

Table des matières

Glossaire	2
Introduction	4
Le growth hacking, une évolution du marketing adaptée aux startups	7
Définition et champ d'intervention du growth hacker	7
Un cadre d'analyse : le framework AARRR	9
L'acquisition, pierre angulaire du growth hacking	11
Le growth hacking, une intégration profonde au produit	16
Un produit qui attire : l'activation	16
Un produit qui plaît : la rétention	19
Un produit qui excite : la recommandation	21
Le growth hacking, un état d'esprit plus qu'un ensemble de techniques	24
L'importance des données	24
Curiosité et créativité	27
L'exemple-type du growth hacking : le test A/B	29
Conclusion	33

Glossaire

AdWords : plateforme de publicité en ligne développée par la société Google qui permet d'acheter de la publicité aux enchères sur des mots-clés donnés (elle s'affiche lorsque ces mots-clés sont entrés dans le moteur de recherche).

analytics : outils de mesure permettant de tracer le comportement d'un utilisateur sur un site web.

app store : plateforme de distribution d'applications, généralement pour smartphone (les plus connues étant l'AppStore d'Apple et le Play Store de Google).

call-to-action : instruction destinée à un prospect et visant à lui faire faire une action précise (notamment par le biais d'un bouton sur un site web).

customer lifetime value (CLTV) : valeur totale des profits espérés sur toute la durée de vie (supposée) d'un client.

e-commerce : site ou entreprise de vente en ligne.

framework : ensemble d'outils.

gamification : importer des mécanismes propres au jeu dans d'autres domaines (un site web, une application, etc.) afin d'en améliorer l'expérience client (et de déclencher certaines actions).

growth hacking : ensemble d'actions visant à atteindre des objectifs marketing par des méthodes originales (notamment en tirant parti des outils numériques).

growth hacker : personne en charge du growth hacking.

hack : résoudre un problème complexe de manière inattendue ou non conventionnelle, parfois illégale.

hacker : individu qui procède au hack.

home page : page d'accueil d'un site web.

landing page : page web visant à convaincre un visiteur venant d'un canal d'acquisition précis en lui proposant un discours et une action simples et adaptés.

newsletter (lettre d'information) : courriel envoyé périodiquement par une entreprise visant à informer les abonnés de l'actualité de l'organisation et à promouvoir son ou ses produits.

onboarding : mesures mises en place pour présenter un service ou un produit à l'utilisateur et créer un usage chez ce dernier.

OPN (other people networks) : réseaux fédérant des communautés d'utilisateurs intéressantes pour une entreprise.

referral : système de recommandation entre utilisateurs sur le modèle parrain / parrainé (généralement dans le but de susciter un taux de viralité important).

scalable : se dit d'un modèle d'affaire aux rendements croissants, permettant de servir un nombre très important de consommateurs à coût fixe.

SEO (optimisation des résultats de recherche) : toutes les mesures mises en place pour rendre un site web plus visible dans les moteurs de recherche (sur des mots-clés définis). Par extension, l'**app store optimization** consiste à rendre une application plus visible dans un app store.

smart creative : employé qui combine à la fois des savoirs techniques, entrepreneuriaux et créatifs¹.

spam : courrier indésirable (non sollicité par le receveur).

startup : selon Steve Blank, "une startup est une organisation à la recherche d'un modèle d'affaire scalable et qui peut être répété"². On étendra dans cette étude la définition aux anciennes startups, c'est à dire à toute entreprise qui cherche ou a trouvé un modèle d'affaire scalable et pouvant être répété. Ces startups sont intéressantes car elles placent la croissance au centre de leur organisation.

test A/B : technique qui consiste à proposer plusieurs variantes d'une page web (ou d'une application), afin de déterminer quelle combinaison donne les meilleurs résultats.

T-shaped : se dit d'une personne qui dispose d'une base de connaissances transversales importante ainsi que d'un ou deux domaines de spécialisation.

¹ Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg, How Google Works, Editions John Murray, 23 septembre 2014, p. 31

² Steve Blank, Steve Blank, "What's A Startup? First Principles.", 25 janvier 2010, disponible sur : <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

Dans un article de blog datant du 25 février 2013, Babak Nivi, co-fondateur de la plateforme de financement Angel List, évoque pour la première fois notre entrée dans un "âge entrepreneurial"³. A la différence de l'économie du XXème siècle, portée par le développement des transports (et liée à un pétrole peu cher), celle du XXIème siècle reposerait ainsi sur une infrastructure nouvelle : Internet. La clé n'est alors plus la maîtrise des réseaux physiques mais celle des réseaux virtuels. Comme le proposent Nicolas Colin et Henri Verdier, le succès passe aujourd'hui par une alliance avec "la multitude"⁴, c'est à dire avec les milliards d'internautes, qui sont aussi des consommateurs et donc autant de potentiels clients.

Par ailleurs, pour Marc Andreessen, "le logiciel dévore le monde"⁵. Les entreprises qui seront en position dominante dans le futur seront des entreprises numériques : elles utiliseront les technologies numériques comme levier et, ayant forgé une alliance forte avec leurs clients, elle ne domineront pas leur marché à l'aide de barrières à l'entrée, mais en se focalisant sur la croissance et l'innovation au service de leurs utilisateurs. Faire alliance avec la multitude c'est, comme le dit Babak Nivi, "la capacité de servir un très grand nombre de clients au plus haut niveau de qualité"⁶.

Ce que l'on retient d'ailleurs le plus souvent de ces entreprises (que l'on désignera ci-après par startup) est leur croissance soudaine et parfois inattendue. Qui aurait pu penser en 2004 qu'un simple réseau social pour étudiants américain compterait à peine dix ans plus tard plus d'un milliard d'utilisateurs ? Selon Paul Graham, co-fondateur de l'accélérateur californien Y-Combinator, les startups vont jusqu'à se définir exclusivement par leur modèle d'affaire entièrement tourné vers la croissance ("Startup = Croissance"⁷).

A la différence d'une entreprise classique, une entreprise numérique repose sur des rendements croissants, permis surtout par les technologies numériques. Son modèle d'affaire est dit "scalable", c'est à dire capable de servir un très grand nombre de consommateurs pour un coût fixe, à l'exception d'effets de seuils relativement marginaux (comme l'achat de serveurs par exemple : plus il y a de monde sur le réseau, plus il faut d'ordinateurs capables de leur servir des pages web).

A titre d'exemple, le coût de la première recherche tapée sur Google était immense : plusieurs années d'ingénierie ont été nécessaires à la production d'un résultat. En revanche, les recherches suivantes n'ont rien coûté : le logiciel était déjà là. Le coût marginal d'une recherche sur Google est donc nul. A l'inverse, si une boulangerie veut doubler son chiffre d'affaire, elle n'a d'autre choix que d'acheter un autre local, plus de matière première et d'embaucher un autre boulanger : sa croissance est directement et linéairement indexée sur ses coûts.

³ Babak Nivi, *Venture Hacks*, "The Entrepreneurial Age", 25 février 2013, disponible sur : <http://venturehacks.com/articles/the-entrepreneurial-age>

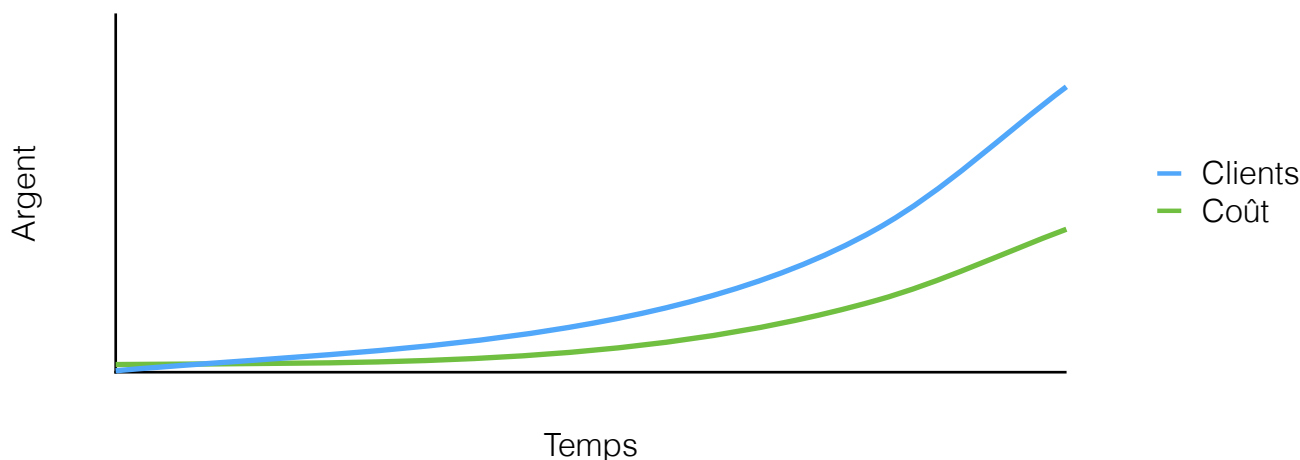
⁴ Nicolas Colin et Henri Verdier, *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Editions Armand Colin, 16 mai 2012, p. 21

⁵ Marc Andreessen, *Wall Street Journal*, "Why Software Is Eating The World", 20 février 2011, disponible sur : <http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>

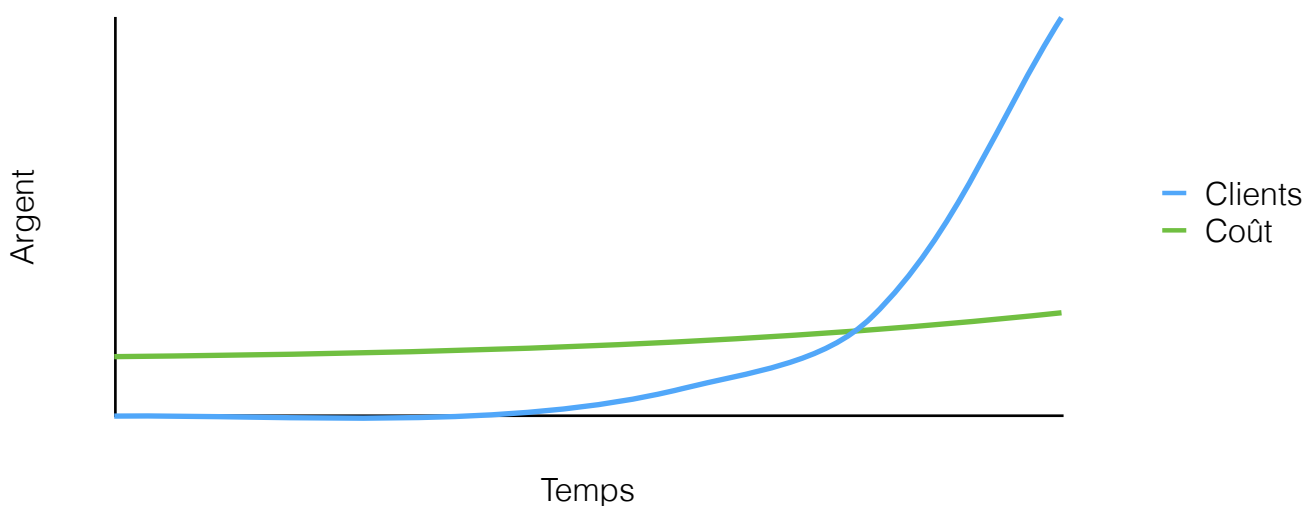
⁶ Babak Nivi, *Venture Hacks*, "The Entrepreneurial Age", 25 février 2013, disponible sur : <http://venturehacks.com/articles/the-entrepreneurial-age>

⁷ Paul Graham, *Paul Graham*, "Startup = Growth", septembre 2012, disponible sur : <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Evolution du profit et du coût dans une entreprise conventionnelle



Evolution du profit et du coût dans une entreprise numérique



Evolution du modèle d'affaire d'une entreprise classique comparé à celui d'une entreprise numérique

Au delà d'un modèle d'affaire spécifique, ces startups se distinguent également par leur structure managériale. Comme l'explique Eric Schmidt dans son livre "How Google Works"⁸, le succès des entreprises numériques repose avant tout sur leur rapidité. Or, cette rapidité est permise par la très grande liberté laissée à des petites équipes constituées de ce que E. Schmidt appelle des "smart creatives", littéralement des "créatifs intelligents". Il les définit comme "des personnes du produit, qui combinent connaissances techniques, expertise des affaires et créativité".

En somme, le pouvoir dans l'entreprise numérique est confié à ceux qui produisent (et dans le cas de Google, à ceux qui codent). A bien des reprises, cette situation particulière s'est manifestée dans l'histoire du moteur de recherche : en juillet 2001, Larry Page, co-fondateur

⁸ Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg, How Google Works, Editions John Murray, 23 septembre 2014, p. 31

et alors PDG de Google, décida de licencier tous les chefs de projets de l'entreprise sous prétexte qu'ils bridaient la créativité et la rapidité de l'organisation⁹.

L'entreprise américaine a ainsi consacré la prédominance du produit sur le reste des fonctions de l'entreprise, en demandant de ses employés qu'ils soient pluridisciplinaires et qu'ils prennent en charge le produit d'un bout à l'autre de la chaîne : du design à la distribution en passant par la conception.

Si Google est un cas d'école, ce schéma se reproduit dans de nombreuses entreprises numériques. Toutes ont tendance à s'organiser de manière horizontale, autour des micro équipes constituées par ces "smart creatives". Qu'ils soient designers, ingénieurs ou même artistes, peu importe la formation, seul ce mélange de compétences très différentes compte.

Dès lors, la plupart des observateurs réduit le rôle de la direction marketing à une fonction support de l'organigramme, en intégrant toute la composante produit dans ces micro équipes. Au vu de cette organisation nouvelle, quel est donc l'avenir des fonctions marketing au sein d'une entreprise numérique ?

Ce serait sans compter l'apparition d'un nouveau concept : le growth hacking, un marketing conçu par et pour les développeurs. Si nous verrons qu'il reprend dans une large mesure les problématiques du marketing classique, nous montrerons également qu'il va plus loin dans l'intégration avec le produit, jusqu'au cœur même de la conception. Dès lors, nous chercherons finalement à comprendre quelles sont les caractéristiques de ces nouveaux individus afin de parvenir à un profil-type.

⁹ Nicholas Carlson, Business Insider, "The Untold Story Of Larry Page's Incredible Comeback", 24 avril 2014, disponible sur : <http://uk.businessinsider.com/larry-page-the-untold-story-2014-4>

Partie 1 : Le growth hacking, une évolution du marketing adaptée aux startups

A. Définition et champ d'intervention du growth hacker

Contrairement aux apparences que donnent à voir la plupart des startups ayant réussi, leurs utilisateurs ne les ont pas découverts par magie. Certes la qualité du produit a joué un rôle central dans leur réussite mais cela n'explique pas entièrement leur succès. Leur réussite a donc d'autres origines.

Nous considérons ici comme une startup toute entreprise répondant à la définition de Steve Blank, c'est à dire "une organisation à la recherche d'un modèle d'affaire pouvant être répété et aux rendements croissants"¹⁰. Afin de produire l'analyse la plus complète possible, nous tiendrons également compte des anciennes startups qui, ayant trouvé leur modèle d'affaire, ont conservé l'organisation singulière de leurs débuts. L'exemple le plus parlant est le quatuor d'entreprises connu sous le nom de "GAFA" : Google, Apple, Facebook et Amazon.

Enfin, il convient de noter que ces startups font en grande majorité usage de leviers numériques : s'ils n'en sont pas forcément une caractéristique, ils sont un moyen privilégié pour parvenir à des rendements croissants. Cette étude s'appliquera donc avant tout aux entreprises numériques, bien que certaines parties puissent être appliquées à un modèle d'affaire plus traditionnel.

Le terme de growth hacking pourrait se traduire littéralement par "piratage de croissance". Cette tournure volontairement agressive vise à traduire deux choses : d'une part le champ d'intervention très large du growth hacker (il est chargé de tout ce qui a trait à la croissance, peu importe les domaines affectés) et d'autre part le côté transgressif et créatif de la discipline (particulièrement lorsque l'entreprise est jeune, elle peut se permettre plus de choses qu'une grande organisation, forcément plus surveillée).

Le concept est apparu avec le premier "growth hack" : alors que l'équipe fondatrice du service de messagerie électronique Hotmail se demandait comment recruter de nouveaux utilisateurs, un de leurs investisseurs eut l'idée d'ajouter une signature automatique à tous les emails envoyés avec ce service : "PS: I love you. Get Your Free Email at Hotmail". En six mois, Hotmail gagnait ainsi plus d'un million d'utilisateurs¹¹.

Bien entendu, le terme de growth hacking n'est pas apparu spontanément et le "hack" pensé par Hotmail était à l'époque perçu comme du marketing classique. Le développement de la discipline a pris son envol lorsque de plus en plus de fondateurs de startups (à la formation en général technique) se sont mis à faire du marketing. Le growth hacker se situe donc à l'intersection du développeur et du marketeur.

Pour bien comprendre son rôle, il faut tout d'abord comprendre les phases par lesquelles passe une startup avant de devenir une multinationale. En premier lieu, une startup cherche un "product / market fit", c'est à dire une réponse positive du marché au produit qu'elle vend.

¹⁰ Steve Blank, *Steve Blank*, "What's A Startup? First Principles.", 25 janvier 2010, disponible sur : <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

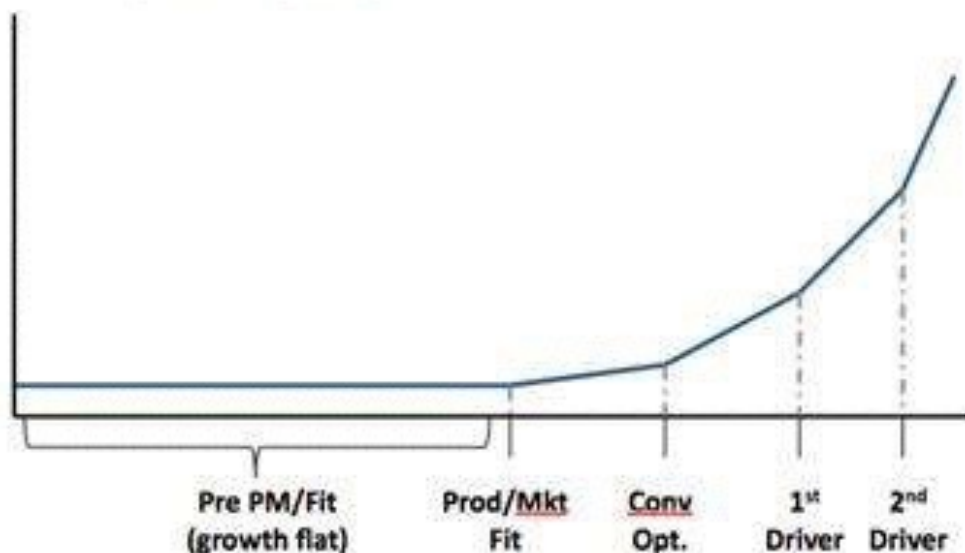
¹¹ John McLaughlin, *The Next Web*, "9 iconic growth hacks tech companies used to boost their user bases", 28 mai 2014, disponible sur : <http://thenextweb.com/entrepreneur/2014/05/28/9-iconic-growth-hacks-tech-companies-used-pump-user-base/>

Chaque startup définit son propre product / market fit : pour Facebook, ce fut le temps moyen passé sur le site, pour Google, le nombre de requêtes par jour et pour Dropbox, service de synchronisation de fichiers entre ordinateurs, le nombre d'octets stockés (à chaque fois rapporté au nombre d'utilisateurs).

Une fois que le growth hacker s'est assuré qu'il existe bien un marché intéressé par le produit que son entreprise vend, il s'attaque à développer la conversion : c'est à dire le nombre de personnes qui utilisent effectivement le service rapporté au nombre de personnes qui en entendent parler. Bien entendu, plus le ratio est important, plus l'indicateur est positif.

Enfin, une fois cette étape passée, le growth hacker s'attache à développer d'autres leviers pour faire connaître son entreprise au plus grand nombre. Ces moyens sont évidemment propres à chaque startup mais ils sont sensés générer un nouveau boom dans l'usage à chaque fois qu'ils sont mis en place. Ces différents paliers amènent à une croissance exponentielle :

Elements of a Typical Startup Growth Curve



Les étapes de la croissance d'une startup selon Sean Ellis¹²

Par ailleurs, les équipes de growth hacking sont particulières : malgré leur objectif éminemment marketing, elles travaillent comme des ingénieurs. En effet, cette discipline est née de l'idée que, pendant très longtemps, le marketing sur Internet n'était qu'une simple application de recettes classiques transposées en ligne. Ce fut notamment le cas de nombreux sites de e-commerce : le marketing demeurait extérieur à la gestion du site et Internet était traité comme un canal de vente comme les autres.

Or, parce que les startups ont un modèle d'affaire scalable et que leur croissance se fait de manière exponentielle, l'application de méthodes marketing reposant sur un modèle linéaire ne saurait être appropriée. D'où l'utilisation par le growth hacker de leviers numériques différents des outils classiques. En cela, le growth hacking fait la part belle au développement : les équipes sont souvent intégrées au développement des produits et sont largement impliquées dans l'élaboration de nouvelles fonctionnalités.

¹² Sean Ellis, Startup Marketing, "Deconstructing Startup Growth", 29 juin 2010, disponible sur : <http://www.startup-marketing.com/deconstructing-startup-growth/>

A titre d'exemple, un des leviers de croissance principaux pour l'application de stockage Dropbox est son système de recommandation à un ami. Le fonctionnement est très simple : pour chaque ami recommandé, celui-ci voit son compte Dropbox crédité d'un espace de stockage supplémentaire de 250 Mo et la personne ayant fait la recommandation également. Cette source d'acquisition s'est révélée être relativement peu chère et extrêmement efficace¹³.

La capacité de tester de nouvelles choses en permanence est d'ailleurs une caractéristique fondamentale du growth hacker. Si la phase de product / market fit est généralement entendue d'un point de vue global (elle concerne le produit en général), elle peut également s'appliquer à une fonctionnalité spécifique.

Pour chaque fonctionnalité, un indicateur de performance est défini et mesuré en permanence. Cela permet de guider des décisions de design, de stratégie (Marc Zuckerberg sentant les adolescents lui échapper, préféra racheter WhatsApp et Instagram, plus présents sur cette niche¹⁴) ou bien de mix marketing.

Attribuer un périmètre d'intervention à cette discipline est cependant difficile : un growth hacker n'est pas seulement un développeur. Il doit aussi pouvoir analyser finement ses utilisateurs, savoir convaincre et savoir vendre : de sociologue à rédacteur, il se doit d'être multitâche. Au delà du développement, il doit ainsi être en mesure de créer une page web, concevoir des campagnes de publicité ou encore maximiser le taux d'ouverture de ses emails.

B. Un cadre d'analyse : le framework AARRR

Parce que le growth hacking est relativement jeune, il existe peu de conceptualisations de la mission du growth hacker. Cependant, Dave McClure, co-fondateur de l'incubateur américain 500 Startups, a proposé un cadre d'analyse baptisé "AARRR framework".

Au delà de la référence (volontairement guerrière) au pirate, ce cri est aussi l'anagramme de cinq étapes du cycle de vie utilisateur, qui sont autant de points-clés pour augmenter le nombre de clients et donc les profits d'une entreprise numérique.

Développé en premier lieu lors d'une conférence donnée au Seattle Ignite en 2007¹⁵, ce cadre d'analyse fut avant tout conçu pour les développeurs. A destination des startups, il reprend et enrichi des notions marketing tout en tenant compte des nouveaux outils à disposition.

La première étape concerne **l'acquisition**, c'est à dire l'ensemble des techniques par lesquelles l'entreprise se fait connaître auprès des utilisateurs et les intéresse à son produit. A ce stade, le principe est de faire comprendre le produit aux prospects (annoncer le bénéfice consommateur et la proposition de valeur unique) avec pour but de les convaincre de devenir clients.

¹³ Visakan Veerasamy, Referral Candy Blog, "How Referrals Built The \$10 Billion Dropbox Empire", 21 janvier 2014, disponible sur : <http://www.referralcandy.com/blog/referrals-built-dropbox-empire/>

¹⁴ Parmy Olson, The Guardian, "Teenagers say goodbye to Facebook and hello to messenger apps", 10 novembre 2013, disponible sur : <http://www.theguardian.com/technology/2013/nov/10/teenagers-messenger-apps-facebook-exodus>

¹⁵ Dave McClure, *Master of 500 Hats*, "Startup Metrics for Pirates: AARRR!", 6 Septembre 2007, disponible sur : <http://500hats.typepad.com/500blogs/2007/09/startup-metrics.html>

En général, la détection d'une acquisition réussie est le nombre de visiteurs qui sont exposés à l'acte d'achat ou d'utilisation du produit. Dans la plupart des cas, cela se mesure par la fréquentation du site web ou de la fiche produit dans le cas où la distribution s'effectue via une plateforme tierce.

Afin d'y parvenir, le growth hacker teste un maximum de canaux d'acquisition et mesure les plus performants pour en déduire un moyen privilégié de trouver de nouveaux clients. Qu'ils soient physiques ou virtuels, il existe pléthore de possibilités à explorer et de nouvelles s'en créent chaque jour : la créativité du growth hacker est ici essentielle.

La deuxième étape consiste à transformer le prospect en consommateur, c'est l'**activation**. Ce consommateur n'est pas forcément dans un échange monétaire : il peut tout à fait utiliser un service gratuit et générer malgré tout de la valeur pour l'entreprise. C'est notamment le cas de beaucoup de startups qui, à l'exemple de Google ou Facebook, monétisent leurs utilisateurs à l'aide de la publicité.

A de rares exceptions près, pour les entreprises numériques, l'activation est donc avant tout l'inscription d'un utilisateur. Même sans consommer, ce dernier a une valeur potentielle : par exemple, AirBnB pousse les internautes à s'inscrire sachant qu'un pourcentage donné d'entre eux représentera des clients dans le futur.

Pour ce faire, les growth hackers testent de multiples combinaisons de phrases, illustrations, boutons etc. afin de faire ressortir une combinaison gagnante. A ce stade, les statistiques revêtent une importance toute particulière afin de faire ressortir les discours les plus efficaces tout en s'assurant de leur signifiante.

La troisième étape est plus compliquée à mesurer car elle se déroule sur un temps plus long que les deux précédentes : c'est la **réention**. La réention vise à mesurer l'usage du produit par les utilisateurs inscrits (reviennent-ils régulièrement sur le site ? Utilisent-ils les principales fonctions disponibles ?).

S'il est en effet relativement aisé de gonfler les taux d'inscription, installer un usage du produit l'est beaucoup moins. Pourtant, c'est sans aucun doute le chiffre le plus important : un utilisateur qui ne revient pas n'a pas de valeur (surtout si le produit est gratuit), c'est son usage qui peut éventuellement générer un profit.

Bien que la qualité du produit soit primordiale pour que les clients l'utilisent régulièrement, le growth hacker a à cœur de mettre en place un ensemble de techniques visant à installer ce phénomène d'habitude : emails de relance, récompense des utilisateurs les plus fidèles ou encore tout simplement le développement de la notoriété de la marque.

Le deuxième R correspond quant à lui à la **recommandation** ("referral" en anglais). Une fois l'utilisateur engagé et convaincu par le produit, le but est ici de lui faire partager la startup à ses proches afin d'enclencher une logique de bouche à oreille.

Rien n'est plus fort qu'une recommandation d'un proche à un autre pour faire essayer le produit et convaincre la personne. En installant ainsi une croissance organique naturelle, l'entreprise peut s'assurer un flux de clients en constante augmentation.

La encore, le numérique représente un levier d'une puissance inégalée : par email ou via les réseaux sociaux, le partage se fait en un clic. Outre la recommandation naturelle, offrir une récompense reste le moyen le plus sûr de transformer ses utilisateurs en ambassadeurs. Etant donné les marges permises par un modèle d'affaire scalable, il est possible d'offrir

beaucoup en préservant la marge, offrant par là même une arme redoutable au growth hacker.

Enfin, le dernier R signifie **revenu**. Même si cette composante n'entre pas directement dans le cadre du growth hacking, il ne faut jamais perdre de vue que les 4 étapes dépeintes ci-avant doivent avant tout servir les profits de l'entreprise.

Le growth hacker doit donc faire la différence entre les mesures qui ne servent que sa vanité et celles qui ont un impact direct sur le chiffre d'affaire de l'entreprise. A titre d'exemple, le nombre de fans d'une page Facebook n'a d'intérêt que si l'on peut démontrer une corrélation (même indirecte) entre ce nombre et le revenu.

Le revenu n'est par ailleurs pas toujours présent au début de la vie d'une startup : Facebook a par exemple mis plusieurs années avant de trouver un modèle profitable. A ce titre, l'investissement privé revêt une importance primordiale dans le financement de l'économie numérique, justement pour supporter les coûts fixes initiaux - en espérant empocher des gains substantiels par la suite.

Pour finir, il convient de noter que si ces étapes sont présentées ici du point de vue utilisateur, l'ordre dans lequel travaille une startup diffère totalement. Il est en effet beaucoup plus pertinent de travailler d'abord la rétention, puis l'activation, puis la recommandation pour finir par l'acquisition et le revenu s'il y a lieu.

En effet, faire venir des milliers de prospects sur une page dont la conversion n'a pas été optimisée et sur un produit dont la rétention n'a pas été vérifiée revient à faire couler de l'eau dans un panier percé. S'il faut aller vite, il ne faut pas pour autant brûler les étapes, sans quoi ce cadre d'analyse perd énormément de sa valeur.

C. L'acquisition, pierre angulaire du growth hacking

L'acquisition est la première étape du framework AARRR. Trivialement, il s'agit ici de construire une stratégie pour faire connaître son produit (fréquemment son site internet dans le cas d'une entreprise numérique). Il existe des dizaines de canaux d'acquisition, payants ou gratuits (de la SEO à la publicité en passant par les relations presse) mais l'entreprise doit se concentrer sur ceux qui fonctionnent le mieux.

Pour les déterminer, la méthode consiste à mettre dans un tableau toutes les sources d'acquisition, en mesurant à chaque fois le nombre de visiteurs et le coût total dus au canal. En en déduisant un coût par visiteur, on peut ainsi éliminer les sources qui ne sont pas rentables.

Chaque source peut elle-même être sous-divisée en campagnes, qui testent quant à elles un très grand nombre de combinaisons de visuels et de textes afin, là encore, de déterminer une combinaison gagnante. Un growth hacker peut donc gérer plusieurs centaines voire milliers de campagnes en même temps pour finalement n'en retenir qu'une dizaine. Ce processus se répète ensuite indéfiniment, en affinant toujours la précision de la mesure.



Un exemple de mesure de différents canaux d'acquisition¹⁶

Souvent, le growth hacking tend à être réduit à l'acquisition gratuite. Pourtant, son champ d'action est bien plus vaste : non seulement il inclut d'autres étapes mais il englobe également des leviers d'acquisition payants. Il faut d'ailleurs noter qu'aucun canal n'est totalement gratuit : les canaux dits "gratuits" représentent généralement un investissement en temps conséquent, ce qui revient parfois plus cher (en coûts de main d'œuvre par exemple) que des canaux certes plus onéreux mais plus rapides à mettre en œuvre.

Par ailleurs, s'il s'agit à ce stade de comparer des coûts d'acquisition sans pour autant chercher de rentabilité immédiate : beaucoup de startups ont acquis leurs premiers utilisateurs à perte. Par exemple, Facebook n'a été rentable qu'après de longues années d'exercice (6 ans après sa création, ce n'était toujours pas le cas¹⁷) : il fallait à tout prix atteindre une masse critique pour bénéficier d'effets de réseau et ensuite pouvoir la monétiser.

Comme l'explique Peter Thiel dans son livre From Zero To One, le but final de toute entreprise numérique est en effet la construction d'un monopole sur son marché¹⁸. C'est donc la le but de l'acquisition : elle ne se veut pas rentable tout de suite mais à terme. Le growth hacker a par conséquent pour mission de trouver le meilleur canal pour atteindre cette situation quasi-monopolistique aussi rapidement que possible.

En matière d'acquisition, il faut compter avec deux problèmes récurrents. Le premier est la liquidité totale du canal : souvent, une source aux performances extra ordinaires se tarira très vite, de sorte que, même en augmentant le budget total, le nombre d'utilisateurs n'augmentera pas. Pour pallier ce souci, il convient de procéder à des changements par petites touches et de couper le canal progressivement jusqu'à son épuisement total.

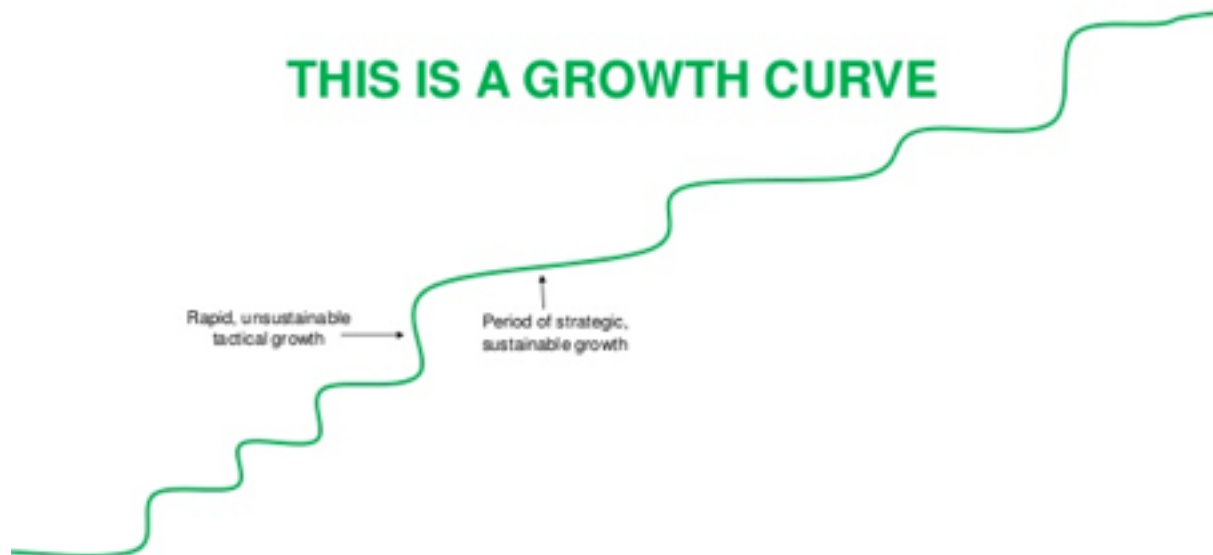
¹⁶ Mx3 Metrics, "Marketing Metrics Dashboard", dernière consultation le 17 août 2015, disponible sur : <http://mx3metrics.com/our-dashboard/>

¹⁷ Nick O'Neill, AdWeek - Social Times, "Facebook's Operations At "Near Break Even" Often Meant "Nearly Broke", 18 mai 2010, disponible sur : <http://www.adweek.com/socialtimes/facebooks-operations-at-near-break-even-often-meant-nearly-broke/317599>

¹⁸ Blake Masters et Peter Thiel, From Zero To One, Editions Virgin Books 4 juin 2015, p. 51

Le second problème est lui plus général : les growth hacks ont un rendement décroissant. En effet, plus la taille de l'entreprise est grande, moins elle peut utiliser de techniques transgressives et plus trouver de nouveaux clients se révèle être un exercice difficile. Ainsi on imagine mal une grande entreprise se lancer dans un mailing agressif alors qu'on le pardonne bien plus à une petite startup.

La courbe de croissance n'est d'ailleurs pas une exponentielle lisse : une startup alterne entre des périodes de croissance très rapides (par exemple à la suite de la découverte d'un nouveau canal d'acquisition très rentable) avec des périodes de croissance plus lentes qui servent à mettre en place une stratégie de long terme.



Un exemple de courbe de croissance classique¹⁹

La qualité d'une source de trafic se mesure de trois manières²⁰. La plus primitive est en volume : le canal d'acquisition peut-il mener à plusieurs centaines, milliers ou dizaines de milliers d'utilisateurs ? Une source possédant une forte liquidité peut éviter de se heurter à un plateau qui empêche le développement de la croissance. Bien que parfois plus chers, ces canaux ont également l'avantage d'être plus pérennes et les moins compliquées à mettre en œuvre. Il convient de les considérer en détail étant donné que le gain de temps qu'ils représentent peut largement compenser leur coût élevé.

La deuxième manière de mesurer est justement en coût : combien coûte un visiteur ou un prospect ? De manière assez évidente, le but est ici de faire venir des prospects pour le coût le plus faible possible. Bien que relativement simple, cette manière de mesurer demande néanmoins d'agir avec prudence : un coût d'acquisition faible peut se payer ultérieurement lors de la conversion. Ainsi, il est assez aisé de faire venir beaucoup de visiteurs peu qualifiés peu chers, sans qu'ils n'achètent. L'enjeu étant bien entendu de recruter une cible qui a de la valeur pour l'entreprise, il existe assez peu de canaux véritablement à bas coûts ou, lorsqu'ils existent, ils tendent à s'épuiser très rapidement.

¹⁹ Alex Rascanu, Slideshare, "Growth Hacking with SEO", page n°4, 28 août 2014, disponible sur : <http://www.slideshare.net/alexrascanu/growth-hacking-with-seo>

²⁰ Dave McClure, Slideshare, "Startup Metrics for Pirates", page n°43, 26 septembre 2012, disponible sur : <http://fr.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-sept-2012>

Enfin, une source de qualité se détecte aussi à son taux de conversion. Il est tout à fait possible de payer cher un visiteur si la probabilité qu'il achète le produit ou utilise le service est beaucoup plus importante que sur d'autres canaux. Solution la plus évoluée, cette stratégie peut parfois être difficile à mettre en place car, là encore, peu de canaux sont vraiment pérennes. Quoiqu'il en soit, le growth hacker utilise ces 3 méthodes afin de privilégier les canaux qui ont le meilleur rendement jusqu'à épuisement.

Par ailleurs, chaque canal doit faire déboucher les utilisateurs sur un discours bien précis, qui leur est adapté. Pour cela, les growth hackers utilisent un outil appelé "landing page", un terme construit en opposition à la "home page" (la page d'accueil du site). Cette dernière a une vocation plutôt généraliste, qui consiste à présenter la mission de l'entreprise, son ou ses produits et leurs fonctionnalités principales. En général, le visiteur connaît un minimum la marque lorsqu'il visite une page d'accueil : il la visite parce qu'il a fait une recherche portant sur le nom de l'entreprise, parce qu'un ami lui en a parlé, etc.

Une landing page est quant à elle très différente : elle a pour but de convaincre un utilisateur qui ne connaît pas a priori la marque ou le produit. Le discours est donc simplifié (il ne présente qu'un seul produit, un seul prix et une seule action possible pour le visiteur) et adapté (il varie selon la cible : Dropbox ne parle par exemple pas de la même manière aux artisans, aux chefs de PME ou aux artistes alors que tous sont concernés par son service).

Pour Pamela Vaughan, sur le blog de l'entreprise HubSpot (une entreprise spécialisée dans la conception de ce type de page)²¹, "lorsque vous identifiez différents types d'acheteurs et segments au sein de votre public, vous avez la possibilité de mieux séduire ces différents publics et besoins avec des offres plus ciblées et pertinentes". En cela, les landing pages vont de pair avec différentes sources d'acquisition et permettent de finement segmenter une offre selon les types de publics.

Les techniques relatives à l'acquisition sont certainement les plus emblématiques du growth hacking car ce sont elles qui impliquent le plus de "hacks", un terme ici entendu au sens d'astuce, de manière originale (parfois même à la limite de la légalité) pour se faire connaître. Beaucoup sont aujourd'hui connus et ont servis à mettre le pied à l'étrier de nombreuses startups lors de leurs premiers jours. Même s'il serait futile de dresser une liste exhaustive de tous ces hacks, il convient néanmoins d'en mentionner certains, particulièrement intéressants.

Le plus célèbre a trait à une technique vieille comme Internet : l'envoi de courriels non sollicités à des prospects potentiels (ciblés). En s'appuyant sur une réglementation relativement opaque (particulièrement dans le cas d'une entreprise B2B), certains growth hackers n'hésitent pas à écrire des logiciels pour indexer des bases de données disponibles sur le web et en déduire des adresses emails. A ce titre, le réseau social professionnel LinkedIn constitue une mine d'or et il est assez facile de construire un programme qui, en récupérant le nom, le prénom et l'entreprise d'une personne, peut reconstituer son adresse email ou en tester plusieurs.

L'email est une ressource-clé car cela reste un moyen privilégié d'atteindre une personne en étant relativement sûr qu'elle lira le message. De nombreux outils sont de plus disponibles pour s'assurer de la validité d'un email, voire pour en trouver directement (EmailHunter²² en est un exemple). Reste alors à éviter que l'email arrive dans les courriers indésirables,

²¹ Pamela Vaughan, HubSpot Blog, "Why You (Yes, You) Need to Create More Landing Pages", 26 octobre 2012, disponible sur : <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33756/Why-You-Yes-You-Need-to-Create-More-Landing-Pages.aspx>

²² EmailHunter, "Direct access to all the web's email addresses", dernière consultation le 19 août 2015, disponible sur : <https://emailhunter.co/>

notamment en soignant le ton de l'email, en veillant à ne pas utiliser de mots clés qui pourraient élever la suspicion et en utilisant un prestataire d'envoi réputé.

Néanmoins, la vraie puissance des hacks relatifs à l'acquisition n'est pas simplement que dans l'envoi d'email. Bien au delà du contact direct, l'une des techniques de croissance favorite des growth hackers est de croître sur des réseaux déjà existants. On parle de ces derniers comme des "OPN" ("other people networks"), c'est à dire des communautés pré-existantes auprès desquelles il est possible d'acquérir ses premiers utilisateurs. Julien Le Coupanec, growth hacker à TheFamily, cite notamment Twitter, LinkedIn, Github, Yelp ou encore Instagram²³.

A titre d'exemple, AirBnB a popularisé cette technique lorsque, de manière à remplir les logements des propriétaires inscrits sur leur plateforme, ils ont publié toutes leurs annonces sur Craigslist, le site leader en la matière²⁴. Bien que n'ayant pas été approuvé par Craigslist, ce détournement a permis au site de location entre particuliers de recruter un nombre conséquent d'utilisateurs sur une période de temps très courte. Le coût de la manœuvre était de plus quasi-nul puisqu'elle n'a nécessité que quelques jours d'ingénierie logicielle.

Ce hack est d'autant plus représentatif du growth hacking qu'il fut de courte durée : une fois la supercherie découverte, Craigslist a coupé l'accès à AirBnB et la source s'est tarie. Bien sûr, cela n'a pas empêché AirBnB de se développer mais cette étape a représenté un moment de croissance rapide avant que sa fin ne débouche sur un plateau qui a dirigé AirBnB vers un autre canal d'acquisition et ainsi de suite.

L'acquisition se fait donc de manière très progressive en testant plusieurs sources les unes après les autres, qu'elles soient payantes, gratuites voire à la limite de la légalité (dans le cas d'AirBnB si rien n'était illégal, il était évident que ce n'était pas un comportement attendu par Craigslist). Par étapes, le nombre d'utilisateurs croît ainsi toujours plus et de manière toujours plus diverse.

Si l'on devait dresser une analogie avec le marketing classique, l'acquisition correspondrait à la partie promotion du marketing mix, mais en utilisant des techniques toujours plus originales pour se distinguer.

²³ Julien Le Coupanec, YouTube, "Comment automatiser votre startup", 6 février 2015, disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=nXGwKojredU>

²⁴ Morgan Brown, GrowthHackers Growth Studies, "Airbnb: The Growth Story You Didn't Know", dernière consultation le 19 août 2015, disponible sur : <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>

2. Le growth hacking, une intégration profonde au produit

Si l'acquisition est la partie la plus emblématique du growth hacking, ce n'est pourtant pas la première sur laquelle se concentrent les growth hackers. En effet, elle n'a de sens que lorsque certaines hypothèses ont été validées : le produit intéresse-t-il ? Plaît-il ? Est-il utilisé ?

C'est pourquoi une majeure partie du growth hacking se fait en lien étroit avec la conception du produit et que les growth hackers interviennent au cœur de sa conception. C'est ainsi le cas lors de trois étapes cruciales : l'activation, la rétention et la recommandation.

A. Un produit qui attire : l'activation

L'activation est l'ensemble des mesures prises pour faire en sorte qu'un visiteur devienne consommateur (qu'il s'inscrive au service, qu'il achète le produit, etc.). Elle se décompose en deux étapes : comment faire en sorte que le visiteur se laisse convaincre par le produit et comment le lui faire faire utiliser une première fois pour qu'il en perçoive les avantages ?

Concernant le premier point, c'est la landing page sur laquelle arrive le visiteur qui joue un rôle prépondérant. Selon Pamela Vaughan, sur le blog de HubSpot²⁵, une landing page doit comporter sept éléments pour se montrer convaincante :

- **Un bénéfice** (proposition de valeur) : en gros et en premier, le bénéfice doit attirer l'œil immédiatement et être lu avant le reste. Il doit répondre à la question que se pose tout visiteur d'une page web : pourquoi accorderais-je mon temps à ce site ? La durée moyenne d'une visite sur une page étant de quelques secondes, il est primordial de montrer un bénéfice immédiat à l'internaute pour qu'il en lise le reste.
- **Un argumentaire** : une fois le visiteur attiré, il faut le convaincre. Pour cela, l'argumentaire doit rester simple et être finement adapté à la cible, selon le profil du visiteur (qu'il est possible de déduire de la source d'acquisition). Il ne s'agit pas de décrire dans le détail le produit mais uniquement ce qui compte pour le client.
- **Des mots-clés** : la page doit bien entendu contenir un certain nombre de mots-clés, d'une part pour la pertinence de l'argumentaire et d'autre part pour la qualité de son indexation par les différents moteurs de recherche.
- **Des outils de partage** : il convient également de permettre au visiteur de partager la page à ses proches. S'il n'est pas lui-même intéressé, il peut en effet connaître une ou des personnes qui le sont. En lui permettant de relayer l'information facilement, les chances qu'il le fasse augmentent.
- **Une navigation cachée** : afin de ne pas distraire le visiteur, la plupart des landing pages n'offre pas de navigation vers le reste du site ou bien celle-ci demeure très discrète. Tout ceci a pour but de minimiser les distractions et la friction et de diriger le prospect vers le formulaire de conversion.
- **Un formulaire de conversion** (ou de capture de prospect) : c'est le point crucial de la page, celui où les visiteurs s'inscrivent, cliquent, ou, à minima, entrent une adresse email

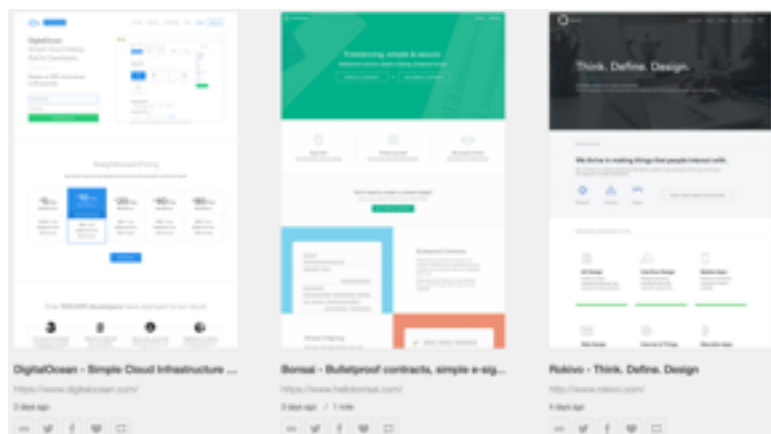
²⁵ Pamela Vaughan, HubSpot Blog, "Why Landing Pages Are an Indispensable Part of Marketing", 27 avril 2012, disponible sur : <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/32566/Why-Landing-Pages-Are-an-Indispensable-Part-of-Marketing.aspx>

pour être re-contactés ultérieurement. Celui-ci peut être répété en haut et en bas de la page pour optimiser la probabilité de son remplissage et doit être mis bien en évidence. Toujours afin d'optimiser le taux de conversion, il convient de le garder aussi simple que possible. Alternativement, ce formulaire peut être composé d'un simple bouton redirigeant vers une autre section du site.

- **Des images** : toute landing doit être supportée par une imagerie *ad hoc* pour donner une idée de ce qu'est le produit mais aussi pour inspirer si cela est pertinent. De plus en plus, l'évolution technologique du web permet d'utiliser la vidéo, y compris à des fins d'illustration uniquement.

La page que visite le prospect joue donc un rôle vital dans l'activation de celui-ci. Au delà de la qualité de l'argumentaire, les images, la disposition des éléments etc. comptent énormément. Le site lapa.ninja²⁶, qui permet de consulter d'un coup d'œil de nombreuses landing pages, montre que l'on retrouve donc de plus en plus la structuration suivante :

- Immédiatement visible : le bénéfice, une courte phrase descriptive, une illustration en fond et un bouton incitant à l'action (appelé "call-to-action")
- Dans une deuxième section : la mission de l'entreprise, le pourquoi. Cette partie reprend en grande partie les conseils formulés par Simon Sinek dans sa vidéo Start With Why²⁷ : une entreprise doit avant tout communiquer sur sa mission profonde plutôt que sur les fonctionnalités de son ou ses produits.
- Enfin : une ou plusieurs sections destinées au produit et aux exemples.



Trois exemples de home pages sur le site [LAPA.ninja](http://lapa.ninja)²⁸

Parfois, l'activation ne se fait pas par le biais d'une page sur le site de l'entreprise mais par d'autres canaux de distribution. Dans le cas d'une application par exemple, elle se fait directement sur les app stores, ces gigantesques places de marché permettant de télécharger des logiciels pour son téléphone.

Il s'agit alors de contourner la rigidité de la plateforme pour se distinguer. Pour suivre l'exemple des app stores, il est possible d'ajouter la proposition de valeur au nom de l'application ou encore d'utiliser les captures d'écran pour porter un message. Là encore, le but est de remonter dans les résultats de recherche, attirer le regard au premier coup d'œil, susciter le clic et convaincre un visiteur de télécharger.

²⁶ LAPA, "Landing Pages Collection", dernière consultation le 25 août 2015, disponible sur : <http://lapa.ninja/>

²⁷ Simon Sinek, TED, "How great leaders inspire action", septembre 2009, disponible sur : http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr

²⁸ LAPA, "Landing Pages Collection", dernière consultation le 25 août 2015, disponible sur : <http://lapa.ninja/>

Cependant, l'activation ne s'arrête pas à la simple inscription du prospect ou à son simple achat. Une fois utilisateur du produit, il faut encore le guider lors de son premier usage. Cette étape est appelée "onboarding" ("montée à bord") : il s'agit ici de faire prendre conscience à l'utilisateur de la valeur du service ou du produit (en plus de lui apprendre à l'utiliser si nécessaire). Ce moment de la vie de l'utilisateur est appelé le "AHA moment"²⁹, l'instant où, tout à coup, il comprend la valeur du produit.

Il existe à ce stade une variété très importante de solutions qui vont de simples infobulles présentant les commandes d'un site web à une immersion complète dans un processus visible une seule fois et destiné à paramétrer le produit au plus près des goûts de l'utilisateur. Quoiqu'il en soit, c'est l'expérience de Twitter qui, en 2014, a créé un précédent en renouvelant complètement sa manière d'accueillir les nouveaux inscrits.

Twitter faisait face à un problème : malgré un nombre d'inscrits très important, très peu étaient actifs (c'est-à-dire postaient des messages ou, à minima, se connectaient fréquemment sur le site). Souvent, il était fait état par les utilisateurs d'un manque de clarté ou de compréhension du service. Par conséquent, les growth hackers de l'entreprise ont complètement redessiné³⁰ l'expérience en partant des goûts du nouvel inscrit pour lui proposer ensuite des personnes à suivre et donc un flux d'information personnalisé. Ainsi, plutôt que de laisser l'utilisateur face à un produit qu'il ne comprend pas et un site entièrement vide, Twitter lui fait voir dès le premier usage la puissance de son service³¹.

L'onboarding est fréquemment négligé par les sociétés considérant que, une fois l'utilisateur inscrit, il sera toujours temps de lui faire utiliser le produit ultérieurement. Pourtant, c'est une étape fondamentale, particulièrement dans la mesure où l'inscription est toujours plus simple. C'est cette étape qui crée un consommateur de valeur, susceptible de devenir un utilisateur régulier.

Etant donné qu'il est possible de s'inscrire en un clic à l'aide d'un bouton qui se connecte à un réseau déjà existant (Facebook par exemple) et qui y puise directement toutes les informations nécessaires, l'inscription tend à être de plus en plus triviale. Les utilisateurs s'inscrivant et tombant sur un site vide, repartent aussi tôt et oublient même qu'ils ont un compte.

A l'inverse, si l'onboarding introduit un peu de friction, il n'en demeure pas moins nécessaire, justement pour éviter ce phénomène d'abandon. Il fait voir à l'utilisateur la valeur du produit et le lui paramètre de manière personnalisée jusqu'à ce que l'usage devienne une évidence.

L'activation se compose donc de ces deux parties fondamentales : convaincre un prospect de s'inscrire ou d'acheter et, une fois ce cap franchi, lui faire prendre conscience de la valeur du produit et du bien-fondé sa décision grâce à l'onboarding.

Ainsi, l'activation est en quelque sorte le packaging du produit : il doit donner envie et, à son ouverture, guider le premier usage pour que le client se sente satisfait, fier d'utiliser ce qu'il a acheté.

²⁹ Liam Gooding, Trakio Blog, "SaaS Onboarding: Do You Really Know What The "Aha!" Moment Is For Your Product?", 31 mai 2014, disponible sur : <http://blog.trak.io/saas-onboarding-do-you-really-know-what-the-aha-moment-is-for-your-product/>

³⁰ Yoree Koh, Wall Street Journal, "Twitter Redesigns Signup Process to Entice New Users", 29 août 2014, disponible sur : <http://blogs.wsj.com/digits/2014/08/29/twitter-redesigns-signup-process-to-entice-new-users/>

³¹ User On Board, "How Twitter Onboards New Users", septembre 2014, disponible sur : <https://www.useronboard.com/how-twitter-onboards-new-users/>

B. Un produit qui plaît : la rétention

Une fois le client activé, le travail du growth hacker n'est pas terminé. L'usage du produit va forcément cesser temporairement, jusqu'à une nouvelle utilisation ou un nouvel achat. Or, il est rare que l'utilisateur revienne de lui-même utiliser ou acheter le produit à nouveau. C'est à ce stade qu'entrent en jeu les techniques relatives à la rétention.

C'est un point d'autant plus fondamental qu'un prospect converti n'a de la valeur que s'il ré-utilise ou ré-achète le produit plusieurs fois, sans quoi le revenu de l'entreprise finira de toute manière par s'écrouler. C'est particulièrement le cas des modèles d'affaires financés par la publicité (et donc de la plupart des réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter, très en avance en ce qui concerne la rétention).

Le principe des mécanismes de rétention est de former une habitude. Afin d'y parvenir, il existe un modèle proposé par Nir Eyal, appelé "The Hook Model" dans son livre "Hooked: How to Build Habit-Forming Products". Nous nous proposons ici de l'utiliser comme principal support pour comprendre les différentes étapes nécessaires pour construire une rétention solide et durable.

Le Hook Model forme une boucle constituée de 4 étapes sensées se répéter indéfiniment pendant le cycle de vie de l'utilisateur :

- **Le déclencheur** (trigger) : le déclencheur peut être soit interne soit externe et correspond à la motivation d'utiliser le produit ou le service. Un déclencheur interne vient directement du cerveau de l'utilisateur. Selon Nir Eyal, son origine est ancrée dans une association, de cinq types possibles³² : un endroit, une personne, une émotion, une routine ou une situation. Le déclencheur interne est le plus puissant car il vient de l'utilisateur qui sent le besoin d'utiliser le produit de lui-même.

A l'inverse, un déclencheur externe vient d'un rappel issu de l'environnement de l'utilisateur : un email, une publicité, un tweet, etc. Il s'agit ici de ré-engager en permanence sa communauté : écrire des articles de blog et alimenter sa newsletter, organiser des événements, participer à des discussions ou à des plateaux télévisés, etc. Des outils comme Intercom ou Mixpanel permettent notamment de relancer les utilisateurs inactifs par email, d'encourager les actifs à l'être toujours plus et de tester plusieurs types de déclencheurs pour comprendre lesquels fonctionnent le mieux.

- **L'action** : l'action est ce qu'entreprend l'utilisateur lorsqu'il utilise à nouveau le produit. Va-t-il cliquer sur un bouton, entrer un texte ? L'action repose sur la motivation du client : si elle est issue d'un déclencheur interne, c'est à l'utilisateur qu'appartient cette décision, mais si elle provient d'un déclencheur externe, l'action à prendre doit être directement accessible depuis le déclencheur.

La motivation dépend selon Nir Eyal de six facteurs³³ : chercher du plaisir, éviter la douleur, chercher de l'espoir, éviter une peur, chercher l'acceptation des autres ou encore éviter un rejet social. L'action est bâtie sur un équilibre où la motivation mais aussi la capacité d'effectuer l'action doivent être maximisées. Ainsi, dans le cas d'une action faisant suite à un déclencheur externe, le moment est absolument crucial (un email invitant à une pause déjeuner envoyé à minuit a moins de chance d'être lu qu'à onze heures).

- **La récompense variable** (variable reward) : si l'utilisateur effectue une action, c'est parce qu'il attend une récompense. La théorie de Nir Eyal repose ici grandement sur la

³² Nir Eyal, Hooked, Editions Portfolio, 4 novembre 2014, p. 71

³³ Nir Eyal, Hooked, Editions Portfolio, 4 novembre 2014, p. 87

psychologie, notamment les travaux de Olds et Milner³⁴, pour qui une action a d'autant plus de chances de se produire que l'on fait augmenter le désir de l'utilisateur. Or, cette tension ne sera résolue que par une récompense, ce qui aura pour effet de susciter puis calmer le désir.

Afin de rendre l'expérience d'autant plus stimulante, la récompense doit varier et peut être de trois types³⁵ : une récompense de tribu, une récompense de chasse et une récompense pour soi. La récompense de tribu correspond à une recherche de récompense sociale (par exemple, c'est le cas du fameux "j'aime" de Facebook).

La chasse consiste tout simplement à obtenir une information (par exemple en effectuant une recherche sur Google) ou un bien. C'est une récompense immédiate : l'utilisateur a besoin de quelque chose, il utilise le produit pour l'avoir et il l'obtient. Cependant, la chasse peut parfois se révéler satisfaisante ou au contraire décevante, conduisant toujours à une montée d'adrénaline (même faible) qui vient stimuler l'utilisateur.

Enfin, la récompense pour soi correspond à ce que l'on obtient pour son propre développement. C'est notamment la raison pour laquelle les techniques dites de "gamification" prennent tout leur sens. Ces dernières consistent à importer des outils vus dans les jeux vidéos au sein de produits plus classiques. Ainsi, le réseau social professionnel LinkedIn affiche une jauge de complétion de son profil, enjoignant les utilisateurs à aller toujours plus loin.



La jauge de complétion d'un profil LinkedIn³⁶

- **L'investissement** : l'investissement est le meilleur moyen de déclencher un retour futur de l'utilisateur. Il participe à la boucle de deux manières³⁷. Premièrement, il recharge le déclencheur pour une utilisation ultérieure. Un utilisateur qui enverrait un message par le biais d'un logiciel de chat réaliserait ainsi un investissement en temps qui le rendrait d'autant plus enclin à lire la réponse dès qu'elle arrive.

Deuxièmement, un investissement permet souvent d'améliorer le produit. Puisque l'utilisateur fournit des données, il est alors possible de lui proposer une solution plus personnalisée. Par exemple, s'il aime une page sur Facebook, cet investissement permettra au réseau social de lui proposer un contenu d'autant plus pertinent.

³⁴ The Brain, "The role of the nucleus accumbens in the reward circuit", dernière consultation le 25 août 2015, disponible sur : http://thebrain.mcgill.ca/flash/i/i_03/i_03_cr/i_03_cr_par/i_03_cr_par.html

³⁵ Nir Eyal, Hooked, Editions Portfolio, 4 novembre 2014, p. 133

³⁶ Debbie Hemley, Social Media Examiner, "26 Elements of a Gamification Marketing Strategy", 5 avril 2012, disponible sur : <http://www.socialmediaexaminer.com/26-elements-of-a-gamification-marketing-strategy/>

³⁷ Nir Eyal, Hooked, Editions Portfolio, 4 novembre 2014, pp. 192-205

Le Hook Model est une boucle qui doit se répéter indéfiniment jusqu'à la formation d'une habitude. Ainsi, d'un déclencheur externe, l'utilisateur est amené à prendre de plus en plus conscience de l'intérêt du produit jusqu'à ce que le processus devienne naturel pour lui. Concrètement, la boucle sert avant à tout à faire voir à l'utilisateur que la solution proposée répond à l'un de ses problèmes (conscients ou inconscients).

De plus, sa répétition peut être facilement automatisée tout en maintenant une part de hasard. Des outils comme Intercom ou Mixpanel (mentionnés ci-dessus) permettent facilement de programmer des relances (des déclencheurs externes) selon le comportement de l'utilisateur. On peut ainsi écrire des scénarios : est-il revenu sur le site ces derniers jours ? a-t-il interagi avec tel groupe ? etc.

Une fois l'habitude formée, l'utilisateur devient un client fidèle et sa valeur augmente. Il est alors possible de calculer une CLTV (customer lifetime value), c'est à dire une estimation de ce que rapportera ce client durant toute sa durée de vie (que ce soit par le nombre d'achats qu'il sera amené à faire, le nombre de publicités qui lui sera servi, etc.). Cette CLTV sera notamment important pour la recommandation.

Le rétention est la partie la plus orientée "produit" du growth hacking et, par là même, celle qui le plus fort impact. En effet, aucun growth hacker ne pourra faire oublier un mauvais produit. Sa participation à la conception de ce dernier est donc primordiale pour intégrer dès le début les bonnes techniques de rétention.

C. Un produit qui excite : la recommandation

La recommandation (ou referral dans le framework AARRR) vise à faire grossir le nombre de clients de manière endogène. Il existe deux manières de croître : en partant d'un réseau existant ou en partant de sa communauté. Si l'acquisition vise à se faire connaître auprès de prospects qui n'ont aucun lien avec l'entreprise (via des réseaux déjà en place), la recommandation vise à se faire connaître auprès de l'entourage immédiat de ses clients existants (de sa communauté).

Le principe de base est simple : rien n'est plus puissant qu'une recommandation personnelle. Concrètement, il s'agit d'encourager sa communauté à parler du produit autour de soi, parfois à l'aide de récompenses monétaires, parfois à l'aide de la gamification (en donnant par exemple accès à des fonctionnalités nouvelles aux utilisateurs).

La recommandation peut être symétrique ou asymétrique³⁸. Dans le premier cas, l'utilisateur qui fait la recommandation ainsi que celui à qui la recommandation est faite reçoivent une récompense. Dans le second cas, seul l'un des deux est récompensé. Bien entendu, la première option est la plus efficace mais tout dépend de la marge de manœuvre disponible.

Avant toute chose, la construction du programme de referral dépend de la CLTV (customer lifetime value) calculée avec les données de rétention. En effet, tout ou partie de la marge générée par cette CLTV pourra par la suite être affectée à la récompense accordée à l'utilisateur nouvellement inscrit et à son parrain.

³⁸ Taru Bhargava, App Virality Blog, "The 7 Mistakes To Avoid While Running An In-App Referral Program", juin 2015, disponible sur : <http://www.appvirality.com/blog/7-mistakes-to-avoid-while-running-an-in-app-referral-program/>

Estimating Customers' Lifetime and Referral Values

The key to maximizing the value of your customer base is to determine how much of each customer's value stems from purchases (lifetime value) and how much from referrals (referral value). Both values are discounted cash flow calculations.

A customer's lifetime value (CLV) is the present value of his contribution margin minus the present value of the cost of marketing to him and the formula is as follows:

$$CLV_i = \sum_{y=1}^{T_i} \frac{CM_{i,y}}{(1+r)^{y \cdot frequency_i}} - \sum_{m=1}^n \frac{\sum_{j=1}^m C_{i,m,j} * X_{i,m,j}}{(1+r)^j}$$

Where:

CLV_i = lifetime value of customer i
 $CM_{i,y}$ = predicted contribution to operating margin of customer i in purchase occasion y , measured in dollars.

r = discount rate for money
 $C_{i,m,j}$ = unit marketing cost for customer i in channel m in year j
 $X_{i,m,j}$ = number of contacts to customer i in channel m in year j

$frequency_i$ = predicted purchase frequency for customer i
 n = number of years to forecast
 T_i = predicted number of purchases made by customer i until the end of the planning period

The formula for calculating referral value (CRV) is

$$CRV_i = \frac{\text{Value of customers who joined because of referral}}{\text{Discount Rate}} + \frac{\text{Value of customers that would join anyway}}{\text{Discount Rate}}$$

$$CRV_i = \sum_{t=1}^T \sum_{y=1}^{n1} \frac{(A_{i,y} - a_{i,y} - M_{i,y} + ACQ1_{i,y})}{(1+r)^t} + \sum_{j=1}^T \sum_{y=n1}^{n2} \frac{(ACQ2_{i,y})}{(1+r)^j}$$

Where:

T = the number of periods (years, for example) that will be predicted into the future
 $A_{i,y}$ = contribution to operating margin by customer y who otherwise would not buy the product

$a_{i,y}$ = the cost of the referral for customer y
 $n1$ = the number of customers who would not join without the referral
 $n2 - n1$ = the number of customers who would have joined anyway
 $M_{i,y}$ = the marketing costs needed to retain the referred customers

$ACQ1_{i,y}$ = the savings in acquisition cost from customers who would not join without the referral
 $ACQ2_{i,y}$ = the savings in acquisition cost from customers who would have joined anyway

Note: A detailed description of our CLV model can be found in Papunjar Venkatesan and V. Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing* (October 2004); details of the CRV model are presented in V. Kumar, J. Andrew Peterson, and Robert P. Leone, "The Power of Customer Advocacy," *University of Connecticut Working Paper*, 2008.

Comment calculer une CLTV et la valeur de la recommandation³⁹

Le processus est alors simple : à chaque membre de la communauté est attribué un code ou un lien spécifique qui redirige vers une landing page qui lui est propre (générée automatiquement à partir un modèle unique mais mettant en valeur l'identité du parrain). Le parrain peut ainsi partager une invitation personnalisée.

Cette technique a notamment été utilisée par Uber, Dropbox ou encore AirBnB qui, en offrant des récompenses faisant économiser des espèces sonnantes et trébuchantes, ont vu leur croissance s'accélérer.

Le processus peut cependant être affiné. Par exemple, en identifiant plusieurs segments d'utilisateurs, il est possible de proposer une récompense différente à chacun d'eux et de maximiser ainsi la marge obtenue. La récompense peut même être nulle pour les utilisateurs les plus engagés - qui parleront quoiqu'il advienne du produit à leurs proches.

Il existe une multitude de canaux par lesquels le partage peut se faire. Le plus classique est tout simplement le bouche-à-oreille, difficile à mesurer, il reste néanmoins le plus efficace car le plus naturel. De plus, les emails, SMS et autres messages personnels sont aussi un bon moyen de promouvoir le service.

La recommandation s'appuie aussi sur les sources dites "virales", au premier rang desquelles les réseaux sociaux. Ce type de canal se révèle particulièrement pertinent lorsqu'il est utilisé par des influenceurs qui diffusent le site web de l'entreprise à leur communauté, en général plus engagée que la moyenne.

³⁹ Laxman Papineni, Marketo Blog, "Referral Marketing: Catapulting SaaS Businesses to the Next Level", 22 mai 2015, disponible sur : <http://blog.marketo.com/2015/05/referral-marketing-catapulting-saas-businesses-to-the-next-level.html>

Le moment auquel intervient la proposition de recommandation est également crucial : il s'agit de demander un parrainage à l'utilisateur lorsqu'il est à la fois satisfait du service tout en lui proposant une solution à l'un de ses problèmes. Ainsi, AirBnB propose d'inviter un ami sur le site, après une première expérience réussie et avant une seconde réservation⁴⁰ (l'implicite étant que l'argent de la recommandation aidera à réserver une deuxième fois).

Choisir son moment peut ainsi aller loin. Comme l'explique Grégoire Mercier⁴¹, dans le cas d'une application, les évaluations utilisateurs sont critiques. Afin de favoriser les critiques positives, il est possible de demander d'abord à l'utilisateur s'il est satisfait de l'application et, seulement après, de lui demander de laisser une évaluation. Ainsi, les utilisateurs insatisfaits peuvent être dirigés vers un formulaire sans qu'ils n'émettent d'avis négatif.

Enfin, il faut bien entendu mettre en valeur la possibilité de parrainer quelqu'un. C'est notamment l'une des erreurs admises par AirBnB⁴² : pendant longtemps, le programme de recommandation n'était pas assez visible. Nul ne doit ignorer la possibilité non seulement d'avertir son cercle proche de l'existence du produit mais également de bénéficier d'une récompense (les messages sont souvent de la forme "Gagnez xx€ en parrainant un ami").

Un programme de recommandation réussi se mesure à cinq ratio clés selon Julien Le Coupanec, growth hacker à TheFamily⁴³ :

- La participation : nombre de parrains / nombre d'utilisateurs actifs. Il convient de maximiser ce ratio au plus près de 1.
- La diffusion : nombre de parrainés / nombre de parrains. Ici, le but est de maximiser ce ratio dans l'absolu ; il doit idéalement dépasser 3.
- Le taux de clic : nombre de clics / nombre de parrainés. Il s'agit de faire tendre ce ratio au plus près de 1.
- Le taux d'inscription : nombre d'inscrits / nombre de clics. Là encore, il doit tendre vers 1.
- Le taux de viralité du produit : nombre de parrainés / nombre d'utilisateurs actifs. Plus ce ratio est grand, plus le programme de recommandation fonctionne bien.

La recommandation est donc une étape cruciale du développement d'une startup. Si elle existait déjà sous la forme du bouche à oreille dans un parcours marketing classique, les outils numériques et particulièrement les réseaux sociaux permettent d'en démultiplier l'effet et d'en tracer précisément l'usage.

Par ailleurs, la technique est grandement automatisable puisqu'en un clic, il est possible de partager un message à ses amis. Tout ceci étant mesurable, il est également facile de récompenser un utilisateur qui parle du produit à son cercle proche et donc de favoriser la viralité artificiellement.

⁴⁰ Visakan Veerasamy, Referral Candy Blog, "Growth, Referrals And Getting The Job Done: What Airbnb's Growth Team Has Learnt", December 30, 2014, disponible sur : <http://www.referralcandy.com/blog/referrals-at-airbnb-our-notes-and-takeaways/>

⁴¹ Grégoire Mercier, YouTube, "Growth Hacker les AppStores", 11 février 2014, disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=4REkoVmglL4>

⁴² Dan Hill, AirBnB Nerds, "Referrals at Airbnb: Driving Sustainable & Scalable Growth", 28 juin 2014, disponible sur : <http://nerds.airbnb.com/referrals-airbnb-driving-sustainable-scalable-growth>

⁴³ Julien Le Coupanec, YouTube, "Koudetat Growth Hacking S05E04", 2 juillet 2015, disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=td49BdlzS1M>

3. Le growth hacking, un état d'esprit plus qu'un ensemble de techniques

Bien que décrivant précisément toutes les étapes à mettre en place dans une stratégie de growth hacking, le framework AARRR ne peut suffire pour appréhender d'un seul coup toutes les subtilités de la discipline. Au delà de la technique, le growth hacker opère en effet avec un état d'esprit particulier.

A. L'importance des données

Le premier élément distinctif d'un growth hacker est son attachement à tout mesurer avec la plus grande précision. Allant plus loin sur ce point que le marketing classique, le growth hacking fait usage des nouvelles technologies pour mesurer quantitativement le comportement utilisateur.

Etant donné leur très grande intégration avec les équipes produit, les growth hackers peuvent de plus aisément et rapidement tester de nouvelles idées tout en y intégrant les bons outils de mesure au bon endroit. En combinant plusieurs de ces derniers, il est possible de modéliser avec une grande finesse le comportement des utilisateurs.

Ces techniques permettent également des changements très légers et très rapides, ce qui fait que les produits sont en constante évolution (particulièrement sur le web où, de part le temps de mise en production très court, un changement ou une idée peut être mesuré dans l'heure).

La première nécessité du growth hacker est de connaître ses visiteurs et particulièrement le sous-groupe constitué de ses clients. Il existe à cet effet des solutions en lignes telles que Google Analytics pour les sites web ou Flurry pour les applications qui donnent une vue exhaustive des utilisateurs.

Ces dernières permettent de connaître le nombre de visiteurs de chaque page, chaque section du site ou de l'application, le temps passé et d'isoler ceux qui repartent immédiatement. De plus, Google Analytics étant une solution utilisée sur de nombreux sites web, une grande quantité de données démographiques (anonymisées) est disponible (par exemple l'âge, la ville d'origine, le sexe, etc.).

Le guide d'utilisation de Google Analytics permet d'apprécier ce que permet de mesurer cette solution⁴⁴ :

- Visiteurs uniques (ou utilisateurs) : c'est le nombre de personnes qui visitent le site ou l'application. Ils peuvent être classés comme nouveaux utilisateurs ou utilisateurs récurrents, selon qu'ils ont déjà fréquenté le site ou non.
- Sessions : ce chiffre correspond à une visite du site (ou de l'application), laquelle peut comporter plusieurs pages ou plusieurs vues.
- Pages vues : c'est le nombre de fois qu'une page est vue.
- Temps par page : le temps passé par page est important pour mesurer l'intérêt porté par les utilisateurs au contenu du site.

⁴⁴ Google Analytics Academy, "Unit 3 - Understanding and using Google Analytics data", dernière consultation le 21 août 2015, disponible sur : <https://analyticsacademy.withgoogle.com/course01/unit?unit=3&lesson=2>

- Le taux de rebond : c'est le pourcentage de visiteurs qui n'ont qu'une interaction avec le site ou l'application avant de partir (c'est-à-dire qu'ils arrivent sur le site et repartent immédiatement). Il donne notamment une idée de la qualité des visiteurs, sauf cas particuliers (par exemple un blog, auquel cas l'utilisateur va probablement se contenter de lire l'article avant de repartir sans autre interaction).

Ce type de solution permet ainsi d'avoir une vue d'ensemble des utilisateurs et de comprendre une audience de manière globale. Cependant, Google Analytics est bien moins utile pour faire ressortir un comportement utilisateur précis. Un tel outil fonctionne donc en complément d'autres solutions de mesure dites "comportementales". Ce sont elles qui permettent notamment de bâtir de l'intelligence sur un segment de clients donné.

Bien que Google Analytics permette théoriquement ce type de mesure, il est d'usage de séparer les deux solutions et Mixpanel est le leader de la mesure comportementale. Sur son blog⁴⁵, la société explique notamment qu'elle facilite la lecture du parcours utilisateur. Pour chaque fonctionnalité du site ou de l'application est ainsi insérée une ligne de code qui permet de tracer quel visiteur fait quoi et à quel moment.

Certaines solutions, comme Intercom, permettent même une gestion particulièrement fine des utilisateurs, jusqu'à proposer d'écrire des scénarios avec les comportements types. Ainsi, un utilisateur qui aurait laissé son email mais qui ne reviendrait pas sur le site très fréquemment pourrait se voir relancé tandis qu'un autre, à la suite d'un achat, pourrait se voir proposé un bon d'achat, etc. Ce sont ces solutions qui sont utilisées pour construire les déclencheurs externes évoqués à la partie 2.B.

Une fois les événements définis, il est possible, avec les deux solutions, de construire des funnels qui mènent à des objectifs. Un funnel est le passage d'un utilisateur par plusieurs événements dans un ordre donné. Par exemple, la séquence "visiter la page d'accueil, visiter la page d'inscription, entrer son email, cliquer sur s'inscrire" forme un funnel.

A la fin du funnel est atteint un objectif (dans le cas précédent, la réception de l'email de l'utilisateur). A chaque objectif peut correspondre un prix : soit le prix de vente si l'objectif correspond à une vente, soit un prix estimé (si on considère qu'une adresse email sur cent mène à une vente et que le panier moyen est de 80€, alors cette adresse email vaut $80 * 1/100 = 0,8€$).

Le framework AARRR constitue en lui-même un funnel, bien qu'il soit souvent sub-divisé en une multitude de parcours. A chaque étape, le growth hacker peut ainsi travailler le taux de conversion, en comprenant les mécanismes bloquants à chaque fois. Si son but final est d'augmenter le revenu total de l'entreprise, il peut travailler sur des étapes-clés qui mèneront à long terme à ce résultat.

⁴⁵ Mixpanel, Common Questions, "How is Mixpanel different than Google Analytics?", dernière consultation le 25 août 2015, disponible sur : <https://mixpanel.com/help/questions/articles/how-is-mixpanel-different-than-google-analytics>



Un exemple de funnel d'un site e-commerce proposé sur le blog de KissMetrics⁴⁶

Quelque soit la solution de mesure utilisée, elle permet de tracer la provenance d'utilisateurs par le biais de mots-clés (tags) que l'on peut ajouter à l'adresse du site web. Ces mots-clés sont appelés UTM (Urchin Traffic Monitor)⁴⁷. Chaque adresse contenant des UTM peut ainsi fournir des données supplémentaires sur les visiteurs.

Elles sont particulièrement utiles pour mesurer les différentes sources d'acquisition (voir partie 1.C.). Ainsi, à chaque fois que l'entreprise diffuse un lien, elle veille à en changer les UTM de manière à mesurer l'efficacité du canal. Trois tags UTM sont majoritairement utilisés :

- Source : le site d'où vient le visiteur.
- Medium : le type de lien par lequel est arrivé le visiteur (bannière, lien sponsorisé dans un moteur de recherche, ou tout simplement un lien qui n'était pas de la publicité).
- Campaign (campagne) : le nom de la campagne sur laquelle le visiteur a cliqué.

⁴⁶ Kristi Hines, KissMetrics Blog, "How to Get Actionable Data Out of Google Analytics", dernière consultation le 29 août 2015, disponible sur : <https://blog.kissmetrics.com/actionable-google-analytics/>

⁴⁷ Google, Urchin Help, "Urchin Traffic Monitor (UTM)", dernière consultation le 24 août 2015, disponible sur : <https://support.google.com/urchin/answer/28710?hl=fr>

Il devient ainsi aisé de comprendre finement quelle publicité ou quel relai gratuit (réseau social, newsletter, etc.) fonctionne ou pas. Une fois les UTM lus, ils sont affectés au visiteur pour le reste de la session (voir conservés en mémoire s'il revient) et, à l'aide d'un funnel, il est possible d'établir quelle campagne, quel medium ou quelle source fonctionne le mieux.

Ainsi, les growth hackers s'attachent à mesurer dans les moindres détails tout ce qui peut être mesuré, de la provenance de leurs utilisateurs à leur comportement, en passant par une mesure précise de toutes les sources d'acquisition.

B. Curiosité et créativité

En dehors de son obsession de tout mesurer, le growth hacker se distingue également par sa créativité et son goût pour la nouveauté, ou du moins l'inattendu. Interviewé par le média américain TechCrunch, Michael Birch, co-fondateur de la startup Bebo, insiste sur le fait que le growth hacking est "à la fois un art et une science"⁴⁸.

Comme le note Ryan Holiday⁴⁹, le growth hacker, comme l'entrepreneur, se doit d'être souple et réactif. Il prend pour exemple Instagram qui a commencé comme un service de chat géo-localisé et dont les fondateurs ont rapidement compris que les utilisateurs étaient surtout intéressés par les photos. Le réseau social s'est alors concentré exclusivement sur la photographie, touchant par là plusieurs millions d'utilisateurs.

Cette créativité exacerbée est née d'un besoin : Internet ayant considérablement abaissé les barrières à l'entrée d'un marché, la concurrence n'en est que plus acharnée. Pour se distinguer, les growth hackers doivent en permanence trouver de nouveaux moyens d'atteindre leurs cibles.

Au delà de la créativité, un growth hacker se doit également d'être curieux, comme le note toujours Aaron Ginn pour TechCrunch⁵⁰. Les techniques évoluant très vite, il s'agit d'être toujours à la pointe. De même, les expériences créées par les concurrents sont une source d'inspiration très importante.

Comme le dit Blake Commagere, de MediaSpike, "Un growth hacker ne s'arrête jamais. Facebook a une équipe en charge de la croissance et pourtant ils ont un milliard de membres". Quelque soit l'objectif ou la situation, il y a quelque chose à apprendre et à entreprendre.

Pour cela, des forums tels que GrowthHackers.com sont autant d'outils précieux. En réunissant à un seul endroit une grande partie des growth hackers de la planète, ce site permet en seul coup d'œil d'apprécier les dernières avancées, les dernières idées et les derniers hacks dont il est possible de s'inspirer.

Bien que le terme soit né sur le web, il serait possible, en un sens, de rapprocher guérilla marketing et growth hacking. Après tout, comme le définit Jay Conrad Levinson, une guérilla

⁴⁸ Aaron Ginn, TechCrunch, "Defining A Growth Hacker: Three Common Characteristics", 2 septembre 2012, disponible sur : <http://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/>

⁴⁹ Ryan Holiday, Clarity Blog, "An Introduction to Growth Hacking: 3 Quotes to Explain the Future of Marketing", dernière consultation le 27 août 2015, disponible sur : <http://blog.clarity.fm/an-introduction-to-growth-hacking-3-quotes-to-explain-the-future-of-marketing/>

⁵⁰ Aaron Ginn, TechCrunch, "Defining A Growth Hacker: Three Common Characteristics", 2 septembre 2012, disponible sur : <http://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/>

marketing consiste à “atteindre des objectifs classiques, tels que le profit et la joie, avec des méthodes non conventionnelles, en investissant de l'énergie plutôt que de l'argent”⁵¹.

En cela, le phénomène de guérilla marketing pourrait s'apparenter à une transposition physique (ou en tout cas en dehors du web) du growth hacking. Par une combinaison astucieuse de moyens simples, il est possible de faire des campagnes au retour sur investissement particulièrement élevé.

Certaines sociétés sont même allées plus loin, comme Michel et Augustin qui a filmé ses événements de guérilla marketing pour ensuite les mettre en ligne (et donc profiter de la portée des supports en ligne à partir d'une action purement hors-ligne). Ce fut notamment le cas d'une opération où, profitant de la venue de Bill Gates à une conférence, les deux trublions en ont profité pour promouvoir leur yaourt liquide, y compris sur YouTube⁵².

Parfois, souvent même, les équipes en charge du growth hacking reprennent des techniques anciennes, voire éprouvées. Tout ce qui est vrai dans la psychologie par exemple (comment convaincre, quelles associations de couleurs, quels noms, etc.) est bien entendu valable dans le growth hacking. C'est par exemple la raison pour laquelle TheFamily propose des cours d'écriture dans sa formation de growth hacking⁵³.

L'attitude d'un growth hacker peut aussi être très à contre-courant des tendances. En bénéficiant ainsi de la baisse des prix du marché publicitaire des médias dits “classiques”, un growth hacker peut se permettre d'utiliser des canaux d'acquisition qui n'étaient auparavant pas disponibles aux startups⁵⁴.

De même, malgré une attention à tout mesurer, certaines actions peuvent être difficile à tracer, notamment si elles se répercutent dans une boutique physique. Certains, comme la société KissMetrics, préconisent l'utilisation, pourtant ancienne, de coupons pour retrouver la provenance des utilisateurs⁵⁵.

Selon Brian Balfour, en charge de la croissance à HubSpot, entreprise spécialisée dans la conception de logiciels marketing, les meilleurs growth hackers ont un profil de compétences en “T”⁵⁶, c'est à dire constitué d'une base solide de connaissances et d'une spécialisation dans un ou deux sous-domaines.

Les compétences du growth hacker type se composeraient ainsi d'une couche de base incluant un grand nombre de sujets très variés (psychologie, design, statistiques, etc.), d'une couche comprenant tous les sujets marketing (écriture, études, interviews, etc.) et d'une dernière couche au sein de laquelle, par choix, le growth hacker choisirait de se spécialiser (SEO, publicité sur Internet, envoi d'emails, etc.).

⁵¹ Jay Conrad Levinson, Guerilla Marketing, Secrets for Making Big Profits from your Small Business, Editions Houghton Muffin, 24 janvier 1985, p. 98

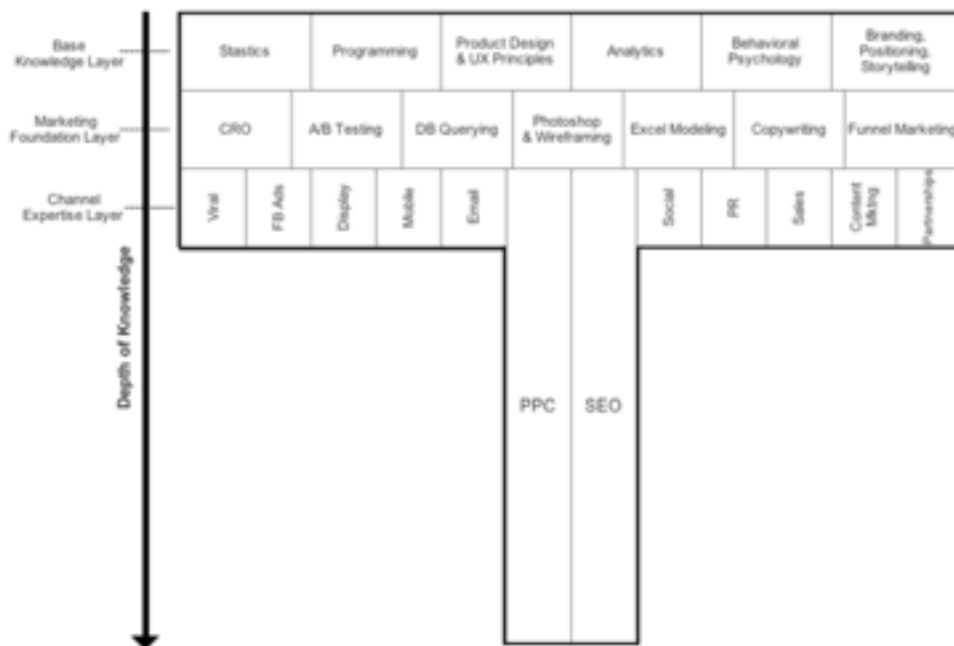
⁵² Augustin Paluel-Marmont (Michel et Augustin), YouTube, “Le secret de Bill ;)”, 12 octobre 2010, disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=X5bFBGsqI4Y>

⁵³ Koudetat Growth Hacking, “Devenez Growth Hacker en six semaines”, dernière consultation le 19 août 2015, disponible sur : <http://growth.koudetat.co/>

⁵⁴ Oussama Ammar, Youtube, “Koudetat Growth Hacking s04 e02”, 24 mars 2015, disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=sHB_VFpqtGY

⁵⁵ KissMetrics, KissMetrics Blog, “How to Track Offline Marketing Campaigns with Analytics”, dernière consultation le 20 août 2015, disponible sur : <https://blog.kissmetrics.com/offline-marketing-tracking/>

⁵⁶ Brian Balfour, CoElevate, “How To Become A Customer Acquisition Expert”, 9 octobre 2013, disponible sur : <http://www.coelevate.com/essays/customer-acquisition>



Un exemple de structuration des compétences en T⁵⁷

Il s'agit de trouver, comme le dit Hugo Amsellem, le bon équilibre entre expertise et curiosité⁵⁸. Le growth hacker, par curiosité, possède de nombreuses compétences et se spécialise là où il le souhaite. Une équipe de growth hackers se doit alors de réunir des profils aux spécialisations complémentaires.

Ce mélange de créativité et de curiosité est tout aussi vital que l'expertise technique dans le growth hacking. Puisqu'il faut en permanence trouver de nouvelles manières d'atteindre une cible, le renouvellement des idées et des compétences joue un rôle prépondérant.

C. L'exemple-type du growth hacking : le test A/B

Un des outils privilégiés du growth hacker est le test A/B. Il est intéressant de l'étudier car il représente d'une part le moyen le plus en vogue pour bâtir concrètement une stratégie de croissance et d'autre part il est emblématique de l'état d'esprit du growth hacker.

Entre statistiques, graphisme et rédaction, le test A/B sollicite en effet une large palette de compétences. Sur le site d'Optimizely, société leader en la matière, on peut lire la définition suivante du test A/B :

*“Un test A/B consiste à tester deux versions d'une page Web — une version A (la version contrôle) et une version B (la variation) — avec le trafic en temps réel, puis à mesurer l'effet de chaque version sur votre taux de conversion.”*⁵⁹

⁵⁷ Brian Balfour, CoElevate, “How To Become A Customer Acquisition Expert”, 9 octobre 2013, disponible sur : <http://www.coelevate.com/essays/customer-acquisition>

⁵⁸ Hugo Amsellem, Medium, “Vous êtes plutôt Generalist, Specialist ou T-Shaped ?”, 21 avril, disponible sur : <https://medium.com/rejoignez-le-koudetat/c-est-quoi-%C3%AAtre-t-shaped-708ee26741a7>

⁵⁹ Optimizely, “Qu'est-ce qu'un test A/B ?”, dernière consultation le 22 août 2015, disponible sur : <https://www.optimizely.fr/ab-testing/>

Le test A/B permet donc de procéder à des changements itératifs sur des parties très ciblées d'un site web ou d'une application. Couramment, les growth hackers essaient diverses dispositions, diverses couleurs, divers textes, etc. Sur son blog, l'éditeur du logiciel Highrise a ainsi détaillé des gains allant jusqu'à 100% d'augmentation :



ORIGINAL DESIGN



PERSON DESIGN
102.5% ↑

Les résultats du test A/B mené par Highrise⁶⁰.

Cette expérience a duré plusieurs mois, jusqu'à obtenir le gain maximal et sans jamais cesser d'itérer. La société est ainsi allée jusqu'à tester des visuels de plusieurs personnes afin de déterminer lequel inspirait suffisamment confiance pour déclencher le clic⁶¹.

Afin de déterminer ce qu'il faut tester le growth hacker s'appuie sur un funnel (cf. partie 3.A.). Etape par étape, il s'agit d'augmenter les taux de conversion à chaque point-clé. Souvent, chaque étape correspond à une action de l'utilisateur : un clic sur un bouton, la saisie de données, le téléchargement d'un fichier, etc.

Toutes reposent sur un call-to-action (CTA), c'est à dire un élément de la page incitant à faire une action donnée. Ces CTA sont le nerf de la guerre : ils doivent être suffisamment convaincants pour que l'utilisateur entreprenne l'action voulue.

Lors de la campagne de 2008, l'équipe du président Obama a ainsi travaillé dans le détail sur les CTA d'appel aux dons. Dan Siroker, sur le blog d'Optimizely, raconte ainsi que 24 combinaisons (4 boutons et 6 images) ont été testées sur plus de 300 000 visiteurs permettant une augmentation finale de 40% par rapport à la version initiale⁶² :

⁶⁰ Jamie, Signal Versus Noise, "Behind the scenes: A/B testing part 3: Finalé", 23 août 2011, disponible sur : <https://signalnoise.com/posts/2991-behind-the-scenes-ab-testing-part-3-final>

⁶¹ Jamie, Signal Versus Noise, "Behind the scenes: A/B testing part 3: Finalé", 23 août 2011, disponible sur : <https://signalnoise.com/posts/2991-behind-the-scenes-ab-testing-part-3-final>

⁶² Dan Siroker, Optimizely Blog, "How Obama Raised \$60 Million by Running a Simple Experiment", 29 novembre 2010, disponible sur : <https://blog.optimizely.com/2010/11/29/how-obama-raised-60-million-by-running-a-simple-experiment/>



Les 4 variations de boutons testées par l'équipe de Barack Obama

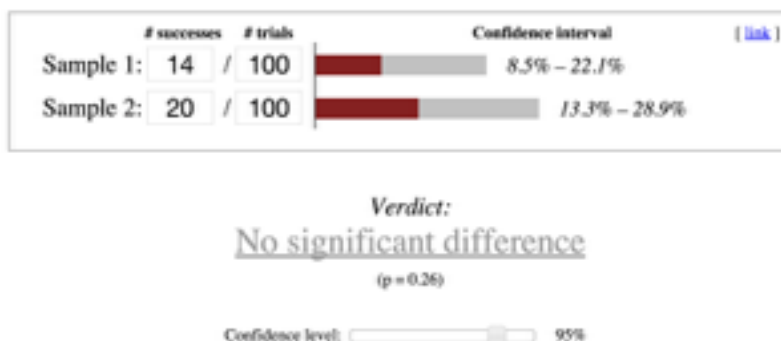
Reste que pour être certain du bien-fondé des résultats, il est indispensable de mener un test de signifiante statistique. En effet, plus la variation est ténue, plus il faut la tester sur un grand nombre de visiteurs afin de s'assurer de sa performance. L'expérience doit par ailleurs durer suffisamment longtemps afin de neutraliser au maximum l'effet de paramètres extérieurs (les jours de la semaine sont à ce titre une donnée essentielle à prendre en compte comme le rappelle Peep Laja de ConversionXL⁶³).

Pour vérifier la validité des données, le test du χ^2 est particulièrement approprié. Ce test statistique permet de déterminer une fourchette de résultats dans un intervalle de confiance. Ainsi, pour un nombre de conversions réalisées A, un nombre de visites A, un nombre de conversions réalisées B, un nombre de visites B et un intervalle de confiance donné, on peut déterminer une fourchette de conversion A et une fourchette de conversion B.

Si la borne inférieure de la fourchette B est supérieure à la borne supérieure de la fourchette A (ou vice-versa), il est alors possible d'affirmer que la combinaison B est gagnante (ou vice-versa) dans l'intervalle de confiance choisi (il est d'usage de le choisir d'au moins 95%).

Evan Miller propose un outil en ligne qui permet d'illustrer l'importance de la taille de l'échantillon⁶⁴ :

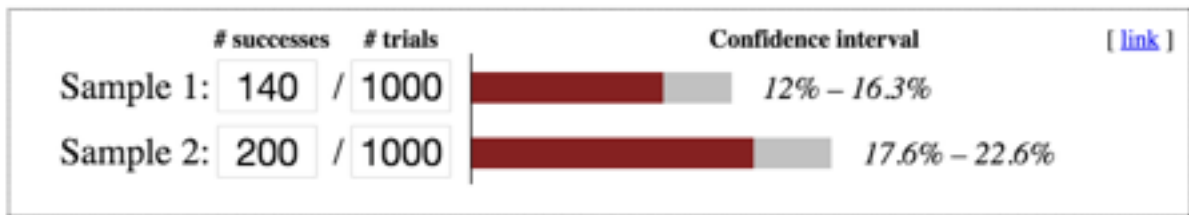
- Situation ne présentant pas de signifiante statistique en raison d'un trop petit nombre de visiteurs :



⁶³ Peep Laja, ConversionXL, "12 A/B Split Testing Mistakes I See Businesses Make All The Time", dernière consultation le 22 août 2015, disponible sur : <http://conversionxl.com/12-ab-split-testing-mistakes-i-see-businesses-make-all-the-time/>

⁶⁴ Evan Miller, Evan's Awesome A/B Tools, "Does the rate of success differ across two groups?", dernière consultation le 26 août 2015, disponible sur : <http://www.evanmiller.org/ab-testing/chi-squared.html>

- Situation présentant une signifiante statistique car le nombre de visiteurs est suffisamment important pour que les résultats entrent dans l'intervalle de confiance souhaité :



Verdict:
Sample 2 is more successful
($p < 0.001$)

Confidence level: 95%

Chaque test A/B se doit ainsi d'être vérifié minutieusement afin d'éviter toute erreur due à un échantillon trop restreint. Cette rigueur nécessaire rend souvent ce type de tests difficile à mettre en place car peu d'entreprises peuvent se targuer de bénéficier d'un trafic suffisamment important.

Néanmoins, le test A/B est une méthode emblématique du growth hacking. En effet, il requiert de la créativité et de la curiosité pour imaginer les expériences et concevoir les différentes variantes, tout en nécessitant une grande rigueur mathématique afin d'arriver à des conclusions fiables.

Comme le donne à voir l'exemple des tests A/B, il est difficile de caractériser le growth hacker : entre concepteur-rédacteur, psychologue et développeur, il fait en tout état de cause partie de ces "smart creatives" évoqués par Eric Schmidt. Il est par conséquent impossible de le faire rentrer dans une case.

Ainsi, bien que ses objectifs soient les mêmes que ceux d'un marketeur classique, nous pouvons noter deux différences majeures : d'une part il s'appuie sur des leviers numériques inédits pour atteindre ces objectifs et d'autre part il tire profit d'une organisation d'entreprise horizontale qui facilite son action.

Le growth hacking ne vient donc pas tant en remplacement du marketing mais se positionne plutôt comme une évolution adaptée à une structure managériale spécifique (la startup, ses rendements croissants et son organisation horizontale).

Par ailleurs, Dave McClure n'a pas hésité à présenter le framework AARRR comme étant du "marketing pour pirates"⁶⁵ (en référence aux "Pirates de Silicon Valley", expression rendue célèbre par le documentaire éponyme et qui désigne les fondateurs de startups technologiques ainsi que les employés qui les entourent).

Dès lors, impossible de résumer le growth hacker à ses simples compétences techniques et créatives. Ces fameux pirates mettent en effet l'art du hack au centre de leur action. Or, comme le rappelle, Danielle Morrill, co-fondatrice et PDG de Referly : "L'utilisation du mot 'hacking' se rapporte à la question 'comment pouvons-nous résoudre un problème différemment ?'"⁶⁶.

Au delà des simples connaissances techniques, c'est surtout cet état d'esprit qui sera valorisé. Les marketeurs seront donc amenés à devenir de véritables "smart creatives" - alliant créativité, curiosité et technique.

In fine, est-ce la mort du marketing ? Il serait présomptueux de l'affirmer surtout qu'étant donné la concurrence acharnée que se livrent les concurrents de la plupart des filières, le marketing revêt plus que jamais un aspect central pour se distinguer.

Néanmoins, l'entrée dans l'âge entrepreneurial signifie que les startups sont amenées à occuper une place de plus en plus importante dans l'économie. Par conséquent, le growth hacking, toute évolution du marketing qu'il soit, est appelé à devenir une discipline majeure.

Sans oublier les fondamentaux, les marketeurs du XXIème siècle devront ainsi maîtriser des savoirs toujours plus importants (ils devront pouvoir itérer directement sur le produit - que ce soit en codant ou non) et surtout se doter d'un état d'esprit nouveau.

⁶⁵ Dave McClure, Master of 500 Hats, "Product Marketing for Pirates: AARRR! (aka Startup Metrics for Internet Marketing & Product Management)", 20 juin 2007, disponible sur : <http://500hats.typepad.com/500blogs/2007/06/internet-market.html>

⁶⁶ Aaron Ginn, TechCrunch, "Defining A Growth Hacker: Debunking The 6 Most Common Myths About Growth Hacking", 8 décembre 2012, disponible sur : <http://techcrunch.com/2012/12/08/defining-a-growth-hacker-6-myths-about-growth-hackers/>

Bibliographie

Ouvrages

COLIN, Nicolas, VERDIER, Henri. L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique. Editions Armand Colin. 16 mai 2012. 290 p.

CONRAD LEVINSON, Jay. Guerilla Marketing, Secrets for Making Big Profits from your Small Business. Editions Houghton Muffin. 24 janvier 1985. 226 p.

EYAL, Nir. Hooked. Editions Portfolio. 4 novembre 2014. 256 p.

SCHMIDT, Eric, ROSENBERG, Jonathan. How Google Works. Editions John Murray. 23 septembre 2014. 352 p.

MASTERS, Blake, THIEL. From Zero To One. Editions Virgin Books. 4 juin 2015. 224 p.

Articles

AMMAR, Oussama. Youtube. "Koudetat Growth Hacking s04 e02". 24 mars 2015. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=sHB_VFpqtGY

AMSELLEM, Hugo. Medium. "Vous êtes plutôt Generalist, Specialist ou T-Shaped ?". 21 avril. Disponible sur : <https://medium.com/rejoignez-le-koudetat/c-est-quoi-%C3%AAtre-t-shaped-708ee26741a7>

ANDREESSEN, Marc. Wall Street Journal. "Why Software Is Eating The World". 20 février 2011. Disponible sur : <http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>

BALFOUR, Brian. CoElevate. "How To Become A Customer Acquisition Expert". 9 octobre 2013. Disponible sur : <http://www.coelevate.com/essays/customer-acquisition>

BHARGAVA, Taru. App Virality Blog. "The 7 Mistakes To Avoid While Running An In-App Referral Program". Juin 2015. Disponible sur : <http://www.appvirality.com/blog/7-mistakes-to-avoid-while-running-an-in-app-referral-program/>

BLANK, Steve. Steve Blank. "What's A Startup? First Principles.". 25 janvier 2010. Disponible sur : <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

BROWN, Morgan. GrowthHackers Growth Studies. "Airbnb: The Growth Story You Didn't Know". Dernière consultation le 19 août 2015. Disponible sur : <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>

CARLSON, Nicholas. Business Insider. "The Untold Story Of Larry Page's Incredible Comeback". 24 avril 2014. Disponible sur : <http://uk.businessinsider.com/larry-page-the-untold-story-2014-4>

LE COUPANEC, Julien. YouTube. "Comment automatiser votre startup". 6 février 2015. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=nXGwKojredU>

LE COUPANEC, Julien. YouTube. "Koudetat Growth Hacking S05E04". 2 juillet 2015. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=td49BdlzS1M>

ELLIS, Sean. Startup Marketing. "Deconstructing Startup Growth". 29 juin 2010. Disponible sur : <http://www.startup-marketing.com/deconstructing-startup-growth/>

GRAHAM, Paul. Paul Graham. "Startup = Growth". Septembre 2012. Disponible sur : <http://www.paulgraham.com/growth.html>

GINN, Aaron. TechCrunch. "Defining A Growth Hacker: Three Common Characteristics". 2 septembre 2012. Disponible sur : <http://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/>

GINN, Aaron. TechCrunch. "Defining A Growth Hacker: Debunking The 6 Most Common Myths About Growth Hacking". 8 décembre 2012. Disponible sur : <http://techcrunch.com/2012/12/08/defining-a-growth-hacker-6-myths-about-growth-hackers/>

GOODING, Liam. Trakio Blog. "SaaS Onboarding: Do You Really Know What The "Aha!" Moment Is For Your Product?". 31 mai 2014. Disponible sur : <http://blog.trak.io/saas-onboarding-do-you-really-know-what-the-aha-moment-is-for-your-product/>

HEMLEY, Debbie. Social Media Examiner. "26 Elements of a Gamification Marketing Strategy". 5 avril 2012. Disponible sur : <http://www.socialmediaexaminer.com/26-elements-of-a-gamification-marketing-strategy/>

HILL, Dan. AirBnB Nerds. "Referrals at Airbnb: Driving Sustainable & Scalable Growth". 28 juin 2014. Disponible sur : <http://nerds.airbnb.com/referrals-airbnb-driving-sustainable-scalable-growth>

HINES, Kristi. KissMetrics Blog. "How to Get Actionable Data Out of Google Analytics". Dernière consultation le 29 août 2015. Disponible sur : <https://blog.kissmetrics.com/actionable-google-analytics/>

HOLIDAY, Ryan. Clarity Blog. "An Introduction to Growth Hacking: 3 Quotes to Explain the Future of Marketing". Dernière consultation le 27 août 2015. Disponible sur : <http://blog.clarity.fm/an-introduction-to-growth-hacking-3-quotes-to-explain-the-future-of-marketing/>

Jamie. Signal Versus Noise. "Behind the scenes: A/B testing part 3: Finalé". 23 août 2011. Disponible sur : <https://signalvnoise.com/posts/2991-behind-the-scenes-ab-testing-part-3-final>

KOH, Yoree. Wall Street Journal. "Twitter Redesigns Signup Process to Entice New Users". 29 août 2014. Disponible sur : <http://blogs.wsj.com/digits/2014/08/29/twitter-redesigns-signup-process-to-entice-new-users/>

LAIA, Peep. ConversionXL. "12 A/B Split Testing Mistakes I See Businesses Make All The Time". Dernière consultation le 22 août 2015. Disponible sur : <http://conversionxl.com/12-ab-split-testing-mistakes-i-see-businesses-make-all-the-time/>

MCCLURE, Dave. Master of 500 Hats. "Product Marketing for Pirates: AARRR! (aka Startup Metrics for Internet Marketing & Product Management)". 20 juin 2007. Disponible sur : <http://500hats.typepad.com/500blogs/2007/06/internet-market.html>

MCCLURE, Dave. Master of 500 Hats. "Startup Metrics for Pirates: AARRR!". 6 Septembre 2007. Disponible sur : <http://500hats.typepad.com/500blogs/2007/09/startup-metrics.html>

MCCLURE, Dave. Slideshare. "Startup Metrics for Pirates". 26 septembre 2012. Disponible sur : <http://fr.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-sept-2012>

MCLAUGHLIN, John. The Next Web. "9 iconic growth hacks tech companies used to boost their user bases". 28 mai 2014. Disponible sur : <http://thenextweb.com/entrepreneur/2014/05/28/9-iconic-growth-hacks-tech-companies-used-pump-user-base/>

MERCIER, Grégoire. YouTube. "Growth Hacker les AppStores". 11 février 2014. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=4REkoVmgpL4>

MILLER, Evan. Evan's Awesome A/B Tools. "Does the rate of success differ across two groups?". Dernière consultation le 26 août 2015. Disponible sur : <http://www.evanmiller.org/ab-testing/chi-squared.html>

NIVI, Babak. Venture Hacks. "The Entrepreneurial Age". 25 février 2013. Disponible sur : <http://venturehacks.com/articles/the-entrepreneurial-age>

OLSON, Parmy. The Guardian. "Teenagers say goodbye to Facebook and hello to messenger apps". 10 novembre 2013. Disponible sur : <http://www.theguardian.com/technology/2013/nov/10/teenagers-messenger-apps-facebook-exodus>

O'NEILL, Nick. AdWeek - Social Times. "Facebook's Operations At Near Break Even Often Meant Nearly Broke". 18 mai 2010. Disponible sur : <http://www.adweek.com/socialtimes/facebooks-operations-at-near-break-even-often-meant-nearly-broke/317599>

PALUEL-MARMONT Augustin (Michel et Augustin). YouTube. "Le secret de Bill ;)". 12 octobre 2010. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=X5bFBGsq44Y>

PAPINENI, Laxman. Marketo Blog. "Referral Marketing: Catapulting SaaS Businesses to the Next Level". 22 mai 2015. Disponible sur : <http://blog.marketo.com/2015/05/referral-marketing-catapulting-saas-businesses-to-the-next-level.html>

RASCANU, Alex. Slideshare. "Growth Hacking with SEO". 28 août 2014. Disponible sur : <http://www.slideshare.net/alexrascanu/growth-hacking-with-seo>

SINEK, Simon. TED. "How great leaders inspire action". Septembre 2009. Disponible sur : http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

SIROKER, Dan. Optimizely Blog. "How Obama Raised \$60 Million by Running a Simple Experiment". 29 novembre 2010. Disponible sur : <https://blog.optimizely.com/2010/11/29/how-obama-raised-60-million-by-running-a-simple-experiment/>

VAUGHAN, Pamela. HubSpot Blog. "Why Landing Pages Are an Indispensable Part of Marketing". 27 avril 2012. Disponible sur : <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/32566/Why-Landing-Pages-Are-an-Indispensable-Part-of-Marketing.aspx>

VAUGHAN, Pamela. HubSpot Blog. "Why You (Yes, You) Need to Create More Landing Pages". 26 octobre 2012. Disponible sur : <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33756/Why-You-Yes-You-Need-to-Create-More-Landing-Pages.aspx>

VEERASAMY, Visakan. Referral Candy Blog. "How Referrals Built The \$10 Billion Dropbox Empire". 21 janvier 2014. Disponible sur : <http://www.referralcandy.com/blog/referrals-built-dropbox-empire/>

VEERASAMY, Visakan. Referral Candy Blog. "Growth, Referrals And Getting The Job Done: What Airbnb's Growth Team Has Learnt", December 30, 2014, disponible sur : <http://www.referralcandy.com/blog/referrals-at-airbnb-our-notes-and-takeaways/>

Sites Web

EmailHunter. Dernière consultation le 19 août 2015. Disponible sur : <https://emailhunter.co/>

Google Analytics Academy, "Understanding and using Google Analytics data". Dernière consultation le 21 août 2015. Disponible sur : <https://analyticsacademy.withgoogle.com/course01/unit?unit=3&lesson=2>

Google, Urchin Help, "Urchin Traffic Monitor (UTM)". Dernière consultation le 24 août 2015. Disponible sur : <https://support.google.com/urchin/answer/28710?hl=fr>

KissMetrics, "How to Track Offline Marketing Campaigns with Analytics". Dernière consultation le 20 août 2015; Disponible sur : <https://blog.kissmetrics.com/offline-marketing-tracking/>

Koudetat Growth Hacking. Dernière consultation le 19 août 2015. Disponible sur : <http://growth.koudetat.co/>

LAPA. Dernière consultation le 25 août 2015. Disponible sur : <http://lapa.ninja/>

Mixpanel, "How is Mixpanel different than Google Analytics?". Dernière consultation le 25 août 2015. Disponible sur : <https://mixpanel.com/help/questions/articles/how-is-mixpanel-different-than-google-analytics>

Mx3 Metrics, "Marketing Metrics Dashboard". Dernière consultation le 17 août 2015,. Disponible sur : <http://mx3metrics.com/our-dashboard/>

Optimizely, "Qu'est-ce qu'un test A/B ?". Dernière consultation le 22 août 2015. Disponible sur : <https://www.optimizely.fr/ab-testing/>

The Brain, "The role of the nucleus accumbens in the reward circuit". Dernière consultation le 25 août 2015. Disponible sur : http://thebrain.mcgill.ca/flash/i/i_03/i_03_cr/i_03_cr_par/i_03_cr_par.html

User On Board, "How Twitter Onboards New Users". Septembre 2014. Disponible sur : <https://www.useronboard.com/how-twitter-onboards-new-users/>