth Marketing, High Tempo Testing, Growth Teams, ... Beaucoup de termes circulent sans que l'on sache toujours exactement à quoi ils correspondent, à quel point ils se recoupent, et où s'arrête le périmètre de chacun.

Nous aurions pu essayer de donner une définition précise à tous ces termes et décrire l'organisation growth 'type', mais cet exercice aurait été à la fois abstrait et trompeur car les réalités derrière ces différents termes sont mouvantes dans le temps, l'espace et selon les organisations.

Ce que nous vous proposons, c'est une plongée au coeur de ces sujets - sans forcément chercher à les rattacher systématiquement à un buzzword - afin de vous faire ressentir le fil conducteur, la logique, et la façon de penser qui sous-tendent ces différentes notions.

Cela dans le but que vous vous fassiez votre propre opinion sur ce que le 'Growth' peut vous apporter, à vous et à votre organisation.

Bonne lecture,

Thiga - Growth Agency





## Règle n°1

# PRODUCT MARKET FIT : PAS DE PMF, PAS DE CROISSANCE !



### LE PROBLÈME

Poussés par de forts objectifs de croissance, de nombreux responsables Produit investissent massivement dans des mécanismes de growth très tôt dans le cycle de vie de leur produit. Souvent, le coût est énorme pour des résultats très moyens. Une explication ? Les nouveaux clients ne restent pas car le produit n'a pas atteint son Product Market Fit.

### LA SOLUTION

Avant de chercher à tout prix la croissance, il faut s'assurer qu'il y ait une vraie adéquation entre la proposition de valeur de votre produit et le marché. Dans cette règle, nous vous donnons les clés pour bien comprendre ce qu'est le Product Market Fit, savoir si vous l'avez atteint et comment réagir s'il vous fuit.

*“Je ne comprends pas, j’ai investi des dizaines de milliers d’euros en Google Ads, j’ai multiplié le trafic par dix sur mon produit et pourtant mon revenu n’augmente pas.”*

Cette phrase a beau être une caricature, vous n’imaginez pas combien nous l’entendons souvent ! La raison principale qui fait qu’un gros investissement marketing ne porte pas ses fruits est aussi la plus simple : les prospects regardent votre produit, jouent avec par curiosité, mais ne convertissent pas. En d’autres termes, votre proposition de valeur ne les a pas convaincus : vous n’avez pas atteint le Product Market Fit (PMF).

Cette notion parfois abstraite et souvent mal comprise est pourtant fondamentale dans la vie d’un produit numérique. La définition de vos métriques, vos techniques d’acquisition et l’organisation de vos équipes dépendent étroitement du fait que vous soyez en phase de pré-Product Market Fit ou de post-Product Market Fit. Voyons comment définir précisément le PMF, le mesurer et surtout savoir s’il est atteint.

## Qu’est-ce que le Product Market Fit ?

Marc Andreessen, le fondateur de Netscape et Mosaic qui a contribué à populariser le terme de Product Market Fit, le définit en ces termes :

*« Un Product Market Fit a lieu lorsque vous êtes sur un bon marché avec un produit capable de satisfaire ce marché. »*

Le PMF présente trois caractéristiques majeures qui vous aideront à le reconnaître dans un cas concret :

- **Compréhension** : votre cible comprend ce que vous faites et parvient clairement à vous identifier. Votre proposition de valeur est assimilée et validée par cette cible.
- **Achat** : la compréhension se traduit en acte d’achat, ou en utilisation récurrente dans les cas où l’achat n’est pas pertinent comme pour un produit gratuit.
- **Partage** : vos clients parlent naturellement de votre produit à d’autres utilisateurs (à l’image de Slack ces dernières années), via les réseaux sociaux ou le bouche-à-oreille. Dans certains cas on va jusqu’à la viralité, facteur positif pour le PMF, mais ce n’est pas une condition nécessaire (par exemple la viralité est rare dans le B2B).

Un produit qui réunit ces trois caractéristiques se vend presque automatiquement. En atteignant le Product Market Fit, vous limiterez considérablement les efforts nécessaires à l'acquisition de nouveaux clients. Concrètement, si vous avez trouvé votre Product Market Fit, vous devrez déployer moins de ressources pour convertir le 100<sup>e</sup> client que le 1<sup>er</sup>.

## BON À SAVOIR

### **Ciblez avec précision vos clients potentiels**

*Le Product Market Fit dépend toujours du segment de clientèle que vous avez identifié. La question à vous poser est donc la suivante : est-ce que vous ciblez bien les personnes qui peuvent comprendre et acheter votre produit ? N'hésitez pas à consacrer du temps au ciblage client, et à démarrer sur une niche. Même Facebook a d'abord ciblé les étudiants de Harvard avant de conquérir une audience plus large !*

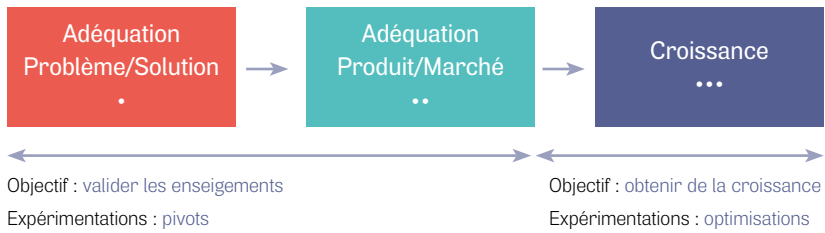
## Comment savoir si vous avez atteint le Product Market Fit ?

Nous vous proposons une mesure de l'atteinte du PMF en plusieurs étapes qui associe des méthodes qualitatives et quantitatives.

### Le prérequis du problem/solution fit

L'étape préalable au PMF dans le cycle de vie d'un produit est celle du "Problem Solution Fit". Il s'agit de valider la pertinence des cases "problèmes" et "solutions" de votre Lean Canvas (ou de tout autre document qui matérialise votre vision produit).

Nous vous recommandons ici de mener une étude qualitative dans laquelle vous interrogerez directement vos early adopters potentiels pour comprendre si le problème identifié vaut la peine d'être résolu et si votre proposition y apporte une solution satisfaisante.



Source : *La Méthode Running Lean*, Ash Maurya

Si vous avez validé le fait que vous travaillez sur un problème qui mérite que l'on consacre des mois à l'élaboration de sa solution, vous pouvez désormais évaluer l'adéquation produit/marché.

## Le test de Sean Ellis

Le premier à s'être intéressé à la mesure du PMF et à en proposer un indicateur concret est Sean Ellis, fondateur et CEO de [GrowthHackers.com](https://growthhackers.com). Pour mesurer si un produit a atteint son PMF, il réalise une enquête qualitative sur un échantillon d'utilisateurs avec la question clef suivante :

« Comment vous sentiriez-vous si vous ne pouviez plus utiliser ce produit ? »

1. Très déçu
2. Un peu déçu
3. Pas déçu (ça n'est pas vraiment utile)
4. N/A – je n'utilise plus ce produit

Après avoir mené ce test chez des centaines de startups, Sean Ellis a conclu que si **40% de vos utilisateurs déclarent qu'ils seraient "très déçus", alors vous avez de grandes chances d'atteindre le Product Market Fit.**

Cette méthode a le mérite de mesurer concrètement l'impact de votre produit sur vos utilisateurs, et de pouvoir se mettre en place rapidement et à moindre coût (Sean Ellis a d'ailleurs créé un modèle que vous pouvez réutiliser)<sup>1</sup>. Néanmoins du fait de la taille de l'échantillon ce test n'a pas de signification statistique robuste et indique simplement une tendance.

La prochaine étape est donc de valider les dires de vos utilisateurs par une mesure rigoureuse.

## Identifiez et suivez les bons indicateurs

Pour fixer des indicateurs qui vont vous aider à déterminer si vous avez un Product Market Fit, concentrez-vous sur l'usage attendu de votre produit. Deux cas de figure se présentent :

1. Votre produit est conçu pour fournir une valeur récurrente à travers une utilisation répétée (exemple : produits SaaS tels que Spotify ou Netflix, réseaux sociaux, etc.).

-> **Suivez le taux de rétention**

2. Votre produit est conçu pour un usage unique ou très rare. Par exemple un service de déménagement, de photographie de mariage, etc.

-> **Suivez le taux d'activation**

## Cas 1 : étudiez la rétention

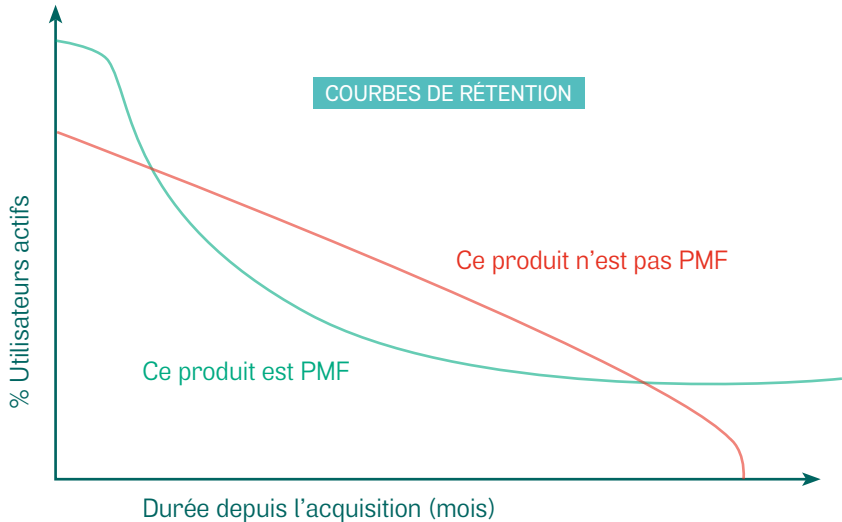
Cet indicateur mesure la récurrence de l'usage du produit par les utilisateurs. C'est pourquoi **dans le cas d'un produit destiné à un usage fréquent la rétention est la métrique la plus pertinente pour s'assurer que vous avez atteint le PMF.**

Préalablement à l'étude de votre rétention il convient de préciser la fréquence d'utilisation attendue :

- Quotidienne (Facebook)
- Hebdomadaire (Uber)
- Mensuelle (Airbnb)

Une fois que vous avez identifié la fréquence attendue, mesurez la rétention, c'est à dire la fréquence d'utilisation réelle du produit. La différence entre

la fréquence attendue et la fréquence réelle vous permettra de déterminer si votre produit intéresse réellement les utilisateurs et s'il est capable de se rendre indispensable à leurs yeux.



On considère que le PMF est atteint si votre courbe de rétention a un comportement asymptotique (i.e. elle se stabilise et devient plate).

Pour tout savoir sur la rétention, et notamment comment la développer grâce à des actions très concrètes, rendez-vous à la règle 6.

## Cas 2 : étudiez l'activation

Dans le cas où votre produit est destiné à un usage unique, l'indicateur le plus pertinent pour vérifier l'atteinte du PMF est le taux d'activation. Selon la nature de votre produit, l'activation représentera un achat, une inscription, ou la réalisation d'un autre objectif que vous aurez fixé au préalable. Si le taux de conversion est jugé satisfaisant compte tenu de votre Business Model, vous avez sans doute atteint le PMF !

# Que faire en l'absence de Product Market Fit ?

Le chemin qui mène au PMF est semé d'embûches. Certains produits l'atteignent presque immédiatement, d'autres au bout de trois ans (Airbnb) et de nombreux produits ne le trouveront jamais.

Votre objectif étant de l'atteindre avant d'avoir épuisé vos ressources, une question s'impose naturellement : que faire en l'absence de Product Market Fit ? Il n'existe pas de recette magique, mais voici des actions concrètes à mettre en oeuvre selon la situation rencontrée.

## 1. Votre cible ne comprend pas ce que vous proposez

Ce cas de figure est assez classique, notamment lors du lancement de votre produit. Deux raisons peuvent l'expliquer :

### *a. Votre proposition de valeur n'est pas compréhensible par votre cible*

Prenez du temps pour mieux la spécifier, menez régulièrement des interviews utilisateurs pour que la promesse épouse au mieux les attentes de votre cible.

### *b. Votre cible n'est pas suffisamment segmentée*

Faute de segmentation votre cible ne saisira jamais la valeur de votre produit car il ne résout pas leur problème. Il ne faut pas hésiter à s'adresser à une niche dans un premier temps, en ciblant des utilisateurs selon des critères très spécifiques. Pour cela, organisez un atelier personae, analysez les résultats de vos premières campagnes en segmentant les utilisateurs et identifiez ceux qui comprennent, achètent et parlent de votre produit pour en faire le coeur de votre cible.

## 2. La promesse est comprise mais le produit ne tient pas sa promesse !

Ici, malgré l'identification d'une cible qui comprend et valide votre proposition de valeur, les utilisateurs n'achètent pas suffisamment votre produit et/ou le délaissent rapidement (i.e. la rétention est faible).

La priorité est alors d'identifier chez eux des points de douleur qui vous orienteront vers des optimisations majeures de votre produit. Pour ce faire, exploitez les données quantitatives et qualitatives qui sont à votre disposition ; Il peut être précieux de les compléter en menant des interviews utilisateurs.

Pour connaître les meilleures techniques pour faire évoluer votre produit, nous vous invitons à lire ou relire le volume 1 du *Product Academy - Le guide des Product Managers et Product Owners d'élite*.

### LA BOÎTE À OUTILS

Pour étudier le comportement de vos utilisateurs sur votre produit, utilisez des outils comme Hotjar pour du session recording, Google Analytics pour l'analyse de votre audience, Mixpanel ou Amplitude pour étudier vos cohortes, etc. rendez vous à la règle n°5 pour le choix des outils.

### 3. Vos canaux de distribution ne sont pas adaptés

Même une réponse pertinente à un problème avéré n'atteindra pas le PMF si vous exploitez les mauvais canaux de distribution. Voici les cas de figures qui peuvent se présenter :

- Les canaux que vous exploitez génèrent beaucoup de trafic mais celui-ci convertit peu (leads de faible qualité).
- La vente de certains produits (notamment en B2B) nécessite l'intervention d'une force commerciale, dont la performance conditionne donc fortement l'atteinte du PMF. Assurez-vous que l'équipe commerciale maîtrise parfaitement votre produit, qu'elle connaît votre cible et dispose d'un argumentaire commercial efficace et travaillé.

**Si le PMF vous échappe toujours malgré les enseignements tirés et les différentes itérations sur le produit, il est peut être temps de pivoter.** Le concept du pivot, popularisé par Eric Ries, consiste à modifier radicalement votre produit en conservant la même équipe. L'exécution d'un pivot a contribué au succès de nombreux produits, comme dans le cas célèbre d'Instagram qui a



débuté en tant que Burbn, un réseau social fondé sur la géolocalisation, avant de devenir l'application de partage de photos qui a fait son succès.

Une fois le Product Market Fit atteint, vous êtes prêt(e) à chercher des moteurs de croissance pour votre produit (sur ce point, consultez la règle n°7). Cependant n'oubliez jamais que le maintien du PMF est un processus de long terme : le marché et votre produit sont en évolution constante, et le PMF n'est donc jamais définitivement acquis.

## Règle n°2 :

# SEGMENTEZ POUR MIEUX RÉGNER



### LE PROBLÈME

Certains responsables produit partent du principe que leurs produits s'adressent "à tout le monde". Cela explique pourquoi la communication mise en place est souvent peu adaptée avec des effets néfastes sur vos taux de conversion et votre budget marketing.

### LA SOLUTION

Au lieu de cibler tout le monde, ce qui est difficile et souvent peu pertinent, segmentez vos utilisateurs en fonction de leurs besoins et concentrez-vous sur ceux qui ont le plus de chance d'utiliser votre produit.

## *La segmentation : un prérequis à la croissance durable*

En tant que Growth Marketer, vous êtes notamment en charge d'augmenter le nombre d'utilisateurs récurrents de votre produit. Pour que cette croissance soit soutenable d'un point de vue économique, vous devez maximiser le retour sur investissement de l'ensemble de vos actions d'acquisition.

Pour ce faire, vous devez adresser une promesse personnalisée aux différentes typologies d'utilisateurs que vous convoitez. En effet, il est préférable d'envoyer 10 sollicitations à un groupe de personnes précis dont 8 vont convertir que 100 sollicitations indifférenciées en espérant que certaines convertissent.

Cela vous paraît peut-être du bon sens (la communication ciblée étant un poncif du marketing) mais nous intervenons trop souvent auprès de startups qui ont gâché des millions d'euros fraîchement levés en faisant une communication de masse sur tous types de canaux (les fonds d'investissement acceptant de réinvestir à condition qu'une stratégie d'acquisition ROIste soit élaborée).

Un prérequis à la communication ciblée est bien évidemment d'avoir identifié des groupes de prospects (aussi appelés segments) qui pourraient être conquis par votre produit.

Les différents prospects constituant un segment ont les mêmes besoins principaux et de ce fait ils pourraient réagir de manière similaire aux messages de communication que vous leur enverrez.

## *L'apport des outils d'analyse dans une segmentation orientée acquisition*

Les caractéristiques des segments varient en fonction des produits, des marchés, des spécificités géographiques... On distingue généralement différents types d'attributs :

- Tranche d'âge, genre, catégories socio-professionnelles...
- Centres d'intérêt et médias préférés (digitaux et non digitaux).
- Moments d'enchantement et frustrations rencontrés lors de l'utilisation de solutions alternatives existantes (concurrents directs et indirects).
- Critères de choix d'une solution par rapport à une autre.
- Comportement attendu ou observé sur votre produit (taux de rétention, panier moyen, pattern d'usage...).

Avant l'avènement du digital, les segments étaient construits à l'aide d'études qualitatives (interviews, focus groups, etc.) et d'études de marché quantitatives, en appliquant des méthodes peu précises et faiblement itératives.

Aujourd'hui, l'émergence des outils analytiques orientés utilisateurs facilite grandement la construction des segments en apportant des données factuelles. Il est maintenant possible de segmenter vos utilisateurs à l'aide de votre stack d'outils analytics et d'en extraire les différents attributs (âge, devices...) nécessaires. Ces données croisées avec celles collectées avec les outils classiques quali/quantitatif permettent de construire des segments pertinents plus rapidement.

Ces outils permettent également d'analyser la performance des différents tests marketing (communication et canaux associés) que vous réaliserez sur ces segments afin d'identifier la stratégie d'acquisition la plus efficace.

De ce fait, il est dorénavant possible d'envoyer le bon message sur le bon canal à la bonne personne et au bon moment pour maximiser son impact.

*Vous n'avez pas encore de segments orientés acquisition ? Voilà comment commencer :*

### 1. Identifiez les premiers segments

Dans un premier temps, il est impératif d'installer et de configurer correctement vos outils analytiques "user centric" (ex : Mixpanel ou Amplitude). Cela vous permettra de segmenter votre base d'utilisateurs en isolant les différents

types d'usages (par exemple, les utilisateurs réguliers, les utilisateurs qui viennent de façon ponctuelle, les utilisateurs qui dépensent beaucoup, ceux qui dépensent moins etc.). Ces segments basés sur l'usage de votre produit pourront être analysés sous l'angle des différentes informations personnelles (ex : âge, genre...) disponible dans votre base de données et coordonnées renseignées par vos utilisateurs (adresse email, numéro de téléphone...).

Si vous avez un data scientist dans votre équipe, il pourra vous aider à aller plus loin en requêtant directement votre base de données. Ses investigations vous permettront de déterminer les attributs discriminants de vos segments et d'identifier des corrélations insoupçonnées entre différentes données.

A l'aide de cette première segmentation et des coordonnées utilisateurs récupérées, servez-vous des différentes méthodes (quali/quant) pour affiner vos segments i.e. identifier d'autres attributs pertinents :

- Faites des interviews pour identifier les parcours globaux de vos utilisateurs (d'où ils viennent, comment ils vous ont connu...), leurs motivations (pourquoi ils utilisent votre produit, ce qui leur convient, etc.) ou démotivations (ce qui les empêche d'utiliser plus votre produit...), leurs médias favoris, leurs lieux et repères d'influence.
- Réalisez des observations de l'usage de votre produit. Vous pouvez visionner des sessions utilisateurs à l'aide d'outils type Hotjar. Ces observations vous aideront à mieux comprendre comment ils l'utilisent, dans quel contexte et dans quel environnement.
- Envoyez des sondages aux utilisateurs lorsqu'ils sont en train d'utiliser votre produit pour collecter des informations supplémentaires sur les segments.

Une fois cette phase de recherche effectuée, n'hésitez pas à prendre un peu de recul pour identifier les différentes strates d'utilisateurs et construire leurs profils respectifs. Profitez-en pour les hiérarchiser par potentiel business (les plus ROIstes en premier).

## 2. Faites des tests (messages, canaux, segments) et analysez l'impact sur vos conversions

Construisez plusieurs promesses pour chacun de vos segments (e.g. en ordonnant différemment les bénéfices de votre produit selon les segments). Pour

vous aider à écrire les bons messages, nous vous encourageons à créer des personas à partir de vos segments. Ces personas vont rendre plus empathique et donc plus pertinent.

Ensuite, diffusez vos promesses sur les espaces de prise de parole préalablement identifiés pour chaque segment.

Analysez la performance de ces micro-campagnes d'acquisition et déduisez le coût d'acquisition d'un utilisateur retenu / converti sur votre produit.

Itérez et concluez sur les combinaisons segment / message / canal qui performe le mieux.

### 3. Scalez !

Concentrez-vous sur les bonnes combinaisons (messages, canaux, segments) et augmentez vos investissements progressivement, en contrôlant leur rentabilité.

### 4. Recommencez.

Vos segments sont, par nature, dynamiques : les comportements et usages de vos clients se transforment, votre produit s'enrichit et la concurrence évolue constamment. Ne vous reposez pas sur une segmentation client figée et vérifiez en permanence que l'idée que vous vous faites de vos clients / utilisateurs correspond à la réalité : vos personas ne doivent pas se transformer en références éternelles vous dispensant de rencontrer vos clients. Nous vous recommandons de redéfinir vos segments régulièrement et d'adapter votre stratégie d'acquisition en conséquence.

## Règle n°3

# IDENTIFIEZ LES BONNES MÉTRIQUES



### LE PROBLÈME

Les entreprises se focalisent souvent sur des métriques non pertinentes, peu actionnables et omettent de placer les données au cœur de leur quotidien.

### LA SOLUTION

Identifier les indicateurs pertinents (quelques unes bien choisies) et les rendre visibles dans l'organisation.

Pour garantir le succès d'une démarche Growth, il est nécessaire de se placer dans un paradigme "data-informed". En d'autres termes, le Growth Marketer doit s'appuyer sur l'information pour prendre ses décisions et posséder des outils de mesure pertinents.

Avant de se lancer tête baissée dans l'implémentation d'outils (voir la règle 4 pour en savoir plus sur la stack d'outils utiles à une équipe Growth), il est crucial de prendre un peu de temps pour identifier les bons indicateurs à mesurer.

En effet, si de plus en plus d'entreprises ont compris l'importance de la donnée et de sa mesure, cette approche "data-driven" est handicapée dans de nombreux cas par un manque de suivi et de maturité dans l'exploitation de ces données : il ne sert à rien de tout mesurer si l'on n'est pas capable d'en tirer les bons enseignements. Par ailleurs, avoir déterminé les principaux indicateurs que vous voulez suivre est crucial dans le choix des outils les plus adaptés.

Mais comment se repérer dans la jungle des indicateurs produit ?

Nous les classons en deux catégories :

- **Les indicateurs de reporting** : elles vous permettent de mesurer la performance de votre produit sur du moyen terme, pour vérifier si vous êtes proche de votre modèle idéal et s'assurer que vos résultats évoluent en accord avec vos prévisions. Ces indicateurs se prêtent bien à des tableaux de bord, ou des rapports récurrents que vous communiquerez au sein de l'organisation.
- **Les indicateurs expérimentaux** : ces indicateurs n'ont pas forcément vocation à être suivis sur le long terme, ou à être communiqués sous forme de tableau de bord ; ils n'en sont pas moins importants, car ils vous aident à optimiser votre produit au quotidien. Ce seront les indicateurs suivis en interne par l'équipe Growth et qui donneront un cadre à ses expérimentations.



## Oubliez les “Vanity Metrics” et soignez votre reporting

Les indicateurs de reporting sont cruciaux, car ils représentent le “thermomètre” de la performance de votre produit. Ils doivent donc être suivies avec attention, sur la durée, et servir de support à la réflexion et la prise de décisions stratégiques.

Parmi la multitude de données proposées par les outils tels que Google Analytics, et souvent utilisées par les entreprises dans leur reporting, nombreuses sont celles qui sont pourtant floues ou bien absolument pas actionnables. C’est ce que l’on appelle les *bullshit metrics* et autres *vanity metrics*, des indicateurs qui semblent intéressants au premier abord mais apportent peu lors de la prise de décision.

### Quelques exemples de vanity metrics ou indicateurs inutilisables :

- **Nombre de pages vues** : à moins que votre business model dépende de la publicité (et encore, en CPM uniquement), le nombre de visiteurs n’est pas vraiment pertinent dans la grande majorité des cas.
- **Nombre de visites** : sans le nombre de visiteurs, cet indicateur ne veut rien dire ! S’agit-il d’un visiteur venu 50 fois, ou de 50 utilisateurs venus une fois ?
- **Temps moyen passé sur le produit** : cet indicateur doit être affiné (par segment utilisateur, par page ou groupe fonctionnel...) pour devenir actionnable. D’ailleurs, dans la plupart des outils, le calcul du temps passé par page est faux et donc difficilement exploitable.
- **Taux de nouveaux visiteurs** : calculé entre autres par Google Analytics (en opposition aux “visiteurs récurrents”), ce concept n’est presque jamais interprétable en l’état comme étant positif ou négatif : en effet, un pourcentage de *returning visitors* en diminution peut être dû à une augmentation de l’acquisition, à une détérioration de la rétention, à un bug qui affecte 30% des utilisateurs... Pour le savoir, il faut creuser en mesurant d’autres KPIs.

- **Nombre de comptes créés ou téléchargements** : cet indicateur peut constituer un début de suivi d'une politique d'acquisition, mais il doit être approfondi en étudiant le nombre d'activations, d'actions effectuées sur le compte afin de mesurer l'utilisation réelle et l'engagement de vos utilisateurs.

Ces indicateurs peuvent donner l'illusion de la bonne santé du business et il est tentant de les mettre en avant pour se rassurer, ou pour rassurer ses investisseurs. Ils n'en restent pas moins peu représentatifs et l'énergie dépensée dans leur suivi et leur analyse pourrait être mieux investie.

Le premier pas est donc de faire le tri dans vos indicateurs pour ne travailler que sur ceux qui vous importent.

Commencez par faire une grande liste de tous les principaux indicateurs produit que vous souhaitez mesurer, en interrogeant tous les acteurs du produit (Product Managers, Product Owners, développeurs, département marketing etc.). Priorisez-les par équipe, en isolant ceux qui ont le rapport le plus direct avec votre business model : par exemple, pour de l'e-commerce, on peut imaginer que les notions de panier moyen et de nombre d'achats par client peuvent être des indicateurs intéressants à suivre dans le temps.

Enfin, prenez du recul et soumettez chaque indicateur pré-sélectionné à la question suivante : "Quelles sont les actions que je pourrais entreprendre suivant l'évolution de cet indicateur ?" Si vous ne pouvez simplement y répondre, c'est certainement une *vanity metric* et vous pouvez l'oublier, au moins dans un premier temps.

### Communiquez sur les indicateurs

Une fois que vous avez identifié les indicateurs pertinents pour le suivi de votre activité, et installé les outils pour les mesurer, nous vous recommandons de mettre en place au plus vite un processus de reporting approprié. En effet, rien ne sert de mesurer des données si personne n'y a accès et n'agit en conséquence.

4 recommandations à garder en tête lorsque vous vous attaquez à la construction de dashboards de reporting :

- **Construire un dashboard personnalisé pour chaque type d'interlocuteur :** vos équipes techniques voudront connaître le nombre de transactions pour le "provisioning" des ressources techniques, vos équipes business souhaitent suivre en détail l'efficacité d'une promotion ou bien le taux de satisfaction d'une fonctionnalité auprès d'un segment d'utilisateurs. Créez pour chaque équipe le dashboard qui leur donnera un accès rapide à l'information la plus pertinente pour eux.
- **Éviter à tout prix les dashboards bourrés d'informations :** peu d'informations, clairement présentées et bien contextualisées seront toujours plus actionnables qu'un ensemble de graphiques clignotants et incompréhensibles. Ce conseil semble relever du bon sens, mais de nombreux dashboards d'entreprises ne sont lus par personne car considérés comme trop complexes.
- **Mettre en place des alertes** (pour notifier de la création d'un nouveau rapport, ou dans des cas où un KPI dépasse un seuil donné). Réfléchissez bien pour adapter la fréquence de reporting à l'usage de la donnée : du monitoring temps réel sur la création de comptes clients n'a aucune utilité pour un head of product. Par contre, un rapport quotidien axé sur le taux d'erreur du service API de création de compte peut être intéressant pour l'équipe technique, à condition que ce dernier soit bien configuré.
- **Automatiser au maximum :** vous ne devez pas perdre trop de temps à rédiger et envoyer ces rapports. Au cas par cas, n'hésitez pas à envoyer un email à l'équipe produit pour proposer une analyse détaillée en mettant en copie le rapport généré automatiquement par vos outils analytiques.

N'oubliez pas de remettre en question périodiquement vos choix d'indicateurs et vos dashboards : ceux-ci ne sont pas éternels, et vous devez vous assurer en permanence que vous mesurez bien les bons indicateurs pour votre business. Examinez attentivement vos rapports, et demandez vous le sens de chacune de vos indicateurs et ce que vous pouvez en tirer comme enseignement. Au fur et à mesure que votre produit évolue, vos dashboards et choix d'indicateurs devront s'adapter à la nouvelle réalité de votre business.

## Sélectionnez vos indicateurs expérimentaux : un bon indicateur est un indicateur qui fait mal

L'activité d'une équipe Growth ne se limite pas, loin de là, à la mesure d'indicateurs de reporting et à la production de tableaux de bord. La démarche Growth suppose de concevoir, exécuter puis analyser des expérimentations sur le produit par itérations rapides (voir la règle n° 9 sur les expérimentations haute fréquence). Cette logique d'expérimentation haute fréquence suppose de mesurer l'impact de chaque test sur un certain nombre d'indicateurs identifiés en amont. En général, une équipe Growth se concentre sur un ou deux KPIs et réfléchit aux moyens d'influer sur leurs évolutions.

Ces indicateurs expérimentaux peuvent être dans certains cas les mêmes que certains des indicateurs de reporting dont nous avons parlé précédemment. Cependant, ils sont souvent à la fois plus granulaires et plus spécifiques.

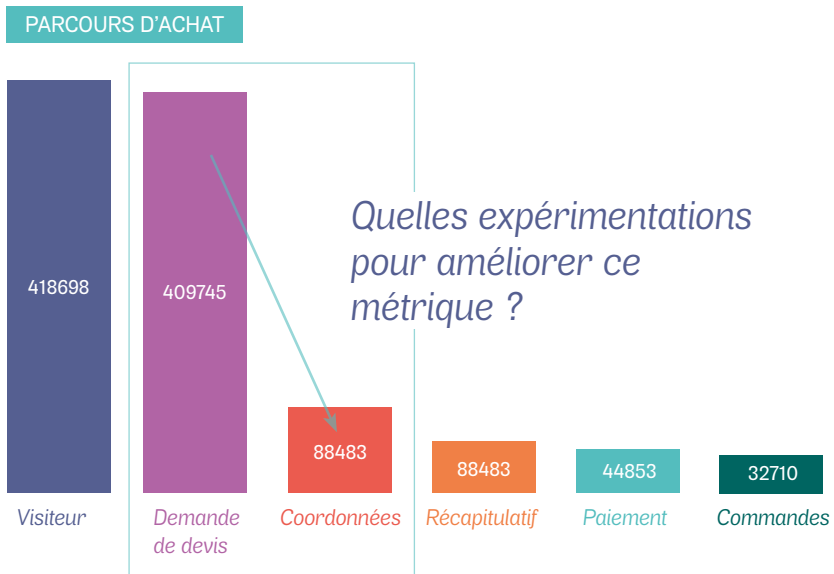
En général, les indicateurs expérimentaux sont des variations ou combinaisons autour des 5 principales étapes de l'entonnoir l'AARRR (KPIs clés du parcours client / utilisateur).

- **Acquisition** : KPIs permettant de comprendre votre audience et son origine.
- **Activation** : KPIs représentant le premier taux de transformation (i.e. une action utilisateur significative; par exemple, une inscription, une commande, l'enregistrement d'une adresse email, l'écoute d'un morceau de musique...).
- **Rétention** : KPIs mesurant si vos utilisateurs reviennent souvent sur votre produit, et à quelle fréquence.
- **Referral** : KPIs mesurant si vos utilisateurs parlent de vous ou vous recommandent.
- **Revenu** : tous les KPIs liés à la transformation de l'activité de vos utilisateurs en chiffre d'affaire.

Chacune de vos expérimentations se donnera pour but de faire varier (significativement) une ou plusieurs de ces indicateurs: par exemple, augmenter le taux de rétention sur une cohorte donnée ; Augmenter votre taux de viralité (k-factor) ; Ou encore augmenter un indicateur business comme la LTV (Life Time Value) de vos utilisateurs.

Le choix de ces indicateurs suppose une analyse au préalable de leur valeur et de leur évolution dans le temps ; Aussi, vous devrez faire en sorte de suivre attentivement l'évolution de ces indicateurs "AARRR", et vous concentrer sur les plus mauvaises - et qui présentent le plus de potentiel d'amélioration.

Un bon indicateur expérimental est un indicateur qui fait mal, qui doit provoquer une envie d'amélioration et servir de support à l'élaboration d'idées innovantes.



N'hésitez pas à sortir des sentiers battus : les données connues et interprétées (ex : chiffre d'affaire, taux de rétention...) sont idéales pour un dashboard, mais les données expérimentales ayant le plus de valeur sont celles qui sont à la fois inconnues en amont et mal comprises. On ne trouve ces dernières qu'en explorant ses données, en faisant des croisements, en expérimentant, et ce sont souvent elles qui provoquent une épiphanie (dans le sens de Steve Blank), vous poussent à pivoter ou vous aident à trouver un avantage concurrentiel.

Pour maximiser la valeur de vos expérimentations, n'hésitez pas à coupler les données quantitatives (qui permettent de déceler des problèmes) avec des indicateurs qualitatifs, qui vous aideront à identifier le “pourquoi du problème” et donc les solutions potentielles à tester. Ces données qualitatives peuvent provenir de questionnaires, de heatmaps, d'enregistrements de sessions ou même de tests utilisateurs ou interviews de prospects.

Enfin, si la plupart des indicateurs sont focalisés sur la mesure de la performance passée, dans une logique expérimentale, il est important d'identifier des indicateurs vous permettant de prédire les actions de vos utilisateurs. Essayez d'établir des liens de causalité qui mènent aux phénomènes que vous souhaitez encourager ou décourager chez vos utilisateurs. Cela vous permettra de pouvoir agir en amont plutôt que d'être mis devant le fait accompli. Par exemple, il est très important de connaître votre taux de *churn* (nombre de clients qui abandonnent votre produit), un indicateur de reporting typique qui en dit long sur votre *product/market fit*, mais il est encore plus intéressant de comprendre les actions qui mènent à l'abandon pour intervenir avant qu'il ne soit trop tard : proposer de l'assistance, une promotion, relancer l'utilisateur...

# CONSTRUISEZ VOTRE «GROWTH STACK» !



Devant la liste pléthorique d'outils analytiques existants, il est difficile d'identifier les plus adaptés à vos besoins.

Choisir ses outils c'est avant tout identifier les données à mesurer et périmètre à couvrir (data, webmarketing, session recording, funnel). C'est également identifier les acteurs en charges de leur implémentation et exploitation. Si les objectifs business sont clairs, le choix des outils en découlera assez naturellement.

Vous avez identifié les métriques qui importent pour votre produit et votre modèle économique, il est donc temps d'implémenter les outils qui vous permettront de suivre ces métriques ; la mesure étant la clé d'une approche Growth, le choix de ces outils - ou plutôt de cette stack d'outil est crucial.

Faire un article sur les outils, c'est prendre le risque qu'il soit dépassé avant même d'être publié ; certains des noms que nous allons citer aujourd'hui ne seront peut être plus d'actualité dans 6 mois. De nouveaux outils sortent tous les jours, certains passent de mode. Notre but est de vous guider parmi cette offre pléthorique, non pas en recommandant un outil plutôt qu'un autre mais en prenant du recul sur les grandes familles d'outils et la méthode pour construire progressivement une stack d'outils adaptée à une démarche growth mature.

## *Pour démarrer*

Le premier outil à implémenter, celui qui vous permettra de suivre et d'analyser la grande majorité de vos métriques, est un outil quantitatif d'analyse d'audience permettant de suivre le comportement de vos utilisateurs (canaux d'acquisition, fréquence de visite, panier moyen ou fonctionnalités les plus utilisées...).

Pour cela, les équipes produits se tournent souvent vers Google Analytics (GA) : gratuit (dans une certaine limite), plutôt complet, capable de fournir la plupart des mesures nécessaires au tracking des actions utilisateurs (notamment sur des sites e-commerce), GA rend bien des services et est activé quasiment "par défaut" sur une grande partie des sites web les plus importants.

Cependant, malgré sa popularité et son nombre important de fonctionnalités, Google Analytics n'est pas, à date, la solution ultime pour suivre le comportement de vos utilisateurs : l'outil atteint vite ses limites, son UX faussement simple est en réalité difficile à maîtriser pour des profils non techniques, et dans sa configuration par défaut, ses données et rapports peuvent parfois se révéler trompeurs. En effet :

- GA est fondé sur une logique de "sessions", ce qui rend complexe l'analyse de KPI comme les nouveaux visiteurs ou visiteurs récurrents ou le tracking cross-devices : dans la configuration par défaut, un utilisateur visitant un site



depuis son smartphone puis depuis son ordinateur sera comptabilisé deux fois comme “nouveau visiteur”.

- Les possibilités de segmentation de GA ne sont pas aussi poussées que ce que permettent d'autres outils modernes : impossible par exemple de construire une population sur la base d'un certain nombre d'évènements effectués dans un temps donné, ou du temps passé entre deux actions.
- Les données affichées dans certains rapports GA sont échantillonnées, pour minimiser les temps de calcul dans le cas de gros volumes de données. Cet échantillonnage a un impact minimal sur la plupart des KPI, pour peu que la population étudiée soit suffisamment large ; mais lorsque vous étudiez des groupes d'utilisateurs plus restreints, le curseur d'échantillonnage (qui permet de choisir un compromis entre niveau de précision et temps de calcul) peut faire varier les KPI de façon tellement importante qu'ils en deviennent inexploitable.
- Les calculs de rétention par cohorte - pourtant un outil clé pour toute équipe Growth, cf la règle 6 sur la rétention - sont pour le moins sujets à caution, avec une courbe systématiquement faussée et incohérente avec les chiffres du tableau par cohorte, lui même incohérent avec d'autres chiffres disponibles dans l'outil.

Certaines de ses limites sont contournables, avec plus ou moins d'efforts :

- en utilisant la très puissante API de Google Analytics,
- en repensant la façon dont les codes de tracking sont installés dans le produit,
- en activant la fonctionnalité UserID
- ou bien en utilisant GA comme une plateforme de collecte de données et en effectuant tout le traitement analytique dans un outil tiers.

Mais on voit que la promesse d'un outil simple et facile d'utilisation et de configuration n'est pas totalement tenue, et le résultat final sera toujours moins performant que des outils conçus dès le départ autour d'une logique d'événements plutôt que de session.

Google Analytics ou ses alternatives traditionnelles (AT Internet...) sont de plus en plus concurrencés par des outils orientés événement (Amplitude, Mixpanel, KISSmetrics, Heap Analytics...) qui présentent un certain nombre d'avantages. Citons entre autre la possibilité de réaliser des segmentations plus poussées, une intégration cross-canal (iOS & Android), une meilleure gestion des tunnels de conversion, des calculs de rétention plus avancés, et des données disponibles en quasi temps-réel.

Toutefois, les outils événement ne remplacent pas totalement un outil généraliste comme Google Analytics : ses compétences en matière d'attribution, ou de suivi des adwords peuvent se révéler difficiles à remplacer. Nous vous conseillons de conserver Google Analytics, tout en installant en complément l'un de ces outils orientés événement. Cela vous permettra de suivre vos utilisateurs aussi bien par groupes ou segments qu'au niveau individuel : la clé consiste à suivre tous les utilisateurs, même anonymes, et à être capable de reconsolider leurs données de parcours une fois ceux-ci ayant créé un compte sur votre produit.

Avec ces outils, vous avez un stack de base, c'est à dire que vous êtes capable d'analyser la conséquence de vos actions et de piloter efficacement votre équipe Growth.

Mais avec la croissance de votre produit, vous allez réaliser que les mécanismes de cause et conséquence ne sont pas si simples que cela : de multiples événements peuvent avoir un impact simultané sur vos chiffres. Par exemple, si vous expérimentez une refonte du parcours d'abonnement sur un site média, l'observation d'un pic sur le nombre de souscription peut être lié tout autant à votre expérimentation qu'à un scoop sorti dans le même temps en une de votre site. Vous aurez besoin de plus d'outils pour aller plus loin.

## *La deuxième étape*

Pour aller plus loin, vous aurez besoin de deux nouveaux types d'outils : des outils de data qualitative, et des outils de CRO (conversion rate optimization) ou de marketing direct.

Les outils quantitatifs vous permettent de suivre des indicateurs de reporting et de repérer des problèmes ; mais pour aller plus loin dans l'étude des causes et conséquences, vous aurez besoin d'analyse qualitative pour mieux comprendre les besoins et les comportements de vos clients.

Les outils d'enregistrement de session comme Hotjar constituent une source très précieuse d'information ; après avoir identifié un pattern sur une population donnée grâce à vos outils quantitatifs, vous pourrez aller creuser le problème en rejouant les sessions de quelques utilisateurs concernés pour mieux comprendre.

## QUAND LES CHIFFRES NE NOUS DISENT PAS TOUT

Lors d'une mission effectuée par Thiga pour un site de médias, l'équipe Growth a repéré au cours de son analyse un indicateur étrange : le taux de lecture des articles était étonnamment élevé par rapport à la norme. Plutôt que de simplement se féliciter de cette belle performance, l'équipe a décidé de creuser la question pour comprendre ce qui motivait les utilisateurs à lire les articles. La vision d'une vingtaine de sessions Hotjar a suffi à identifier le problème : la plupart des utilisateurs scrollent jusqu'au bout de l'article pour en évaluer la longueur, avant de remonter en haut de page et de commencer la lecture ; le tracking de l'évènement "lecture d'article" étant déclenché lorsque le scroll atteint le bas de la page, le taux de lecture était artificiellement gonflé. Une réécriture de la logique de l'évènement a permis d'obtenir un indicateur plus fiable et représentatif de la réelle performance du site.

Nous vous suggérons également d'ajouter à votre stack des outils de questionnaire ou de collecte de feedback utilisateur: usabilla, usersnap, ou même un outil maison bien intégré à votre système. En ciblant une population d'utilisateurs grâce à vos outils quantitatifs, et en rédigeant un bon questionnaire court et bien ciblé, vous pouvez en apprendre beaucoup plus sur vos parcours utilisateurs et améliorer considérablement votre connaissance client.

C'est également le moment de déployer des outils de CRO pour optimiser la conversion, tels que SumoMe, HelloBar ou Optinmonster : concrètement, en proposant la bonne popin au bon moment (en offrant un message adapté au profil de chaque utilisateur et à son étape du parcours client), vous pouvez collecter des emails ou booster votre conversion client.

Enfin, vous aurez besoin d'un outil de CRM poussé pouvant automatiser un certain nombre d'actions de marketing en fonction de critères comportementaux de vos utilisateurs : customer.io, mixpanel...Envoyer le bon mail au bon moment peut vous permettre de relancer un utilisateur qui était en voie d'abandonner votre produit, ou de booster l'adoption de nouvelles fonctionnalités...

## Aller encore plus loin

Les entreprises les plus matures en terme de stack d'outils, ou celles avec des produits générant des volumes de trafic extrêmement important investissent parfois dans le développement d'outils "maison", en s'appuyant sur l'énorme mine de valeur que constituent les logs du produit ou en utilisant un amplitude ou mixpanel comme simple outil de collecte.

Concrètement, il s'agit de construire son propre ETL (Extract - Transform - Load) qui capte la donnée (souvent issue des logs produit), la transforme pour faciliter son traitement (encodage des dates, définition de règles métier/segments utilisateurs) puis la charge dans un outil de visualisation. L'Elastic Stack - Elasticsearch, Logstash & Kibana - est souvent adoptée par les entreprises pour creuser les logs, dans une optique de monitoring. D'autres outils comme Keen.io permettent de pousser l'analyse de données très loin et de manière très configurable.

Cette approche nécessite un investissement initial plus important ; mais elle permet de rester propriétaire de ses données, d'éviter le coût important de certains outils analytics quand on atteint des volumes très élevés, de choisir le meilleur outil pour chaque brique technique (collecte, analyse, visualisation), et de personnaliser au maximum la configuration en fonction des besoins produits.

À ce stade, de nombreuses entreprises s'équipent également d'outils de data science (datameer, dataiku...) spécialisé dans l'analyse approfondie de gros volume de données : pour des analyses statistiques plus poussées ou de la modélisation avancée (construction de modèles prédictifs de churn par exemple).

## Expérimentez avec vos outils

N'hésitez pas à expérimenter pour améliorer votre stack d'outils : comme nous l'avons dit en introduction, de nouveaux outils sortent régulièrement, et il peut être intéressant de mettre en place une veille au sein de votre équipe growth pour identifier de nouvelles possibilités d'intégration.

Ne rendez pas votre stack d'outils monstrueuse pour autant : avant toute intégration d'un nouvel outil, vérifiez bien qu'il apporte une proposition de valeur différenciante ou complémentaire par rapport à vos outils existants, et qu'il répond à certains de vos besoins. Périodiquement, faites le ménage dans vos outils et ne conservez que ceux qui vous aident réellement à prendre les bonnes décisions. Il est possible et même souhaitable de tester régulièrement de nouveaux outils. N'éparpillez pas votre énergie à maintenir trop d'outils similaires : n'oubliez pas qu'au fur et à mesure que votre produit évolue, vos dispositifs de tracking devront évoluer également, ce qui peut se révéler douloureux si vous avez multiplié les dispositifs de collecte.

Enfin, la formation de vos équipes aux outils est clé : certains outils doivent être bien configurés et bien utilisés pour donner toute leur valeur. Mieux vaut 2 ou 3 outils bien compris et bien maîtrisés par vos équipes que 10 que personne ne comprend comment utiliser. Les formations traitant le plus souvent des fondamentaux, elles s'adressent rarement aux growth marketers qui souhaitent vraiment approfondir leur maîtrise d'un outil. Les formations sont donc un pied à l'étrier, mais il est impératif pour progresser de compléter cet apprentissage en mettant les mains dans le cambouis ! Préférez donc une formation sur le long terme qui laisse beaucoup de place à l'autoformation de vos équipes, ce sera bien plus efficace et rentable.

Approfondir par soi même, c'est avant tout apprendre à chercher, fouiller dans la documentation et les retours d'expérience de la communauté afin de prendre en main de nouvelles fonctionnalités ou types d'implémentations. Pensez donc à vérifier si un outil bénéficie d'une communauté active, car elle sera la clef de votre autonomie dans l'apprentissage et le progrès. Sillonner les blogs & sites spécialisés est également un excellent moyen pour se tenir au courant des dernières fonctionnalités et bonnes pratiques.

## Règle n°5 :

# IDENTIFIEZ VOS LEVIERS D'ACQUISITION



### LE PROBLÈME

Une fois le PMF atteint, l'acquisition est une préoccupation majeure : il existe de nombreux leviers, plus ou moins complexes, et plus ou moins adaptés à votre marché, votre cible et votre modèle économique. Il n'est pas toujours facile de s'y retrouver et d'identifier le bon mix entre les différents leviers d'acquisition.

### LA SOLUTION

Expérimentez ! Générez des idées grâce au Bullseye Framework et réalisez vos tests ; Industrialisez ce qui fonctionne ; Répétez le processus régulièrement, car votre mix de leviers d'acquisition doit être réactif au contexte marché et aux évolutions de votre produit.

Dans votre quête de croissance, vous devrez continuellement être à la recherche de nouvelles actions marketing pour améliorer l'acquisition de nouveaux clients.

Pour cela, nous vous proposons d'adopter une méthode itérative qui vous permettra d'initier, puis de construire et optimiser vos actions d'acquisition sur la durée.

À la manière du High Tempo Testing (règle n°9), l'objectif de la démarche est de tester des actions sur différents leviers d'acquisition. Cela nous permettra de trouver, le plus rapidement possible, les communications les plus efficaces en fonction de votre marché et de votre modèle économique.

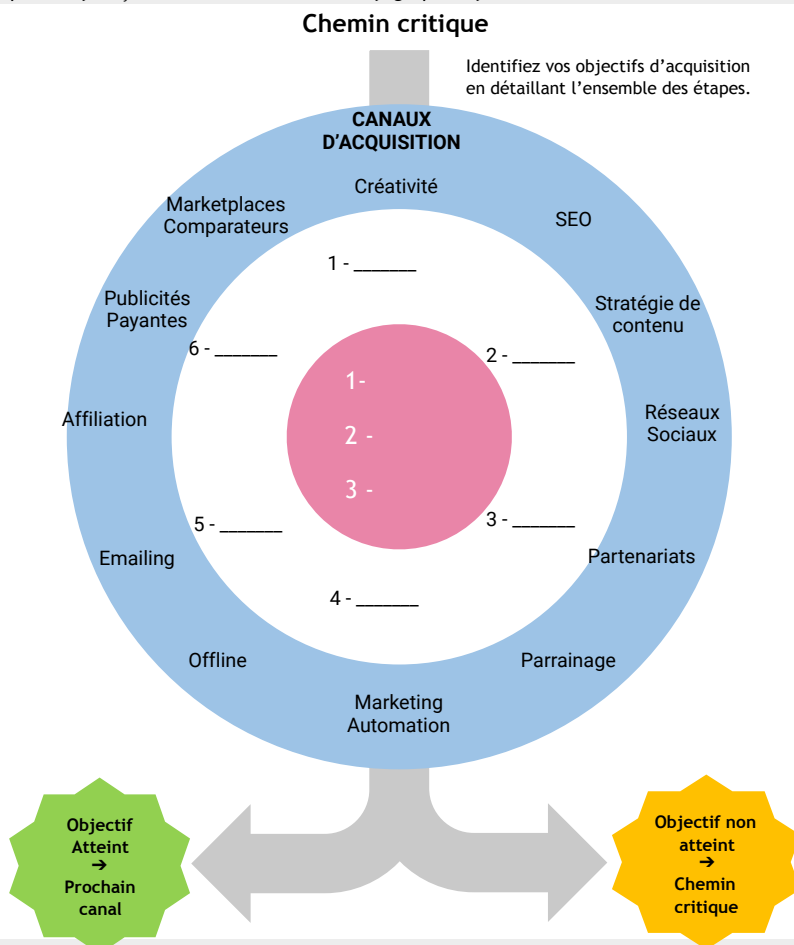
Cette méthode s'inspire fortement de celle exposée dans le livre *Traction* de Gabriel Weinberg et Justin Mares et des éléments exposés par David Arnoux<sup>2</sup> dans le cadre du modèle de priorisation BRASS. Vous pouvez vous référer à ces trois auteurs si vous souhaitez creuser le sujet plus en détail.

Au cœur de la méthode : un atelier de brainstorm, renouvelé à intervalles réguliers, et fondé sur le Bullseye Framework.

2- David Arnoux, fondateur de la société GrowthTribe

# Bullseye Framework

\* Adaptation française - © Becci Medhusrt - infographic of content in book Traction



- |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. <b>Anneau externe :</b><br/>qu'est-ce qui est possible ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstormez sur l'ensemble des canaux</li> <li>• Définissez vos attentes</li> <li>• Placez 6 idées dans le cercle du milieu</li> </ul> | <p>2. <b>Anneau du milieu :</b><br/>qu'est-ce qui est probable ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisissez les trois idées les plus prometteuses</li> <li>• Identifiez les tests qui confirmeront vos suppositions préalables</li> <li>• Identifiez les données quanti. qui permettront de suivre les tests</li> </ul> | <p>3. <b>Anneau central :</b><br/>qu'est-ce qui fonctionne ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiez les actions les plus performantes</li> <li>• Concentrez vos efforts pour les optimiser (test AB, ...)</li> <li>• D'autres canaux peuvent alimenter ces actions</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Cette approche recense, dans la version originale, 19 leviers d'acquisition *on et offline* (12 ici par simplification et adaptation française). Il s'agit d'une excellente base pour cadrer la réflexion et identifier les expérimentations les plus pertinentes sur vos canaux d'acquisition.

## Avant de lancer l'atelier

Définissez un objectif pour cet atelier et gardez-le en tête. Cet objectif doit être clairement défini, mesurable, et cohérent avec votre budget et la maturité de votre produit. Cela vous permettra d'orienter au mieux la sélection des canaux sur lesquels vous concentrer au cours de l'atelier.

### Quelques exemples d'objectifs :

- **Apprentissage** : pour collecter du feedback et de l'information sur des sujets divers (l'engagement, l'intérêt d'une cible pour votre produit, la pertinence de votre pricing, etc.). L'apprentissage est la priorité notamment pour les startups en validation de leur Product-Market Fit ou en expansion auprès d'une nouvelle audience cible.
- **Volume** : pour booster votre acquisition et vous assurer que vous pouvez faire passer un nouveau cap à votre business. Le volume peut être aussi être prioritaire si vous avez besoin d'un minimum de données avant de viser un objectif plus large.
- **Coût** : si vous souhaitez identifier les meilleurs leviers et canaux pour faire diminuer vos coûts d'acquisition par utilisateur.

Il est tentant de vouloir résoudre l'ensemble des objectifs en même temps. Il faut rester concentré sur un seul objectif au départ.

Au delà de cet objectif, vous devrez également identifier vos contraintes, qui dépendent de votre secteur, de votre produit, de votre maturité en terme d'acquisition ainsi que de vos ressources.

## Quelques exemples de contraintes partagées par la majorité des entreprises :

- Le temps : combien de temps vous laissez-vous pour atteindre le niveau d'acquisition que vous ciblez ?
- Les moyens : êtes-vous déjà financé ou en phase d'amorçage ? Avez-vous suffisamment de liquidités pour tenir à moyen terme ? Préparez-vous une levée de fonds ?
- L'audience cible : Avez-vous besoin d'atteindre un profil particulier ?
- L'environnement juridique : votre industrie représente-t-elle un risque juridique particulier ? (ex : Uber, Industrie de la musique, etc.).

Enfin, vous devrez lister et discuter en amont avec les personnes participant à votre atelier des cibles prioritaires de votre produit. Pour ce faire, il est nécessaire de passer en revue les personas, d'évoquer les grandes tendances comportementales identifiées sur votre base client ainsi que toutes les caractéristiques pertinentes qui favorisent la compréhension de vos prospects. Apuyez vous sur les enseignements apportés par vos campagnes passées, et pensez bien à identifier pour chaque cible / persona ses critères déterminants pour l'achat de votre produit ou service. Si vous possédez déjà des métriques (usages, profils, ...), partagez-les également.

Pour maximiser la réussite de l'exercice de brainstorm, diversifiez les profils des personnes invitées à l'atelier (technique, marketing, product, commercial, communication, support client, designer, etc.).

## *Pendant l'atelier :*

Si vous faites l'exercice pour la première fois, fixez-vous comme ambition de trouver au minimum une idée pour chaque canal. N'oubliez pas de partager toutes les idées, même celles qui semblent farfelues. Bien souvent, ce sont celles-ci qui libèrent la créativité des autres collaborateurs et facilitent l'échange.

Il est essentiel de creuser en profondeur chacun des canaux et d'essayer d'identifier une stratégie que vous pourriez utiliser sur chacun d'entre eux. N'en négligez pas un seul : le bon canal est bien souvent celui qui est le moins utilisé par vos concurrents.

Cherchez à être spécifique et à collecter le plus de détails possible : chaque levier du Bullseye Framework recouvre de nombreuses possibilités. Par exemple, le content marketing peut se matérialiser sous forme d'infographies, newsletters, livres blancs, sondages, articles, études de cas, interviews, PDF, e-books, vidéos...

Dans la priorisation de vos leviers, souvenez-vous qu'il est plus facile d'observer et de quantifier un résultat sur des actions lancées online. Si vous êtes en phase d'expérimentation sur vos leviers d'acquisition, privilégiez les leviers les plus immédiatement mesurables.

## *A la fin de l'atelier*

Si tout va bien, vous devriez aboutir à un mur rempli de post-its avec de nombreuses idées pour chacun des leviers. Reste à prioriser toutes ces idées pour se concentrer sur les plus pertinentes, et les intégrer au sein de votre backlog d'expérimentations : pour cela, vous devrez faire voter les participants.

Vous pouvez opérer ce vote de façon libre en incitant les participants à sélectionner les idées qui leurs paraissent les plus pertinentes au regard des questions suivantes :

- Combien d'utilisateurs potentiels vais-je pouvoir atteindre ?
- Ces utilisateurs sont-ils réellement dans ma cible ?
- Quel sera mon coût d'acquisition par utilisateur sur ce canal ?



*Exemple de résultats de brainstorm*

Vous pouvez également utiliser la méthode **BRASS**, qui consiste à demander aux participants de noter chaque idée de 1 à 5, sur chacun des critères suivants :

### 1. Blink

Aimez-vous cette idée ? Imaginez-vous qu'elle puisse fonctionner dans votre contexte ? Quel est votre intuition au sujet de cette idée ?

### 2. Relevance

Quelle est la pertinence de cette technique d'acquisition pour votre cible, votre produit ?

Quelles sont les possibilités de ciblage ? Comment pouvez-vous atteindre votre cible en utilisant cette idée ?

### 3. Availability : easiness & cost


Est-ce facile de mettre en place cette idée ? Combien de temps cela prendra-t-il ? Avez-vous les ressources humaines nécessaires ? Avez-vous déjà les outils pour mener à bien ce chantier ?

#### 4. Scalability

Quelle est l'évolutivité de ce canal ? Si ce canal s'avère extrêmement efficace, jusqu'à quel point sera-t-il performant pour votre acquisition ?

La somme de chacune de ces notes vous donnera le score total de chaque idée. Identifiez celles ayant le score le plus élevé, et priorisez les immédiatement dans votre backlog pour commencer à les expérimenter.

#### 5. Score !

 <a href="http://www.growthtribe.io">www.growthtribe.io</a>		Score from 1 (worst) to 5 (best)				
Name	Description	Blink	Relevance	Availability (Ease & Cost)	Scalability	Score
Search Engine Marketing (SEM)	Adwords, Publicités ... même pour tester le positionnement du produit (promesse)					0
Search Engine Marketing (SEM)	Campagne Adwords sur les concurrents					0
Retargeting	Retargeting sur une audience cible					0
Search Engine Optimization (SEO)	Créer un blog					0
Search Engine Optimization (SEO)	Créer une centaine de landing page sur toutes les fonctionnalités du produit					0
Social Ads	Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube... publication sponsorisée					0
Social Ads	Cibler les personnes spécifiques : mots clefs, follower, #hashtags,					0
Affiliate Marketing	Placer des publicités sur des sites partenaires					0

*Exemple de tableau BRASS utilisé par © GrowthTribe Academy*

## Conclusion

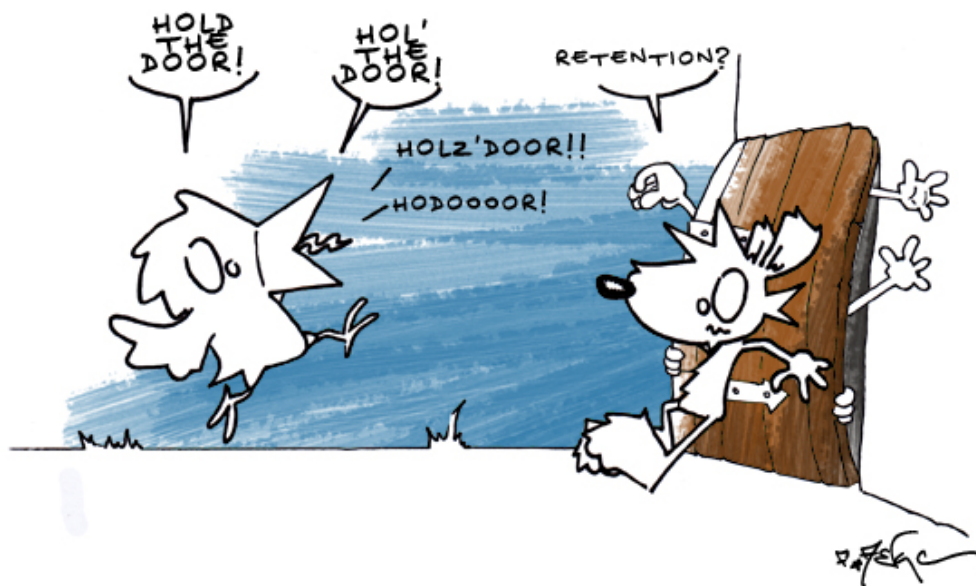
Après avoir testé vos différentes idées pendant un certain temps, prenez un peu de recul pour analyser les résultats. Les expérimentations menées ont dû vous permettre d'identifier les quelques canaux sur lesquels vous devez concentrer vos efforts pour optimiser votre acquisition. Comme en finance, nous vous conseillons de diversifier vos investissements et de ne pas tout miser sur un unique canal.

Cependant, ne vous reposez pas sur vos acquis et continuez à expérimenter. En effet, vos efforts vont vous permettre de booster votre acquisition durant un certain temps, mais l'écosystème autour de votre produit évolue en permanence. De nouveaux canaux et sous-canaux sur lesquels vous positionner vont apparaître. Vous allez pouvoir imaginer de nouvelles actions pour vous adapter aux évolutions de votre marché ou de vos cibles clients. Enfin les canaux sur lesquels vous êtes performants aujourd'hui ne séduiront peut-être plus vos cibles dans quelques mois.

Pour rester compétitif, visible, créatif, attractif, il est nécessaire de répéter l'exercice décrit ci-dessus régulièrement.

## Règle n°6

# TRAVAILLEZ VOTRE RÉTENTION



### LE PROBLÈME

Souvent délaissée au profit de l'acquisition plus facile à mesurer et à améliorer, la rétention est le facteur clé de votre croissance.

### LA SOLUTION

Avant d'explorer les nombreux leviers d'amélioration de la rétention, il faut consacrer du temps à la définir avec précision et à apprendre à la mesurer.

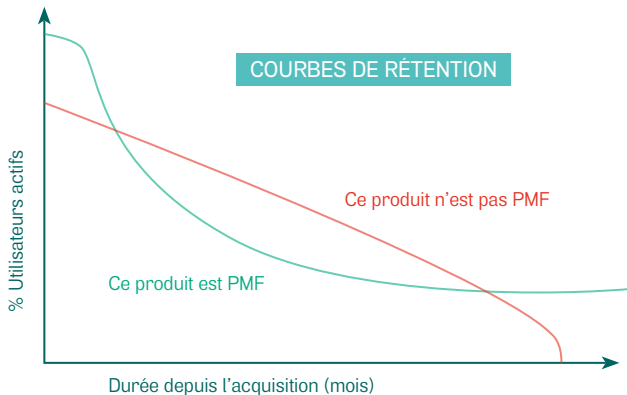
Connaissez-vous le mythe du “tonneau des Danaïdes”, les filles du roi Danaos, condamnées à remplir éternellement des jarres percées ? Dans le monde du numérique cela revient à dire que nous alimentons en permanence le haut du tunnel AARRR avec de nouveaux utilisateurs mais que nous n’arrivons pas à les garder. En multipliant les actions d’acquisition avec le budget qui va avec, il sera toujours possible de générer du trafic, mais sans rétention, ces efforts seront vains et la croissance à long terme sera faible voire nulle.

Le but de cette règle est de comprendre en profondeur ce qu’est la rétention, comment la mesurer et son rôle dans la croissance. À noter que nous allons nous concentrer sur des produits dont le modèle économique repose sur une usage répété par opposition à des modèles d’achat unique.

## Qu’est ce que la rétention et pourquoi elle est vitale ?

La rétention est une mesure du nombre d’utilisateurs qui reviennent sur votre produit au cours du temps. Avoir un taux de rétention élevé a des effets directs sur de nombreuses métriques de votre produit : engagement, Life Time Value (LTV), viralité, etc. La rétention est la pierre angulaire de la croissance.

Plus que la valeur du taux de rétention à un instant  $t$ , c’est la tendance de la courbe qui va être intéressante. Pour les produits jeunes, la courbe de rétention est un bon indicateur de l’atteinte ou non du Product Market Fit. Si la courbe chute inexorablement vers 0, c’est que fondamentalement vous n’avez pas atteint votre PMF. Si, au contraire, elle se stabilise à un certain taux, même faible, c’est bon signe. Tout l’enjeu est de faire monter ce taux.





## Comment mesurer la rétention ?

Pour obtenir une mesure pertinente, il faut d'abord déterminer les critères précis qui caractérisent un utilisateur "retenu". Un client d'Airbnb qui consulte pour la millième fois le même appartement, mais qui ne réserve jamais, est-il retenu ? Un lecteur du Monde.fr qui lit un article tous les 3 mois doit-il être considéré comme actif ? Pour qualifier un utilisateur actif nous introduisons deux concepts : "l'événement clé" et la "périodicité".

- **Un événement clé** est une action de l'utilisateur qui correspond à votre proposition de valeur (la commande d'un repas pour UberEats, la prise de rendez-vous pour Doctolib).
- **La périodicité** est l'ordre de grandeur de temps écoulé entre la réalisation de deux événements clés : jours, semaines ou mois. *Quand la périodicité dépasse l'année (déclaration d'un sinistre, appel d'un plombier en urgence), la notion d'utilisateur actif est plus difficile à appréhender et les logiques mises en oeuvre sont différentes de celles évoquées dans cette règle.*

Une fois que vous avez identifié votre événement clé et une périodicité indicative, il faut déterminer plus précisément le nombre d'occurrence de cet événement dans la période d'analyse.

Prenons l'exemple d'un service SaaS de formation aux langues étrangères sous forme de contenu vidéo en self-service.

Notre événement clé : regarder une vidéo en intégralité.

Notre périodicité : Intuitivement, la semaine.

Dans le cas d'une facturation sous forme d'abonnement, vous pourriez considérer la durée de l'abonnement comme indicateur de rétention. Mais si l'utilisateur n'utilise plus votre service tout en continuant à le payer, vous allez bientôt le perdre. L'usage est un indicateur plus important.

Au bout de combien de vidéos regardées par semaine considère-t-on que notre utilisateur est actif ?

En conduisant une analyse sur 30 jours, la mesure montre que 80% des utilisateurs qui ont regardé plus de deux vidéos, l'ont fait en l'espace de 7 jours. Nous pouvons donc considérer qu'un utilisateur actif est celui qui regarde au moins deux vidéos complètes par semaine. (Le seuil de 80% est empiriquement un bon indicateur).

En appliquant les mêmes principes à votre produit, vous êtes maintenant capable de dire qui est votre utilisateur actif, et ce, que votre produit soit B2B ou B2C, que ce soit un site E-commerce, un site d'actualités ou un service de livraison de repas à domicile.

Passons à la mesure de la rétention. Il existe plusieurs manières de faire, le tout est de bien choisir celle qui correspond à la réalité de votre modèle économique.

La façon la plus classique de mesurer la rétention est dite *N-day/week/month*. En reprenant notre exemple de service d'e-learning : dire que **la rétention en semaine 12 est de 10%** revient à dire que **1 utilisateur sur 10 a regardé au moins deux vidéos la douzième semaine après s'être inscrit**.

Pour un produit de ce type il est également intéressant de regarder "*l'unbounded retention*", c'est à dire le pourcentage d'utilisateurs qui va être actif à partir d'un moment précis. Ainsi, si votre "8-week unbounded retention est de 50%", cela veut dire que 1 utilisateur sur 2 est toujours actif 8 semaines après son inscription : il est cette fois comptabilisé dans notre calcul s'il a regardé deux vidéos complètes pendant n'importe quelle semaine au-delà de la semaine 8. À ce stade, vous avez les clés pour mesurer précisément quelle est votre rétention. Voyons maintenant quelles actions vous pouvez mener pour l'améliorer.

### LA BOÎTE À OUTILS

Pour mesurer la rétention des utilisateurs dans votre produit, nous vous recommandons de mettre en place un outil comme Amplitude ou Mixpanel.

Une autre option consiste à demander à vos développeurs de vous la calculer à partir des données présentes dans les bases.

## Comment améliorer sa rétention : trois types d'utilisateurs

Comme souvent, la mesure n'est pas une finalité, c'est le point de départ d'une réflexion qui vise à comprendre finement le comportement des utilisateurs. Le postulat que nous avons pris dans la première partie est de considérer qu'un utilisateur actif est identique à un autre utilisateur actif. La réalité est plus complexe que ça, vous vous en doutez !

Considérons par exemple deux utilisateurs de notre plateforme E-Learning :

- **Kevin, 22 ans.** Nouvel inscrit sur la plateforme. Kevin est très assidu, il regarde trois vidéos par semaine et tient le rythme pendant 15 semaines mais il va ensuite se lasser.
- **Nadia, 48 ans.** Nadia est inscrite depuis 2 ans, il y a eu des hauts et des bas dans sa motivation. Une semaine par mois, Nadia arrive à regarder deux vidéos complètes.

D'un point de vue analytique, en semaine 14, Kevin et Nadia vont tous les deux être considérés comme actifs. Cependant, intuitivement nous voyons que Kevin présente un gros risque de *churn*. Il a attaqué très fort (trop) et ne va pas tenir la distance. À l'inverse, Nadia est fidèle à la plateforme même si elle n'est pas très assidue. Du point de vue de la LTV, une utilisatrice comme Nadia a plus d'intérêt qu'un utilisateur comme Kevin, mais l'objectif est bien sûr d'arriver à garder les deux et nous percevons tout de suite que nous n'allons pas mettre en oeuvre les mêmes leviers pour arriver à nos fins.

Via l'observation, l'interview utilisateur et la mesure systématique, il est possible d'aller encore beaucoup plus loin dans l'analyse comportementale des utilisateurs et ce, afin de dégager des groupes qui feront l'objet d'un traitement spécifique d'optimisation de la rétention. Il existe de nombreuses techniques qui permettent de segmenter les utilisateurs : cohorte, données socio-démographiques, données techniques de navigation, géolocalisation, durée de session, etc. Vous trouverez plus de détail sur la segmentation de votre base utilisateur dans la règle 3.

Nous avons décidé de nous limiter à une séparation des utilisateurs selon le cycle de vie de la rétention : nouveaux utilisateurs, utilisateurs actuels et utilisateurs réactivés et de nous concentrer sur les deux premiers profils.

Un nouvel utilisateur est celui qui est d'abord activé et qui va ensuite découvrir la proposition de valeur de l'application. Un utilisateur courant est celui qui a déjà créé une habitude d'utilisation. Enfin un utilisateur réactivé est celui qui a abandonné le produit mais qui a été conquis à nouveau.

### Améliorer la rétention des nouveaux utilisateurs

Comme le disait l'écrivain français Henri Jeanson : «La première impression est toujours la bonne, surtout quand elle est mauvaise.» C'est un peu caricatural mais dans un monde digital où chacun des 3 milliards d'utilisateurs d'Internet a le choix entre un peu plus de 4 millions d'applications mobiles, nous comprenons bien à quel point la première impression laissée par une application est cruciale.

L'onboarding est cette étape cruciale qui vous emmène du premier contact avec la marque jusqu'à la découverte de la proposition de valeur. Plus le nouvel utilisateur comprend vite la promesse, plus vous avez de chances de le garder.

Il y a trois clés pour un onboarding réussi :

1. Réduire au maximum le temps et l'effort nécessaire pour atteindre le moment d'enchantement.
2. Créer une certaine excitation autour du produit.
3. Former l'utilisateur à l'usage du produit.

Pour se donner toutes les chances sur ces trois étapes, il faut insister sur l'UX et sur l'utilisation de tutoriel.

#### LA BOÎTE À OUTILS

N'hésitez pas à vous appuyer sur des outils comme Appcues, Hopscotch ou Intercom pour construire de bons onboarding.  
Nous vous recommandons également la lecture du très bon blog : <https://www.useronboard.com/>

Les nouveaux utilisateurs, une fois l'onboarding franchi, doivent être accompagnés dans leurs premiers pas avec l'application : c'est ce qui va leur donner confiance. Les bonnes pratiques dans ce domaine sont fonction de la nature de votre produit et de votre stade de maturité. Une startup SaaS va chercher à contacter le nouvel utilisateur par mail ou par téléphone et ce même si ce n'est pas scalable. Un produit mature va privilégier le mail d'information et éventuellement un chatbot accessible directement depuis l'application.

N'oublions pas l'essentiel : quels que soient les "hacks" que vous mettrez en place pour garder vos nouveaux utilisateurs, ils ne reviendront que si la promesse est en adéquation avec leurs attentes. Si c'est le cas, ils passent dans la catégorie des utilisateurs actifs "courants".

### Améliorer la rétention des utilisateurs courants

Dans l'esprit collectif, la rétention des utilisateurs est souvent associée aux mécanismes anti-churn. Mais avant de guérir, il faut prévenir ! Une fois encore les techniques d'amélioration de la rétention sont très nombreuses, mais nous avons choisi d'en isoler trois : le support client, la transparence de la roadmap et la gamification. Les deux premiers sont faciles à mettre en place techniquement mais demandent une certaine culture d'entreprise ; La gamification, quant-à-elle, est nettement plus compliquée, mais peut être redoutablement efficace.

#### **Customer success**

Le support client est le meilleur moyen d'entrer en relation directe avec vos utilisateurs « sur le terrain » et de connaître leurs problèmes. Souvent utilisées à des fins prospectives (sur une landing page par exemple), les solutions de contact client sont tout aussi efficaces pour offrir un point de contact permanent avec votre base d'utilisateurs. Ainsi, avec un support client réactif, vous serez en mesure de répondre aux attentes de vos utilisateurs courants qui ont un niveau d'exigence élevé au vue des sommes qu'ils ont investies dans votre produit. Une communication fluide et efficace est nécessaire entre votre équipe de support et votre équipe produit, afin de remonter rapidement tout bug potentiel et communiquer régulièrement avec vos utilisateurs sur les corrections et mises à jour. Vous pouvez également faire en sorte que des personnes de différents services de l'entreprise (ou à minima intervenant sur le produit) traitent

à tour de rôle les tickets remontés par les utilisateurs, afin de diffuser encore plus la culture du service client.

### LA BOÎTE À OUTILS

Des outils comme Zendesk, Intercom, Crisp ou iAdvize pourront vous permettre de tracer et fluidifier les retours aux problèmes remontés par vos utilisateurs.

Le lien affectif peut également se faire lorsque vous rappelez à un utilisateur que vous ne l'avez pas oublié : rien de plus attentionné que d'envoyer un message à un utilisateur ayant demandé une fonctionnalité quand c'est le cas ! Ainsi, Trainline a créé un backlog de user requests avec les identifiants des clients afin de savoir qui contacter lorsque la feature demandée est complétée.

### **La transparence de la roadmap**

Une bonne pratique observée sur des produits à succès est de donner à tout ou partie de vos utilisateurs une visibilité totale sur votre roadmap. Cela vous permettra deux choses :

- Maintenir un contact persistant avec les membres les plus actifs de votre communauté.
- Récupérer du feedback de vos utilisateurs et savoir quelles fonctionnalités sont très attendues, ou pas.

Pour ce faire, vous pouvez par exemple :

- Créer un board Trello public, comme ce qu'a fait Mangopay et laisser les utilisateurs voter pour les fonctionnalités les plus attendues (de "nice to have" à "absolument vitale").
- Utiliser un outil sur étagère de type Uservoice pour permettre à vos utilisateurs de proposer des solutions, et de voter pour chacune d'entre elles.

## La gamification

La gamification, pratique qui consiste à implémenter des mécaniques issues du jeu au sein de produits, est un des leviers de rétention les plus courants mais aussi un des plus difficiles à mettre en place. Bien fait, il peut créer un état de dépendance à votre produit, mal utilisé il peut faire fuir. Comme de nombreux éléments dans ce guide, la gamification mériterait un livre entier mais nous allons nous contenter de vous donner quelques bonnes pratiques :

- Construisez votre expérience autour de la gamification ou ne le faites pas du tout. Google News a tenté de gamifier son expérience en ajoutant plus de 500 badges maladroitement et a échoué.
- Construisez des expériences en cohérence avec vos personas utilisateurs. C'est la clé du succès de Nike+, la course à pied est un sport de dépassement et un sport "social".

Les leviers d'amélioration de la rétention sont innombrables. Fidèle à la philosophie du Growth Marketing, nous vous recommandons de tester plusieurs axes, d'identifier ceux qui font leur preuve et de redoubler d'efforts sur ceux là.

N'oubliez pas que le point de départ est la définition précise de ce qu'est pour vous un utilisateur actif, faites le avec objectivité et en vous appuyant sur une mesure rigoureuse. Vous l'aurez bien compris, il ne peut exister aucune croissance pérenne sans rétention.

## Règle n°7 :

# CROISSANCE À GRANDE ÉCHELLE : CHOISISSEZ LE BON MOTEUR !



### LE PROBLÈME

Vous avez un produit mature dont le modèle de revenu est connu. Vous avez déjà expérimenté de nombreux leviers d'acquisition et votre rétention est maîtrisée. Se pose maintenant la question du deuxième étage de la fusée : quels sont les mécanismes pour créer une croissance pérenne et à grande échelle ?

### LA SOLUTION

Il y a 4 principaux moteurs de croissance sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour industrialiser votre modèle :

- Outbound marketing / Paid advertising (publicités payantes)
- Partenariats
- Inbound marketing
- Viralité



Félicitations ! Vous avez trouvé votre Product Market Fit, construit votre modèle économique, acquis une bonne connaissance de vos utilisateurs et généré vos premières audiences.

Votre rétention est mature, elle pourra (et devra) toujours être améliorée, mais elle a atteint un niveau suffisant pour valider les hypothèses de votre modèle économique.

Désormais, votre obsession sera de trouver vos moteurs de croissance. **Un moteur de croissance est un processus systématique, aussi “automatisé” que possible, mesurable et pérenne, qui a pour but de faire croître votre chiffre d'affaires de manière significative.**

Il existe, bien sûr, différents leviers pour faire croître votre chiffre d'affaires :

- Augmenter le panier moyen ou la valeur de votre audience si vous êtes sur un modèle fondé sur l'audience : en augmentant tout simplement vos prix, en faisant de l'up-sell (vente additionnelle) sur votre base client ou en travaillant sur sa valorisation. Attention, vous devez garder en tête qu'un changement tarifaire impactera vraisemblablement vos volumes de vente.
- Augmenter la rétention de votre base client, ce qui fera mécaniquement augmenter la Life Time Value (LTV) de vos utilisateurs.
- Améliorer vos taux de transformation clients/visiteurs.
- Faire croître votre base client en travaillant l'acquisition.

Sur les quatre leviers, seul le dernier a le potentiel d'être réellement industrialisé (par exemple : doubler voire tripler le chiffre d'affaires à moyen terme).

Pour ce faire, il existe 4 principaux moteurs de croissance : l'Outbound Marketing, les partenariats, l'Inbound Marketing et enfin la viralité.

# Outbound Marketing / Paid Advertising

L'Outbound repose principalement sur les campagnes publicitaires web payantes (Google Adwords, Facebook Ads, display, RTB etc.) ou d'autres canaux externes (comparateurs de prix, cashback, affiliations, emailing...), via lesquels vous allez chercher votre client. Il s'agit de l'un des moteurs les plus puissants et couramment utilisés, mais aussi l'un des plus difficiles à manier.

Google Adwords constitue le canal le plus utilisé, mais il n'est pas pour autant facile à maîtriser et peut se révéler rapidement très coûteux si vos campagnes et mots-clés sont mal calibrés. Pour en faire un moteur de croissance durable, vous devez avant tout choisir les bons mots-clés et rester réactifs dans vos campagnes : il vaut souvent mieux cibler beaucoup de combinaisons de mots-clés pertinents, peu chers et représentant relativement peu de trafic, plutôt qu'un ou deux mots-clés à fort trafic et très chers (par exemple : positionnez-vous plutôt sur la recherche "comment perdre du ventre" pour un coût de 30 à 50 centimes par clic, plutôt que sur "maigrir" qui peut atteindre quelques euros).

Surveillez également les stratégies de vos concurrents, car si beaucoup d'acteurs se positionnent sur les mêmes mots-clefs que vous, vos coûts d'acquisition risquent d'augmenter mécaniquement.

Que ce soit sur Google Adwords, Facebook Ads, ou d'autres canaux d'Outbound Marketing, vous devez bien sûr mettre en place tous les outils de tracking nécessaires à vos campagnes afin de pouvoir piloter efficacement celles-ci et constamment mesurer leur efficacité.

Avoir un coût d'acquisition (COCA) élevé n'est pas forcément un problème, si la rentabilité de chacun de vos utilisateurs est importante. Certains acteurs de la FinTech achètent par exemple leurs clients près de 800€ en Outbound Marketing, mais leur valeur (Life Time Value) étant supérieure à 5000€, ce moteur de croissance reste pertinent.

Pour s'appuyer sur ce moteur de croissance, il faut s'assurer constamment que votre coût d'acquisition est inférieur à la LTV de vos clients (c'est à dire les gains qu'ils vous apporteront en moyenne lors de l'utilisation de votre produit tant qu'ils resteront vos clients).

**LTV > 3\* COCA**

Enfin, veillez à maintenir une cohérence éditoriale : n'hésitez pas à définir autant de *landing pages* que nécessaire en fonction de vos mots-clés ou publicités. Il faut personnaliser vos messages au maximum pour chacune des campagnes lancées. Par exemple, si un utilisateur clique sur un lien lié aux mots-clés "perdre du poids", il faut le rediriger sur l'espace de votre site ou sur une landing page dédiée qui va traiter ce besoin. Votre équipe Growth devra optimiser encore et encore ces pages pour maximiser l'efficacité de vos campagnes en matière d'Activation.

Dans une perspective de croissance à l'international, prenez garde à bien adapter votre stratégie de paid advertising (choix des canaux mais aussi des mots-clés) aux us et coutumes de vos nouveaux marchés : pour un même produit ou une même proposition de valeur, une campagne très efficace en France peut très bien se révéler complètement contre-productive en Espagne ou en Pologne. Exemple, en France, les mots-clés autour de la santé et du sport : "perte de poids", "renforcement musculaire", ... sont très recherchés mais quasi inexistant dans les pays de l'Est plus orienté "Zen, Yoga, ...")

## Partenariats

L'idée de ce moteur de croissance consiste à identifier des portails ou des services proches et à nouer avec eux des partenariats. Les modalités de partenariat peuvent être variées : échanges de visibilité, publications croisées sur vos produits respectifs, achats groupés, codes de réduction, distribution d'un service en marque blanche etc.

Par exemple, en tant qu'abonné d'un site média, vous pouvez bénéficier d'une offre promotionnelle chez un partenaire ou d'un essai gratuit sur un autre service. Autre exemple, en souscrivant à un forfait téléphonique ou à une offre triple play, avoir accès à un service de streaming musical à prix réduit (comme l'a fait Deezer avec Orange)..

Ce moteur peut être un atout de recrutement très puissant pour peu que vous choisissiez bien vos partenaires. Outre leur fiabilité et la quantité de visiteurs qu'ils peuvent vous apporter, la qualité et la pertinence de cette audience est également clé : choisissez des partenaires avec qui vous partagez une même cible utilisateur ou a minima des similitudes en terme d'image de marque.

## *Inbound marketing*

L'inbound consiste à faire venir le client à vous : une personne cherche une information particulière et elle découvre du contenu faisant référence à vos produits et services.

Le canal le plus connu est le **SEO** (référencement naturel dans les moteurs de recherche). Dans le e-commerce, plus de 80% des internautes effectuent une recherche via un moteur pour récolter des d'informations sur un article convoité. Cela va de la recherche de prix, au recueil des avis en passant par la recherche de codes promotionnels.

Plus de 90% des internautes ne vont pas au-delà de la première page. Le premier résultat d'une recherche récupère plus d'un tiers des clics, d'où la nécessité de figurer en bonne position dans les moteurs de recherche. C'est un moyen idéal pour récupérer du trafic mais sa mise en oeuvre puis sa prise en compte par les moteurs peut prendre quelques mois et impacter votre produit.

Plus largement, les stratégies de contenus pertinentes (rédaction et publication sur des supports types blogs, sites médias, forums, avec des liens de redirection vers votre site ou produit) vont vous apporter du trafic mais également doper votre SEO en créant des liens entrants vers votre page web.

La publication de contenu non promotionnel sur vos produits (avis d'expert, témoignage client) dans des supports qui ne vous appartiennent pas (blogs externes, forums, réseaux sociaux, sites médias) est également un excellent moyen d'attirer vos prospects.

N'oubliez pas que 6 personnes sur 10 consultent les avis avant d'acheter et qu'un avis négatif influence une quinzaine de personnes. Ce moteur est donc clé : mais les stratégies de contenus peuvent rapidement devenir complexes et

coûteuses tant le nombre d'outils et de compétences à déployer devient important (community management, outils de publication, automation, relais, amplification etc.).

## Viralité

Le moteur de croissance fondé sur la viralité repose sur un fort taux de recommandation de la part des clients actuels, qui convertissent naturellement de nouveaux clients. La métrique phare dans le cas de ce moteur est le coefficient viral (aussi appelé k-factor) qui mesure le nombre moyen de personnes converties par chaque client.

Pour s'appuyer sur ce moteur de croissance, le coefficient viral de votre produit doit être supérieur à 1 (c'est-à-dire que chaque utilisateur convainc à minima un autre utilisateur au cours de sa vie).

Ce moteur de croissance est particulier : il n'y a pas de recette toute faite pour atteindre un k-factor supérieur ou égal à 1. Demander à un entrepreneur sa technique pour atteindre la viralité reviendrait à demander à un gagnant au loto d'expliquer sa stratégie pour gagner le million.

Vous pouvez toutefois mettre toutes les chances de votre côté avec une série d'actions ciblées :

- Mettre en place un bon système de parrainage, avec une incitation forte à recommander votre produit et pour le parrainé à s'inscrire. L'équilibre peut être difficile à trouver. Gardez en tête qu'une compensation monétaire augmentera d'autant les coûts d'acquisition - donc la rentabilité - de votre futur client. Dans la mesure du possible, essayez d'offrir des avantages liés à votre produit et qui poussent à l'usage (accès provisoire à une version plus chère du produit, Go supplémentaire de stockage...) plutôt que de l'argent ou des mois de souscription gratuits.
- Réduire au maximum les freins à l'inscription pour les nouveaux utilisateurs parrainés.
- Cibler dans votre communication une communauté "prescriptrice" représentant un terreau propice à la viralité.

Dropbox est un bon exemple d'entreprise ayant misé sur la viralité comme moteur de croissance. Ils ont lancé très tôt un système de parrainage permettant d'inviter ses amis ou collègues à utiliser le service en échange de 500Mo de stockage gratuit supplémentaire (pour les deux utilisateurs). Un système malin, puisque le "cadeau" incite à utiliser au maximum le service (en y stockant toujours plus de fichiers), tandis que la recommandation d'un proche est souvent plus efficace qu'un message marketing type "Adwords" pour la souscription. Dropbox est même allé un cran plus loin en offrant de l'espace supplémentaire aux utilisateurs qui suivraient Dropbox sur Twitter ou connecteraient leur compte Facebook ou Twitter à la plate-forme, pour maximiser leur présence sur les réseaux sociaux.

Slack, une plate-forme de communication collaborative qui comptait en 2016 plus de 3 millions d'utilisateur actifs, est un autre exemple d'approche virale ayant particulièrement bien réussi. Cependant il est difficile d'en tirer des leçons, l'entreprise ayant combiné une approche "Test & Learn" et des plans médias traditionnels au lancement pour construire progressivement sa base utilisateur.

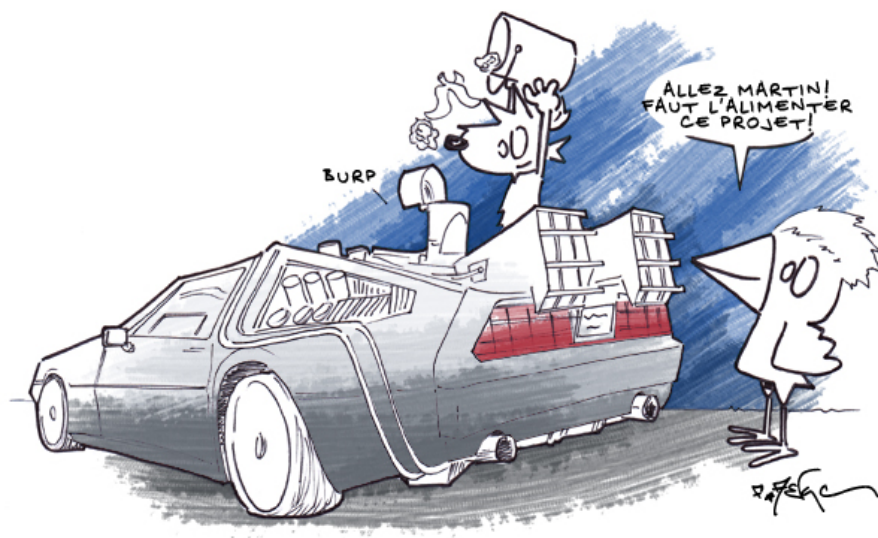
## Conclusion

Dans l'idéal, il serait souhaitable de développer en parallèle chacun de ces moteurs de croissance. Toutefois, peu d'entreprises ont la capacité d'exceller sur plus d'un ou deux moteurs différents.

D'autre part, en fonction de votre modèle économique, tous les moteurs de croissance ne seront pas forcément pertinents : adaptez votre choix à votre stratégie, vos contraintes économiques et les compétences dont vous disposez dans votre équipe. Miser sur l'inbound marketing nécessite par exemple une capacité à produire du contenu de marque et à le promouvoir, tandis qu'un partenariat mobilisera du temps et de l'énergie pour l'animer et le faire vivre.

## Règle n°8

# EQUIPE GROWTH : ROADMAP OU PAS ROADMAP ?



### LE PROBLÈME

La roadmap, telle qu'elle est conçue par les Product Managers n'est pas l'outil le plus adapté à une Growth Team. Elle doit gagner en flexibilité pour intégrer une démarche d'expérimentation à haute vélocité.

### LA SOLUTION

Mettre en place une roadmap Growth stratégique fixant le cadre des expérimentations à mener et une roadmap Growth opérationnelle permettant de suivre les expérimentations menées au quotidien.

Aligner les roadmaps produit et roadmap growth via des rituels de communication bien rodés.

La roadmap produit est aujourd'hui un outil incontournable pour aligner tous les acteurs du produit autour d'une vision et d'échéances communes. Elle présente toutefois certaines limites pour une équipe Growth, et cette dernière peut être amenée à concevoir une roadmap spécifique pour son activité.

## La roadmap produit et l'équipe Growth

*Nous vous invitons à lire également la règle n° 10 : Constituez votre Growth Team.*

Votre équipe Growth doit participer à la création de la roadmap produit et à la priorisation des fonctionnalités, puisqu'elle va directement influencer sur le backlog produit en proposant régulièrement de reprioriser des fonctionnalités ou de développer des éléments supplémentaires. La roadmap produit constitue également un bon support de synchronisation avec les autres équipes (développement, marketing, product management, UX...).

Toutefois, une roadmap traditionnelle présente des points de friction notables avec celle adoptée par une équipe Growth :

- **Echéances** : le Product Manager est souvent tenu de donner à différents acteurs une visibilité à l'horizon de quelques mois sur le développement du produit. Cela engendre parfois une certaine rigidité dans la roadmap qui ne fait pas bon ménage avec le besoin de souplesse de l'équipe Growth, dont l'approche est à forte vélocité et orientée expérimentation.
- **Granularité** : la roadmap produit doit fournir une vision globale des fonctionnalités à développer, et ne peut rentrer dans le détail des itérations plus fines sans nuire à cette mission. Cela en fait un outil trop imprécis pour piloter la stratégie de Growth, puisque ces petites itérations et améliorations successives sont au centre de la démarche de l'équipe Growth.
- **Priorisation** : dans la pratique, rares sont les roadmaps produit qui sont rigoureusement priorisées selon l'impact escompté de chaque fonctionnalité sur un indicateur donné. La mesure d'impact est pourtant la boussole de l'équipe Growth, et une priorisation centrée sur la mesure lui est donc nécessaire.



# La roadmap stratégique d'une Growth Team

Si la roadmap produit est insuffisante pour subvenir aux besoins de l'équipe Growth, il est cependant crucial pour cette dernière de donner du sens et de la visibilité à son action. Elle doit s'assurer que chacune des tâches qu'elle planifie répond à des objectifs stratégiques clairement définis et partagés.

**C'est pourquoi une roadmap stratégique propre à l'équipe Growth doit venir compléter la roadmap produit. Il s'agit pour l'équipe de concevoir un cadre à court/moyen terme qui structurera ses actions des jours et semaines à venir.** La conception de la roadmap se déroule en trois temps :

1. Faire l'état des lieux du produit actuel.
2. Fixer une vision cible pour le produit futur (en fonction des mesures, objectifs, segments et comportement client).
3. Définir la feuille de route qui permettra de faire évoluer l'existant vers la vision cible et formera votre roadmap stratégique

## État des lieux

Pour tracer une feuille de route, il faut avoir une compréhension précise du produit et de son écosystème tels qu'ils se présentent aujourd'hui. Pour vous aider dans ce travail, posez-vous les trois questions suivantes :

- **Quel est l'état de santé actuel du produit ?** Interrogez tous les acteurs principaux impliqués dans la vie du produit (Product Managers, Product Owners, développeurs, marketeurs, commerciaux, équipes support, etc.) pour recueillir leurs ressentis sur le produit, leurs analyses et leurs priorités.
- **Quels sont mes principaux KPIs ?** Listez les indicateurs de performance liés à l'usage, leur niveau actuel ainsi que leur évolution récente.
- **Quels sont les leviers d'actions principaux permettant d'agir sur ces KPIs ?** Listez les leviers de croissance existants, les points forts et les axes d'amélioration (produit et communication).

Cette phase analytique est clef pour initier le travail sur un nouveau produit, mais elle a également vocation à être répétée à intervalles réguliers au cours de la vie du produit.

### Vision cible

La vision cible du produit est définie conjointement avec les Product Managers et le reste des équipes produit lors de la création de la roadmap produit. Cette vision cible doit être formulée à un horizon de 3 mois au minimum, mais une vision à 6 ou 12 mois peut également avoir du sens dans certains cas.

Cette vision va permettre d'orienter le Growth Marketer dans l'alimentation de sa propre roadmap, et d'organiser ses futures expérimentations en fonction des évolutions prévues du produit.

La vision cible englobe l'ensemble des dimensions du produit, mais les suivantes méritent l'attention plus particulière du Growth Marketer, qui les intégrera dans sa feuille de route :

- **Objectifs chiffrés** : fixer les niveaux à atteindre sur des KPIs donnés guidera le processus de tests adopté par le Growth Marketer.
- **Ré-orientation du produit** : l'orientation vers de nouveaux marchés ou personas peut modifier la stratégie d'acquisition ou inspirer de nouvelles pistes d'expérimentation.
- **Fonctionnalités à développer** : elles devront être testées, affinées et optimisées pour assurer que leur impact réel est en ligne avec les intentions de l'équipe.

### La roadmap stratégique est votre feuille de route

Elle représente l'ensemble des étapes permettant de passer de l'état actuel du produit à votre vision cible. La vision cible est descriptive, puisqu'elle correspond à une photographie imaginaire du produit futur. La roadmap stratégique est structurée en grands objectifs actionnables. Par exemple, "passer de 1 à 3% de part de marché en Espagne" ou encore "atteindre un taux de rétention de 30%", "baisser ses coûts d'acquisition" etc.

Ces objectifs sont des passerelles qui permettront la réalisation de votre vision cible. Ils doivent rester peu nombreux, et si possible priorisés dans le temps.

## La roadmap opérationnelle du Growth Marketer

La roadmap stratégique de l'équipe Growth se décline au quotidien sous la forme d'une roadmap opérationnelle qui donne un cadre de court terme à son activité.

Contrairement à la roadmap produit traditionnelle, composée d'une suite d'actions ordonnées, la roadmap opérationnelle du Growth Marketer est le plus souvent définie en deux parties :

1. Un backlog d'expérimentations à réaliser.
2. Un processus d'actions et de prises de décisions qui se répète à chaque expérimentation.

*Référez-vous à la règle n°9 pour en apprendre plus sur la gestion du backlog et des expérimentations Growth.*

En général, une équipe Growth se donne une période de 2 à 6 semaines pour atteindre un objectif sur un KPI donné. Si plusieurs équipes Growth coopèrent, chacune se concentrera sur un KPI spécifique.

### QUELS OUTILS UTILISER POUR CONSTRUIRE SA ROADMAP ET FEUILLE DE ROUTE ?

L'outil Projects construit par GrowthHackers s'avère particulièrement bien adapté aux besoins d'une équipe Growth. Il permet la collaboration, s'intègre avec de nombreux outils existants et permet d'aligner toutes les équipes produit sur des objectifs communs.

## Interactions entre roadmap Growth et roadmap Produit

Il va de soi que l'activité de l'équipe Growth a vocation à alimenter la roadmap "produit", ainsi que les développements à engager à court et moyen terme.

Avant de commencer chaque expérimentation, l'équipe Growth (si elle ne dispose pas de développeurs dédiés) aura parfois besoin que l'équipe intègre dans son sprint ou dans son kanban des développements spécifiques. Par exemple, afin de faciliter un AB test, elle devra intégrer un outil supplémentaire, ou effectuer une légère refonte d'une fonctionnalité.

Après chaque expérimentation, l'équipe Growth passera également par une phase de capitalisation, lors de laquelle elle alimentera une base de connaissance partagée et présentera les résultats de l'expérimentation à toute l'équipe. Ces résultats pousseront parfois le Product Manager à reprioriser certaines fonctionnalités, ou à pérenniser des expérimentations ayant fonctionné.

A l'inverse, la roadmap produit peut également guider le Growth Marketer dans la priorisation de ses propres expérimentations : préparer l'arrivée d'une nouvelle fonctionnalité nécessite parfois de tester en amont certaines hypothèses ou de mesurer de nouveaux KPIs.

Les phases d'échange avec l'équipe produit doivent être très fréquentes, et peuvent se transformer en rituels, par exemple :

- Présentation de la part de l'équipe Growth (mais aussi des autres équipes : marketing, product management...) de tous les apprentissages tirés des récentes expérimentations, données, interviews utilisateurs, études, etc.
- Brainstorm sur les pistes d'expérimentation (pour alimenter la roadmap opérationnelle de l'équipe Growth).
- Session de priorisation de ces idées.

## Conclusion : roadmap ou pas roadmap ?

On a vu qu'une équipe produit pouvait bien fonctionner avec une roadmap, voire deux : une roadmap stratégique donnant un cadre aux expérimentations à moyen terme, et une roadmap produit opérationnelle.

Les problématiques de flexibilité et d'agilité dans la roadmap sont d'ailleurs de plus en plus importantes y compris pour les Product Managers : de plus en plus d'équipes adoptent des roadmaps 3-6-9 avec un degré de granularité de plus en plus faible plus on s'éloigne dans le temps. Certains Product Managers plaident même pour l'abandon pur et simple de la roadmap traditionnelle, au profit d'un flux de fonctionnalités, flexible, priorisé par la valeur et facilement lisible, directement inspiré de la démarche Growth.

## Règle n°9 :

# FAITES DES EXPÉRIMENTATIONS HAUTE FRÉQUENCE !



### LE PROBLÈME

Les organisations IT et marketing traditionnelles et leurs démarches ne sont pas adaptées aux nouvelles contraintes digitales : tester le plus rapidement possible, personnaliser l'expérience, itérer de plus en plus vite.

### LA SOLUTION

Mettre en place une démarche d'expérimentation haute fréquence impliquant des équipes pluridisciplinaires, fonctionnant autour d'un backlog d'expérimentations ciblées et permettant d'enrichir le savoir de l'organisation.

## *Vous avez dit « expérimentations haute fréquence » ?*

Cette démarche, qu'on appelle aussi High Tempo Testing ou High Velocity Testing, se distingue du marketing traditionnel sur plusieurs points.

Elle se focalise avant tout sur le fait de concevoir, exécuter puis analyser des expérimentations sur le produit par itérations rapides. En associant des tests d'optimisation à des expérimentations exploratoires, on est à même de renforcer les fonctionnalités existantes et de dégager de nouvelles opportunités de croissance.

Le High Tempo Testing se distingue également par son champ global puisqu'il cible tous les échelons du modèle AARRR, là où le marketing traditionnel privilégie l'optimisation de la reconnaissance de la marque, de l'acquisition et du referral.

Ce champ élargi, ainsi que la nature itérative et orientée produit de l'approche Growth, impliquent également une forte proximité entre les équipes produit, marketing et data.

## *Comment mettre en place une démarche d'expérimentation haute fréquence ?*

### Définissez vos objectifs

La première étape consiste à définir les objectifs et la roadmap stratégique de votre équipe "Growth", nous avons consacré un chapitre dédié à cette phase cruciale, rendez-vous à la règle n°8 pour en savoir plus.

### Mobilisez votre équipe

Il est essentiel d'intégrer à l'équipe Growth tous les types de profils qui joueront

un rôle autour du produit. Vous pourrez ainsi tirer parti de connaissances et compétences variées, et cela permettra à chacun de s'approprier l'intérêt et la méthodologie d'une démarche Growth. *Référez-vous à la règle n°10 pour étudier la question en détail.*

### Mettez en place vos rituels

Le rythme et le travail itératif est la base de la méthode High Tempo Testing. La mise en place de rituels réguliers est donc nécessaire pour que la Growth team puisse prendre ce rythme. Ce point est lui aussi détaillé dans la règle n°8 !

## Comment fonctionne un cycle d'expérimentation ?

### Définissez l'objectif de l'itération et faites l'état des lieux

Commencez par choisir une piste d'optimisation ou de recherche à partir des résultats de vos analyses. Faites-en l'axe de travail qui structurera votre itération d'expérimentation.

Pour choisir une piste d'optimisation, on recommande de toujours avoir un œil sur vos métriques (KPIs que vous avez préalablement définis) et voir celle qui pêche le plus, concentrez vous sur celle là jusqu'à ce qu'elle atteigne le niveau attendu.

Une fois l'axe de travail choisi, prenez le temps de faire un état des lieux exhaustif sur votre performance actuelle sur cet axe.

Prenons un exemple qui nous accompagnera tout au long de ce chapitre; vous venez de publier votre nouveau site et bien que le comportement de vos utilisateurs semble bon, vous remarquez que le nombre de personnes qui s'abonne est extrêmement faible par rapport à votre ancienne version du site. Vous décidez donc de tout faire pour remonter ce nombre.



## Constituez votre backlog d'expérimentation

Il faut ensuite imaginer une liste d'expérimentations ou de pistes de recherche qui alimentera le travail de l'équipe Growth pendant l'itération. Il s'agit de faire naître un maximum de nouvelles idées et pistes de travail, favorisez donc la divergence au travers d'une idéation sans complexe !

Les recherches et expérimentations imaginées peuvent cibler directement le produit, mais aussi l'écosystème qui l'entoure, comme par exemple les canaux d'acquisition, la promesse, la communication avec l'utilisateur, la landing page, l'onboarding, etc. Nous vous renvoyons également à la règle n°5 sur les leviers d'acquisition et de la méthode Bullseye.

Dans notre exemple du taux d'abonnement qui s'effondre, vous pouvez tester plusieurs variantes visuelles pour booster l'abonnement: un meilleur placement du bouton sur le site, une couleur plus attirante, un wording plus impactant, une promesse plus parlante...

### **Quelques questions à se poser pour préparer l'atelier :**

Qu'est-ce qui se fait autour de vous ? Vous trouverez facilement sur les blogs et sites spécialisés des retours d'expérience sur les tentatives d'amélioration produit qui se font sur le marché. Inspirez-vous de vos concurrents, mais aussi de secteurs totalement différents, leur expérience peut être un puissant levier d'innovation.

Nous ne saurions trop vous conseiller growthhackers.com, qui sera une excellente première source d'inspiration.

**Qu'en pensent vos utilisateurs ?** Familiarisez-vous avec la démarche du Customer Development pour vraiment tirer parti des échanges avec vos utilisateurs. Ceux-ci représentent une source inestimable de pistes d'évolution ou d'amélioration.

**Qu'en disent vos données ?** Les "analytics" peuvent rapidement pointer du doigt les goulets d'étranglement de votre produit qui vous font perdre des utilisateurs. Cela peut être d'une grande aide pour identifier des solutions aux problèmes ainsi mis en lumière.

Lorsque c'est possible, assurez-vous non seulement que les tests que vous imaginez sont réalisables techniquement et si possible rapidement, mais également qu'ils sont significatifs. Mener un test multivarié sur 4 versions d'une page qui ne génère que quelques centaines de visites ne produira pas d'insight actionnable (car pas significatif).

### Évaluez et priorisez vos idées

Une fois la liste d'idées recensée, il faut ordonner avant de commencer. Alors comment prioriser votre backlog Growth ? Toujours entouré de votre équipe Growth, passez en revue les éléments du backlog et évaluez-les selon les trois axes suivants :

- **Impact** : notez l'impact estimé de l'item dans l'amélioration de votre objectif.
- **Confiance** : avec quel degré de confiance estimez-vous que l'item peut contribuer à l'avancement vers votre objectif ?
- **Ressources** : le test peut-il être lancé sans mobiliser trop de ressources (développement, UX, contenu, etc.) ?

La synthèse de ces évaluations vous permettra d'attribuer à chaque item du backlog un score de priorité. Pour cela faites une moyenne des trois critères par item et classez les. À l'échelle de votre backlog, ce travail devrait donc distinguer les chantiers prioritaires de ceux qui peuvent attendre, voire être oubliés.

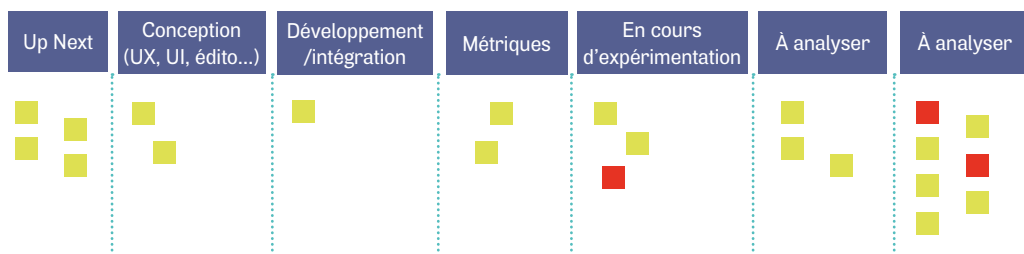
Pour améliorer un taux de conversion on peut penser rapidement à améliorer la promesse, rendre le processus d'inscription plus facile ou juste changer la couleur du bouton. Un travail sur la promesse aura sûrement plus d'impact qu'un changement de couleur, mais c'est aussi beaucoup plus long à retravailler, c'est pourquoi la moyenne des 3 critères vous aidera à y voir plus clair. De plus, cet atelier est un bon moment pour associer à chaque item du backlog un ou plusieurs responsables, afin que la répartition des tâches soit définie dès le début de l'itération et actée par toute l'équipe.

## QUELS OUTILS UTILISER POUR CETTE DÉMARCHE ?

Lorsque vous construisez votre backlog d'idées, on ne peut que vous conseiller d'utiliser un tableur (Excel ou mieux, Google Sheets, pour que tout le monde puisse collaborer sur le fichier, l'outil growthhackers.com permet également de noter et d'évaluer vos idées). Vous pourrez ainsi facilement saisir les notes de faisabilité et calculer le score final.

### Exécution des expérimentations

On ne peut que conseiller la mise en place d'un Kanban pour le déploiement et le suivi des expérimentations. Les colonnes diffèrent de celles d'un Kanban traditionnel pour mieux refléter le process d'expérimentations haute fréquence, en rajoutant des colonnes telles que Métriques, à analyser ou à capitaliser.



Exemple de Kanban "Experiment centric"

Mettez vos idées d'expérimentation dans "Up Next", classées par priorité, puis lancez les premières dans le tunnel en fonction des phases par lesquelles elles doivent passer. Suivant la complexité de l'expérimentation, les phases conception et développement ne sont pas forcément nécessaires (changement d'un wording par exemple). Il est par contre vivement conseillé de toujours vous poser la question suivante avant de démarrer l'expérimentation; "quel est le critère de réussite de ce test?" et donc quelles sont les métriques à mettre en place pour mesurer son succès, d'où la colonne "Métriques".

## Analysez les résultats et capitalisez

Une fois que vous avez suffisamment de données, il est temps de les analyser : reprenez votre liste de KPIs que vous avez fixés à l'étape 3, et comparez les performances des variations. Observez bien l'ensemble de vos KPIs, il est possible qu'une version d'apparence légèrement plus performante ait un impact négatif sur un objectif secondaire. Rajouter un pop-up d'inscription peut sûrement augmenter vos conversions, mais peut aussi avoir un gros impact négatif sur l'engagement et la satisfaction de vos utilisateurs...

Mettez tous les résultats de vos tests dans un document partagé (ou dans un outil spécialement fait pour cela, comme celui de [growthhackers.com](https://growthhackers.com)) et assurez-vous de les partager à l'ensemble de l'équipe.

Il est important de mettre en place une base de connaissance avec les résultats de vos tests pour ne pas refaire les mêmes tests plusieurs fois, pour y revenir facilement à n'importe quel moment, mais aussi pour une transition en douceur si vous déléguez une partie de votre périmètre ou bien si une nouvelle personne arrive dans l'équipe.

Enfin, nous vous recommandons fortement de revoir le backlog des expérimentations à la fin de chaque test. Les résultats peuvent vous permettre de réévaluer les tests à venir !

## Règle n°10

# CONSTRUISEZ VOTRE GROWTH TEAM



### LE PROBLÈME

Le growth marketing est une discipline qui fait appel à de très nombreuses compétences qu'il est utopique de vouloir trouver chez une seule personne. Il vous faudra donc constituer une équipe capable d'adresser tous les sujets.

### LA SOLUTION

- Réunir des compétences multiples : de la data au design en passant par le développement et le contenu
- Adopter un mode de fonctionnement itératif
- Mettre en place des rituels de partage "Growth"

Comme vous avez pu le constater dans chaque règle de ce livre, un Growth Marketer est une personne qui doit avoir plusieurs expertises ou sensibilités métier : à la fois centré utilisateur (UX, quali, quanti), expérimenté en marketing, ayant de bonnes connaissances techniques, une forte sensibilité analytique, parfois même capable de rédiger du contenu et des messages de campagne...

En effet, la croissance ne passe pas que par le marketing et l'acquisition comme cela a pu être enseigné depuis des décennies mais aussi par tout ce qui compose un produit : de son interface à ses fonctionnalités en passant par son expérience utilisateur, sa proposition de valeur et son modèle de revenu.

Le Growth Marketer doit déceler rapidement quels sont les leviers d'amélioration d'un produit, et cela à tous les niveaux, sans dépendre de personne. Cela lui confère l'énorme avantage d'avoir une vision globale du produit, une compréhension de ses rouages et donc des choses à améliorer en priorité.

Bien que le Growth Marketer puisse prendre en charge la majorité de ces problématiques quand il est dans une jeune startup (aidé par des outils de plus en plus abordables d'un point de vue technique et financier), la tâche devient beaucoup plus ardue quand il intègre une grosse équipe produit déjà établie. Dans cette situation, sa sensibilité aux différents métiers est toujours un avantage majeur, mais il va devoir rallier ces différents départements autour de sa démarche Growth. Une problématique de plus en plus courante à l'heure où les grandes entreprises ont compris qu'une organisation plus agile peut leur permettre de conserver un avantage concurrentiel.

Par ailleurs, dès qu'une entreprise atteint une certaine maturité dans sa démarche Growth, celle-ci ne peut plus s'incarner en une seule personne, le Growth Marketer : il va falloir former une équipe autour de lui.

## Qu'est-ce qu'une Growth Team ?

Une Growth Team est une équipe multidisciplinaire ou faite de profils à plusieurs casquettes. Cette équipe est dédiée à l'amélioration des différentes métriques qui portent la croissance de l'entreprise ou du produit.

Elle travaille en mode expérimentation de sorte à pouvoir collecter du savoir sur les utilisateurs, leurs comportements, etc. pour aller au plus vite vers ce qui fonctionne le mieux.

La logique de fonctionnement de l'équipe doit être itérative, analytique, et demander une grande discipline autour du *test and learn*. Elle doit suivre méticuleusement les actions et usages des utilisateurs pour permettre d'adapter au mieux la stratégie de croissance.

## *Il existe 4 principales organisations possibles pour votre Growth Team, en fonction de votre niveau de maturité en Product Management*

1. Si vous êtes peu habitués à cette démarche Growth, vous pouvez former votre équipe Growth en prenant des membres à temps plein d'autres équipes (SCRUM par exemple) et en leur allouant un temps (pouvant correspondre à un nombre de points de sprint) dédié à des activités Growth (expérimentation).
2. Vous pouvez opter pour une structure plus identifiée dans l'organisation, sous forme d'équipe dédiée Growth (une ou plusieurs personnes), qui va solliciter certains membres d'autres équipes de façon ponctuelle selon ses besoins (design / développement / intégration / vision produit.).
3. Vous avez l'option de créer une entité autonome, une Growth Team ayant ses propres UX/UI designers, développeurs, data analysts et copywriters et qui est habilitée à fonctionner seule.
4. Si vous avez atteint un niveau de maturité important dans votre démarche Growth, nous vous suggérons une structure complètement "Product Centric" dans laquelle :
  - le Product Manager et le Growth Manager peuvent être la même personne,
  - les objectifs et membres Growth sont directement intégrés aux équipes produits.

# Quelles compétences à réunir pour construire votre Growth Team ?

## Le Growth Marketer : le couteau suisse

**Compétences : analytiques, analyse utilisateurs, ux, marketing, stratégie, dev, etc.**

Si vous ne deviez en choisir qu'un, ce serait lui. Il est là pour cibler les différents leviers d'amélioration. Il endosse, en quelque sorte, le rôle de Product Manager pour ces projets d'expérimentation, s'assurant que les tests se suivent rapidement et sans accroc. Il analyse régulièrement les résultats des tests, les partage et les capitalise pour aider à la priorisation des prochains tests. Il travaille en interaction presque constante avec le PO / PM, si il n'a pas lui même les 3 rôles.

## Data Analyst : l'intelligence de la donnée

**Compétences : implémentation du tracking, collecte et analyse de la donnée :**

Le Data Analyst doit non seulement être capable d'aller chercher toutes les informations disponibles sur l'outil analytics mais également d'implanter de nouvelles solutions si besoin. Il est chargé de sécuriser la collecte de datas, et fait souvent de la veille sur les nouveaux outils. Le Data Analyst doit fournir des reportings détaillés, les analyser et d'en tirer des suggestions concrètes d'amélioration du produit.

## Le Product Manager / Product Owner : la vision produit

**Compétences : stratégie, product discovery, priorisations, etc ..**

Il porte la vision de votre produit. Son rôle et son titre varient d'une organisation à une autre. C'est la personne de l'organisation qu'il faut convaincre car il décidera de la prise en compte ou non des recommandations du Growth Marketer pour modifier le produit.



## Développeurs : la mise en oeuvre des expérimentations

### **Compétences : développement**

C'est l'équipe qui va mettre en place une partie de vos tests et implémenter vos nouveaux outils. Assurez-vous de bien vous entendre avec eux !

## UX / UI designer : le design des expérimentations

### **Compétences : ergonomie et graphisme**

Une bonne partie de vos tests ne nécessiteront pas de lourds développements mais un travail de design méthodique pour lequel un UX/UI designer sera votre meilleur allié.

## Équipe contenu : le wording et la création de vos tests

### **Compétences : copywriting, création de visuels et de campagnes, gestion des communauté et média sociaux.**

Souvent, les tests ayant le plus d'impact sont ceux portant sur le contenu : le wording d'un bouton, la reformulation de la proposition de valeur etc. L'impact des mots sur l'utilisateur est bien plus important qu'on ne le pense ! Rédacteurs, graphistes, responsables média sociaux, photographe ... pourront vous aider à travailler sur ces aspects.

Et s'ils ne font pas partie de la liste précédente :

**Les experts métiers :** ce sont ceux qui connaissent le mieux les moyens et contraintes pour opérer vos services (technique, juridique, financier, scientifique, etc.).

La liste n'est pas exhaustive. Pour savoir qui vous devez inclure, regardez simplement autour de vous et posez vous cette question : qui est capable de travailler sur des solutions pouvant avoir un impact positif sur la croissance ? Trouvez ces personnes et faites les adhérer à votre démarche dans une dynamique de co-création !

# Comment faire en sorte que toutes ces personnes se rallient à notre cause ?

Comme toute nouvelle vision, le concept de la Growth Team ne va pas s'appliquer tout seul du jour au lendemain. Pour parvenir à susciter l'adhésion, il va falloir faire preuve de patience, d'écoute et de communication pour sensibiliser au mieux les parties prenantes au sein de l'organisation.

Pour maximiser le succès de la démarche dans votre entreprise, remontez vos manches, initiez la démarche, montrez l'exemple et ne vous avouez pas vaincu aux premiers obstacles rencontrés.

## COMMENT CELA SE MET EN PLACE ?

Comme pour toute conduite du changement gardez bien en tête que vous allez faire face à des résistances, mais ne baissez pas les bras.

Ces quelques réflexes de base vous aideront à construire peu à peu votre démarche et à gagner l'adhésion :

Faites preuve de patience, quitte à prendre en charge une grosse partie du travail.

Construisez peu à peu votre démarche en impliquant progressivement des membres des équipes concernées (voir composition de la Growth Team) sur des efforts ponctuels.

Mettez en place des moyens de communication, d'échange et de collaboration (ou créez votre place au sein des existants).

Construisez ou intégrez vos processus et vos rituels pour donner une dynamique.

# La Growth team, c'est avant tout du rythme

## Construisez un processus Growth

Il est important de définir les rôles de chacun de sorte à pouvoir créer des zones de responsabilité. Elles permettent à vos co-équipiers de se porter garants de la bonne conduite des actions qui leur reviennent tout au long du processus d'expérimentation.

Voici quelques-unes des différentes activités autour desquelles gravite la Growth Team :

ÉTAPES DU PROCESS	PERSONNE EN CHARGE
Détection d'une opportunité d'expérimentation	Idéalement toutes les parties prenantes de l'organisation doivent être en mesure de soumettre des idées d'expérimentation
Qualification de l'opportunité d'expérimentation (objectif, impact attendu, complexité)	Growth Marketer
Détermination du test (choix du type de test, du canal, de l'audience etc.)	Growth Marketer en collaboration avec le Product Manager / Product Owner ainsi que l'équipe qui va porter le test (UX designer / dev. / contenu etc.)
Construction du test (modalités de tracking, créa etc.)	Growth Marketer / Product manager / Product Owner, en collaboration avec l'équipe qui va porter le test (design / dev / contenu etc.) et le Data Analyst (pour déterminer les KPIs à suivre)
Implémentation du test	Growth Marketer en collaboration avec le Product Manager / Product Owner, l'équipe qui va porter le test (UX designer / dev. / contenu etc.) et le Data Analyst (pour implémenter le tracking)
Suivi	Data Analyst qui rend compte au Growth Marketer et/ ou au Product Manager
Interprétation enseignement	Data Analyst en collaboration avec le Growth Marketer et/ou le Product Manager
Report sur la stratégie produit	Growth Marketer en collaboration avec l'équipe produit

## *Mettez en place des rituels*

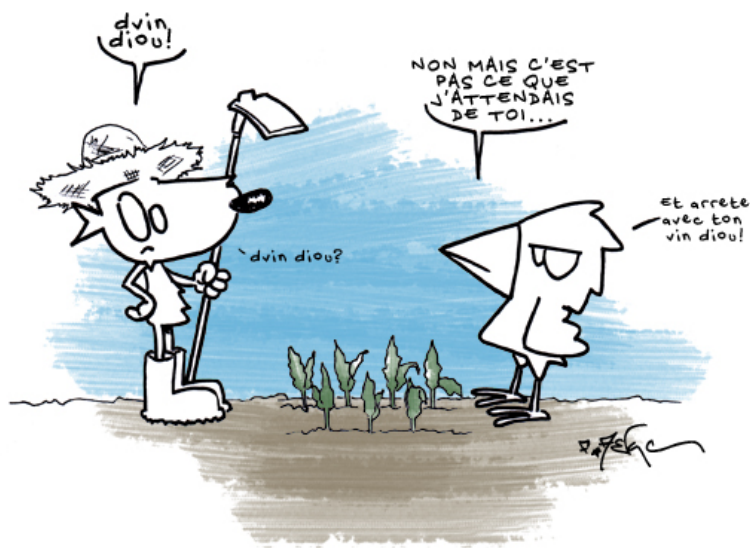
Les rituels permettent à une équipe Growth de caler un rythme et des habitudes de communication, de transparence et de visibilité. Les weekly, les daily n'ont pas à se limiter aux équipes de développement ! Veillez à ne pas alourdir l'organisation existante par trop de réunions. Prenez en compte les rituels existants, proposez d'en élargir certains en durée, personnes présentes, ou sujets à traiter. Ne court-circuitez pas non plus les décideurs du fonctionnement de l'organisation interne.

## *Ne perdez pas de vue le produit*

Gardez une vision holistique. Suivant la taille et la maturité de l'organisation et les compétences détenues en interne, le Product Manager (full stack) et le Growth Marketer peuvent être la même personne. Vous portez alors respectivement deux aspects du produit à deux niveaux différents d'intervention : un orienté conception et l'autre orienté croissance.

## Règle n°11

# LA CULTURE : LE SECRET D'UNE DÉMARCHE "GROWTH" EFFICACE ET PÉRENNE



### LE PROBLÈME

Comme souvent quand il s'agit d'un changement de paradigme, les méthodes, techniques et autres outils sont très importants, mais rien ne serait possible sans une évolution culturelle.

### LA SOLUTION

Tout changement de culture doit être amené par une communication importante et encore plus la démarche Growth, qui peut être vue comme trop disruptive par vos équipes. Communiquez sans retenue sur ses avantages, ses process et rituels afin d'embarquer toute votre équipe avec vous.

Vous l'aurez compris dans les règles précédentes, le fonctionnement Growth nécessite des changements opérationnels et organisationnels majeurs pour donner un maximum de résultats.

Mais le changement de fond, celui qui fera que les autres seront acceptés et pérennes, c'est bien le changement culturel :

- Développer une culture de l'expérimentation et changer le rapport à l'échec.
- Développer une vraie culture de la data et un vrai réflexe de la mesure.
- Comprendre et accepter les règles du jeu de l'expérimentation.
- Promouvoir les valeurs de transparence et de partage.
- Casser les silos et prendre l'habitude de travailler avec des personnes très différentes.
- Diminuer l'influence des égos dans les prises de décision.

Certains de ces changements culturels sont empruntés à la culture agile, à la culture produit et au Lean Startup. Si votre organisation a déjà adopté tout ou partie de ces pratiques, vous aurez peut-être moins de mal à mettre en place une équipe Growth qui s'inscrira dans cette continuité. Si ce n'est pas le cas, alors c'est peut-être l'occasion de commencer : mettez en place une petite équipe Growth fonctionnant selon ces principes culturels, et faites tout votre possible pour faire "infuser" cette culture dans votre organisation, en commençant par l'équipe produit.

## *Développer une culture de l'expérimentation et changer le rapport à l'échec*

Aujourd'hui, le manifeste agile, la culture produit et le mouvement Lean Startup (voir Product Academy volume 1) poussent entre autres à s'adapter en permanence au contexte et aux besoins, à tester le plus vite possible les hypothèses sur le terrain et à avancer en apprenant de ces expérimentations... Concrètement, vous devrez toujours confronter votre travail aux retours des utilisateurs, et ce, le plus rapidement et fréquemment possible. L'une des 4 valeurs

présentées dans le manifeste agile est d'ailleurs *“L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan”*.

Grâce à ce processus d'adaptation, vous allez donc accumuler ce que l'on appelle du “Validated Learning”, c'est-à-dire une connaissance validée par l'expérimentation. Cette base de connaissance va devenir une importante poche de valeur de votre entreprise, parfois plus encore que les évolutions initialement prévues de votre produit.

Malgré les avancées portées par l'agile, parmi lesquelles le fait de développer par petits incréments permettant plus facilement de revenir en arrière ou tenter de nouvelles choses sans mettre à la poubelle des mois de développement, pour la majorité des contributeurs au produit, l'état d'esprit qui prédomine est celui de la “construction”. Or, une construction va toujours de l'avant, et de préférence à un rythme constant. Dans le manifeste agile, on parle d'ailleurs du “working software” comme étant la principale, voire l'unique mesure du succès.

En Growth (comme en Lean Startup d'ailleurs), cet état d'esprit va encore plus loin : ce que l'on cherche à construire avant tout c'est une base de connaissance, le fameux “Validated Learning”. Au delà des aspects organisationnels abordés dans les autres règles, les conséquences en termes de culture et d'état d'esprit sont majeures.

Si votre objectif est de construire, toute expérimentation non concluante est vécue comme une entrave à l'avancement.

A contrario, si votre objectif est l'apprentissage et si une expérimentation est un fiasco, alors vous allez considérer cette expérimentation comme un apprentissage et un pas en avant !

Gardez en tête ceci : *un bon feedback est un feedback qui fait mal. Une bonne interview est une interview qui fait mal. Une bonne data est une data qui fait mal.*

Pourquoi ? Tout simplement car toutes ces informations négatives se révèlent être une véritable mine d'or pour la démarche Growth. Vous venez d'identifier ce qui ne va pas, le point de douleur, vous pouvez donc le corriger. Vous avez un diagnostic, vous allez pouvoir mettre en place la bonne thérapie. Vous avez identifié la direction à prendre et c'est une étape cruciale.

Il est vrai que cela implique une certaine humilité : accepter de ne pas tout savoir, accepter de recevoir des retours négatifs, accepter de remettre en cause des choix précédents.

## *Développer une vraie culture de la data et un vrai réflexe de la mesure*

Déjà présent dans le Lean Startup, le réflexe du feedback quantitatif est encore bien plus poussé dans une démarche Growth.

En effet, votre rapport aux chiffres, aux données, va changer. Sans tomber dans la dérive du “Data Driven”, qui consiste à faire passer la donnée avant toute autre considération (intuition, vision stratégique...), vous allez devoir prendre des décisions “Data Informed”. La plupart de vos actions (marketing, produit ou ajustement du modèle économique) doivent être évaluées d’une manière chiffrée. Vous ajoutez une fonctionnalité ? Qu’apporte-t-elle en terme de rétention ? De LTV ? D’expérience utilisateur ? Tout cela doit être quantifié et mesuré.

Vous devez cesser de considérer vos KPIs comme incontestables et éternels (voir la règle 3 sur les métriques). En Growth, les KPIs sont sans arrêt questionnés, challengés, complétés, supprimés, modifiés ou affinés. L’idée est de toujours vérifier qu’ils sont bien ceux qui décrivent au mieux votre business. Faire évoluer ses KPIs doit être vécu comme un pas en avant et non un échec.

## *Comprendre et accepter les règles du jeu de l’expérimentation*

Quand vous mesurez systématiquement les résultats de vos actions, vous allez observer un phénomène qui va profondément changer votre manière de penser le travail à venir :

Vous allez découvrir qu’il existe une décorrélation totale entre l’effort que vous mettez dans une action, et l’impact de cette action sur le business ou l’expé-



rience de vos utilisateurs. Une fonctionnalité développée avec amour pendant plusieurs mois peut très bien être un fiasco complet tandis que le changement de quelques mots sur une landing page peut vous ramener 30% de revenus additionnel.

Ce constat met en évidence deux aspects majeurs de la culture Growth :

- Un changement de cap n'est pas un échec car il est difficile de prévoir les résultats d'une expérimentation. Un changement de cap justifié par une donnée est donc quelque chose de positif.
- Les petites tâches moins nobles ou moins valorisantes peuvent être un véritable atout car elles peuvent très bien générer un impact énorme. Elles sont donc beaucoup mieux vécues dans le cadre d'une démarche Growth qu'elles ne le seraient dans une équipe produit traditionnelle.

Par ailleurs, contrairement à ce que l'on peut penser, les expérimentations ne sont pas simples et binaires, où l'on teste 2 versions différentes pour garder la meilleure.

Une expérimentation peut très bien faire croître un KPI mais en faire diminuer un autre. Une expérimentation peut également être concluante et pour autant ne pas être conservée (par exemple si le gain est très faible par rapport aux problèmes politiques levés, à l'éloignement par rapport à la vision produit, à l'impact sur l'image de marque, etc.). Enfin, une expérimentation peut être menée dans le but de comprendre un phénomène, sans volonté de la pérenniser.

Comprendre tous ces aspects et accepter qu'une expérimentation n'est pas juste un processus simple et binaire est un pas culturel à franchir.

## *Promouvoir les valeurs de transparence et de partage*

Avant le lancement d'un nouveau produit, on peut être tenté de ne pas vouloir faire fuiter son idée géniale. Certaines organisations aiment également cultiver la culture du secret : seul un cercle restreint à la chance d'être dans la confidence.

Pourtant, vous avez tout à gagner à partager vos idées aussi bien en interne qu'avec des personnes extérieures au projet, car vous les confrontez à la réalité. Vous recueillez des avis différents des vôtres et de vos collaborateurs. Cette confrontation est non seulement positive mais elle est indispensable à la réussite car une fois encore vous allez pouvoir faire évoluer votre vision en éliminant les mauvaises pistes.

Enfin, l'un des avantages de la culture du partage est la transparence et la confiance qu'elle amène. Si vos équipes savent pourquoi elles travaillent, la cohésion et la motivation seront d'autant plus grandes.

## *Casser les silos et prendre l'habitude de travailler avec des personnes très différentes*

On a beau appartenir à la même entreprise, travailler à la réussite du même produit, il existe dans certaines organisations une véritable méfiance entre les services : entre le service marketing et le service IT, entre le service commercial et le service support etc.

Cela est dû au fait que tous ne partagent pas les mêmes objectifs. Or, aujourd'hui plus que jamais, un produit touche à toute la structure de l'organisation donc aux multiples compétences des personnes formant cette organisation.

Dans le digital plus que partout ailleurs, il faut régulièrement faire appel à de nouvelles compétences : des technologies, des langages qui n'existaient pas apparaissent. Des méthodologies, des procédés révolutionnent notre façon de concevoir un produit et de le mettre sur le marché.

Partant de ce constat, il est indispensable de casser les silos des services : il faut que les compétences marketing rencontrent les compétences produit et de développement. C'est ainsi que les meilleures idées peuvent naître, au croisement des divers domaines, c'est ici que les innovations peuvent se créer.

## *Diminuer l'influence des égos dans les prises de décision*

On sous-estime souvent l'importance, pour la réussite d'un projet, du fait que les décisions ne soient pas (trop) sous l'influence des égos des participants. Une critique adressée à un travail ne devrait jamais être vécue comme une critique adressée à celui ou ceux qui ont fourni ce travail, tout travail étant directement ou indirectement le fruit d'un collectif.

Seule la dé-corrélation entre l'égo et le travail fourni permet d'accepter le flux important de feedbacks qu'engendre une démarche Growth, et d'accepter les changements organisationnels nécessaires.

Ceux qui n'ont jamais réellement travaillé dans une équipe agile peuvent trouver ce souhait utopique. Mais la succession des rétrospectives agiles (à la condition express qu'elles soient régulières et que la parole y soit libre) a cette faculté de permettre aux participants de décorréler progressivement leur égo de leur travail. Cela ne s'appliquant malheureusement qu'aux seuls participants à ces rétros. Sont donc souvent exclus les services marketing, commerciaux etc. qui ont pourtant toute leur place dans une démarche Growth.

Aussi, un certain nombre d'initiatives managériales malheureuses peuvent pousser dans l'autre sens, et encourager le mélange "égo / travail fourni". Des objectifs mal calibrés, par exemple, peuvent pousser des personnes de l'organisation à défendre des fonctionnalités ou des projets dont l'impact a été prouvé comme étant minime ou nul, parce que leur intérêt personnel consiste à les maintenir.

Les conséquences de la forte influence des egos dans les prises de décision sont en général lourdes, assez courantes, et sont souvent sous-estimées par la hiérarchie.

Comme tous les changements culturels, l'introduction de cette culture "Growth" ne se décrète pas et ne se fait pas en un jour.

Pour ce faire, vous pouvez encourager et guider ce changement culturel : appuyez-vous sur les collaborateurs qui sont le plus à l'aise avec les pratiques agiles ou Lean Startup pour diffuser cette culture dans l'organisation (les développeurs et Product Managers y sont souvent réceptifs).

Revoyez vos critères de recrutement pour trouver les bons profils ; affichez ces valeurs partout où cela est possible ; Mais surtout, vous pouvez commencer par nommer une équipe Growth et lui donner les moyens de ses expérimentations, pour tenter d'infuser cette culture dans l'organisation.



## Les auteurs THIGA



Gregoire  
Bois



Yohann  
Bosco



Virginie  
Côté



Stéphane  
Coussement



Rémi  
Favre



Nicolas  
Galland



Hugo  
Geissmann



Alexandre  
Irrmann-Tézé



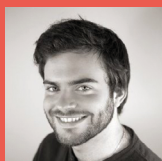
Simon  
Joliveau-Breney



Joséphine  
Lamock



Fabien  
Levrey



Romain  
Monclus



Louis  
Pollet



Marine  
Roy



---

## Remerciements

Nous n'aurions jamais été capables de mener cet ouvrage à son terme sans l'investissement de ceux qui l'ont relu, corrigé, illustré et mis-en-page. Nous les remercions chaleureusement !

- L'ensemble des collaborateurs de Thiga pour leur écriture, réécriture, commentaires, questions, ... Nous avons débattu parfois tardivement et autour de nombreuses pizzas pour rendre ce guide accessible au plus grand nombre.
- Florent Farvacque, pour ses illustrations pleines d'humour et de second degré.
- Marie, de l'agence Michel & Michel, pour avoir travaillé d'arrache-pied jusqu'à la dernière minute.
- Nos clients, partenaires et prospects qui chaque jour nous font réfléchir et nous poussent à être meilleurs.





THIGA  
growthagency.thiga.fr



9 782956 072300

TEC-IT.COM