

Hacking Growth, Sean Ellis

Le livre le plus connu de toutes celles et ceux qui ont découvert le Growth Hacking depuis 2017. Je l'ai acheté à l'époque, je l'ai lu, puis j'ai oublié les parties les plus importantes du livre. Je pensais maîtriser le sujet en une seule lecture. Je viens de le relire et je résume ici les concepts dont je souhaite me souvenir.

Chapitre 1 : Construire une équipe Growth

Le livre démarre avec des conseils sur comment et pourquoi réunir une équipe Growth. Le Growth n'appartient pas à une seule personne mais à une équipe multidisciplinaire. Les équipes Growth rassemblent des personnes qui ont une compréhension approfondie de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, qui ont l'expertise pour analyser des données et qui ont les compétences techniques pour mettre en œuvre des expérimentations.

Les équipes cross fonctionnelles cassent les barrières et améliorent la collaboration entre le produit, les ingénieurs, la data et le marketing. Une équipe diversifiée permet aux coéquipiers d'apprendre plus vite et d'élargir les perspectives de chacun. La composition d'une équipe Growth peut varier d'une entreprise à l'autre ou selon le projet à tacler. Mais voici les rôles que l'on retrouve le plus souvent.

Product Marketing Managers: Ces spécialistes du marketing sont souvent décrits comme étant la "*voix du client*" au sein de l'entreprise. Ils visent à mieux comprendre les besoins et les désirs des clients, mènent des entretiens, des enquêtes ou des groupes de discussion, et aident à élaborer le message afin de garantir que ces messages transmettent la valeur du produit le plus efficacement possible. Très important, ce rôle permet de réduire les silos entre les départements et d'identifier les bons candidats dans les équipes pour rejoindre l'équipe growth. Les expériences des *product managers* en recherche utilisateur et développement de produit leur permettent d'apporter des contributions importantes aux processus d'expérimentation. Si la start-up est en early stage, il est possible que ce rôle soit représenté par le fondateur.

Développeurs : Trop souvent, les développeurs ne sont pas représentés lorsque les décisions sont prises. Ils sont relégués à l'exécution, ce qui peut avoir un impact sur leur implication à long-terme. Pourtant ils ont des idées à apporter. Les équipes Growth ne devraient pas se passer des développeurs, ils sont à la source de l'esprit *hacker* du growth.

Marketeurs : Les compétences marketing de la personne qui rejoint l'équipe Growth dépendent du type d'entreprise ou du produit. Mais mélanger les profils marketing et les développeurs peut être particulièrement fructueux.

Data Analyst : Le *data analyst* n'a pas besoin d'être à temps plein dans l'équipe Growth. Mais son rôle est primordial à la création de l'équipe. Le *data analyst* doit savoir proposer des expérimentations, évaluer les sources de données de l'entreprise et du client et les connecter pour en dériver des enseignements sur le comportement utilisateur. Ses découvertes sur les données utilisateurs mèneront vers d'autres idées d'expérimentations. Trop d'entreprises n'accordent pas assez d'importance à l'analyse des données et s'appuient trop sur des programmes préemballés tels que Google Analytics, dont la capacité à combiner diverses sources de données, comme celles provenant des ventes et du service clientèle, est limitée.

Chapitre 2 : Déterminer si votre produit est un must-have

Avant d'investir pour la croissance de votre produit, il faut savoir si votre produit a conquis votre cible c'est-à-dire s'il a atteint l'étape de "*product market fit*".

En novembre 2006, Microsoft a lancé Zune et dépensé \$26 millions dans la promotion du produit. Malheureusement, le succès n'a pas été au rendez-vous. Pourtant, Zune était un produit de bonne qualité. Mais, il n'a pas réussi à créer un effet *wow* auprès de son public et concurrencer l'itunes d'Apple. Malgré des efforts importants en marketing et la sortie de Zune HD en 2009, Zune n'a même pas atteint les 10% de parts de marché et été retiré en 2011. La qualité de leurs campagnes marketing n'a pas réussi à compenser la qualité moins compétitive du produit.

L'équipe Growth d'Airbnb a déclaré que l'affect des utilisateurs pour le produit crée la croissance et non l'inverse.

Pour s'assurer si votre produit a rencontré son *product market fit*, il faut interroger vos utilisateurs. Vous allez leur demander s'ils seraient déçus si votre produit disparaissait du jour au lendemain. Si plus de 40% des utilisateurs répondent oui, alors votre produit a rencontré son *PMF*. Mais la majorité des produits n'atteignent pas un tel score. Si moins de 25% des répondants sont déçus en cas de perte du produit, soit vous vous adressez à la mauvaise cible, soit le produit a besoin d'un sérieux développement pour devenir un *must-have*.

Dans ce dernier cas, vous pouvez ajouter des questions supplémentaires au sondage :

- Quel produit utilisez-vous comme alternative ?
- Quel est premier bénéfice que vous avez reçu du tel produit ?
- Avez-vous recommandé ledit produit à quelqu'un ?
- Quel type de personne bénéficierait le plus de ce produit ?
- Comment pourrait-on améliorer notre produit pour mieux répondre à vos besoins ?
- Peut-on vous recontacter par e-mail pour clarifier vos réponses ?

La question sur les produits alternatifs vous aide à identifier vos principaux concurrents et à découvrir des fonctionnalités à forte valeur ajoutée que vos concurrents proposent. (Mais, attention, ajouter un maximum de fonctionnalités n'est pas obligatoirement une solution.)

La question sur la recommandation permet de savoir si votre concurrent a le potentiel d'être viral par le bouche-à-oreille. Elle permet aussi de se renseigner sur le langage utilisé par vos utilisateurs pour recommander ce produit.

Une fois que vous avez récolté les réponses à ce sondage, vous pouvez aller plus loin en analysant votre taux de rétention. Le taux d'utilisateurs qui continuent d'utiliser votre produit dans le temps. Si vous observez un important taux d'abandon (churn), c'est aussi un signe que votre produit n'a pas rencontré son *product market fit*. Enfin pour augmenter le taux d'adoption de votre produit, identifiez vos vrais fans en analysant les données utilisateurs et leurs retours produits. Ensuite, identifiez des similarités dans leur façon d'utiliser votre produit afin de créer des cohortes. C'est en analysant vos cohortes que vous pourrez découvrir quelle valeur votre produit apporte à vos fans que les autres utilisateurs ne voient pas.

Selon les données de l'entreprise Quetra, la majorité des applications mobiles retiennent environ 10% de leurs utilisateurs après leur premier mois. Les meilleures applications mobiles retiennent 60% de leurs utilisateurs.

Comme [Steve Blank](#) l'a conseillé, peu importe votre business, il faut impérativement sortir et interroger vos clients à la source afin de savoir ce qu'ils veulent vraiment.

Danielle Maveal alors responsable de la communauté Etsy a déclaré "*Etsy a réussi quelque chose qui est souvent sous exploité. Aller en dehors d'Internet*". À ses débuts, les équipes d'Etsy se sont rendues à plusieurs marchés de créateurs. Cela leur a permis de rencontrer des influenceurs, de découvrir leur communauté, de comprendre leurs besoins. Et c'est en rencontrant ces communautés qu'Etsy a pu découvrir quel est le *aha moment* qu'elles recherchent. Ces personnes rencontrées sur les marchés de créateurs ont été parmi les premières à rejoindre Etsy. Ils ont aussi découvert que ces communautés partageaient leurs créations sur des blogs ou des journaux. Etsy a alors décidé de créer des forums pour les communautés. Les forums ont non seulement permis aux vendeurs d'échanger des conseils mais ont aussi permis de recruter de nouveaux vendeurs et d'offrir un espace de discussion pour les membres. En choisissant de miser sur une croissance organique et le bouche-à-oreille, l'entreprise n'a presque rien dépensé en acquisition pour atteindre la croissance qui les a menés vers une entrée en bourse avec 54 millions de membres en 2014. Les canaux organiques comme les réseaux sociaux, l'e-mail marketing et le trafic organique ont représenté entre 87 et 91% du trafic d'Etsy alors que les publicités payantes ne représentaient qu'entre 2 et 7% du trafic.

Pas besoin d'un long questionnaire pour interroger votre cible. [Josh Elman](#) a créé pour Twitter un questionnaire avec seulement 4 questions. Il a été envoyé aux utilisateurs dormants de Twitter qui sont revenus après une longue période d'inactivité :

- Pouvez-vous nous dire pourquoi vous vous êtes inscrit ?
- Qu'est-ce qui n'a pas marché pour vous ? Pourquoi êtes-vous partis ?

- Qu'est-ce qui vous a donné envie de revenir et retenter ?
- Qu'est-ce qui a fonctionné cette fois-ci ?

Lorsque Paypal s'est lancé, l'équipe s'est rendu compte que leurs early adopters étaient aussi des utilisateurs d'Ebey. L'équipe de Paypal a souhaité comprendre comment ils utilisaient leur service et comment répliquer ces résultats sur plus d'utilisateurs. Une requête d'un utilisateur de Paypal pour demander la permission d'utiliser leur logo sur sa boutique Ebay a éveillé leur intérêt. À l'époque, les utilisateurs d'Ebey ne pouvaient pas utiliser de carte de crédit pour leur paiement et recevoir un chèque ou un ordre de paiement était trop long. Ils préféraient alors promouvoir le paiement par Paypal sur leur site comme méthode de paiement préférée. L'équipe de Paypal a rencontré les communautés d'Ebey pour en savoir plus. Grâce à cette étude utilisateurs, l'équipe de Paypal a créé AutoLink, un outil pour ajouter un logo Paypal et un texte à sa boutique. Le texte encourage les autres utilisateurs à s'inscrire et utiliser Paypal. Ultérieurement, le succès de Paypal sur Ebay a été si significatif qu'Ebey a acheté Paypal.

Chapitre 3 : Identifier ses leviers de croissance

Une fois l'étape du *product market fit* passée, vous pouvez déployer une plus large stratégie de croissance. La méthode de Growth Hacking permet de tester plusieurs leviers de croissance afin de trouver le levier le plus rentable.

Everpix était une application pour faciliter la sauvegarde de ses photos. L'application était très bien notée, elle avait en moyenne une note de 4.5 et une base initiale de 55 000 utilisateurs actifs. L'application était un freemium avec un taux de conversion de 12.4% vers le payant. Un taux au-dessus de la moyenne. Les fondateurs avaient tout réussi sauf à maintenir leur croissance. Pour garder leur activité, ils devaient convertir toujours plus d'utilisateurs payants. Un an après le lancement, les dépenses de l'entreprise s'élevaient à \$480,600 contre \$250,000 de revenue. Les fondateurs ont dépensé les \$1,8 million de la levée de fonds essentiellement dans le produit. Ils ont pensé à utiliser le Growth Hacking pour augmenter le nombre d'utilisateurs payants mais sans oser passer à l'action. Par exemple, l'une des idées était de demander aux personnes qui recevaient des photos d'utilisateurs d'Everpix de s'inscrire sur Everpix pour voir les photos. Mais ils ont craint de "déranger" les gens. Le Growth Hacking, ce n'est pas de choisir une idée dans un menu et de prendre ce qui nous plaît. C'est un process continu d'amélioration et d'expérimentations pour s'assurer que ces hacks atteignent l'effet désiré. Si les fondateurs d'Everpix avaient suivi le concept de Growth Hacking, ils auraient quand même testé cette idée pour savoir si elle aurait eu un effet positif ou négatif. Lorsque les fondateurs ont réussi à obtenir un prêt de \$500,000, ils ont préféré embaucher une agence marketing traditionnelle qui a produit un slogan. Mais cela n'a pas apporté la croissance voulue. Everpix a rapidement fermé boutique.

Everpix montre l'importance de se concentrer sur les bons leviers de croissance au bon moment. Le taux de conversion et les retours positifs étaient des indicateurs clairs qu'ils avaient déjà un bon produit et une base solide d'utilisateur actif. Mais Everpix a préféré continuer d'améliorer le produit plutôt de s'attaquer à la rentabilité.

Lorsqu'une start-up est en phase d'*early stage*, il faut sélectionner des idées qui auront un impact fort sur la croissance en moins de temps possible. À cette phase, chaque expérimentation aura un coût d'opportunité. Pour choisir sereinement vos expérimentations, vous devez démarrer en choisissant votre [North Star](#). C'est votre métrique de succès vers laquelle toutes vos activités de Growth Hacking devront converger. Elle doit capturer la proposition de valeur que vous apportez à vos clients.

Par exemple pour WhatsApp, le *aha moment* est la possibilité d'envoyer des messages illimités à sa famille et ses amis peu importe où ils sont dans le monde. Donc pour WhatsApp, la North Star est le nombre de messages envoyés plutôt que leur nombre d'utilisateurs actifs par jour. Un utilisateur actif qui n'envoie qu'un message par jour n'a pas choisi WhatsApp comme méthode de communication préférée.

La North Star peut évoluer avec le temps lorsque l'entreprise croît ou que les premiers objectifs sont atteints.

Par exemple pour Facebook, au départ leur North Star était les utilisateurs actifs par mois. Mais à mesure que le réseau social a gagné des millions d'utilisateurs, la North Star métrique à suivre est devenue les utilisateurs actifs par jour.

Ensuite, vous devez lister les diverses métriques qui seront présentes dans vos rapports. Pour déterminer ces métriques, identifiez les actions corrélées au moment où vos utilisateurs expérimentent la valeur de votre produit.

Pour Facebook, nous avons vu que la North Star était le nombre d'utilisateurs actifs par jour. Pour arriver à une augmentation de ce chiffre, l'équipe Growth de Facebook va mesurer : combien de personnes les utilisateurs invitent comme amis, à quelle fréquence ils visitent le site, combien de publications ils partagent, combien de fois ils commentent, combien de temps ils passent sur le site... Ce seront toutes ces métriques qui seront partagées à l'équipe et qui alimenteront la liste des expérimentations.

Enfin, vous pourrez passer à la dernière étape pour identifier vos leviers de croissance : construire vos tableaux de bord d'analyse. Les rapports permettent d'aider l'équipe Growth à rester concentrer sur les KPIs importantes mais aussi de partager au reste de l'entreprise les résultats. Et encourager plus de membres de l'entreprise à tester le [Growth Hacking](#).

Vos rapports doivent être perspicaces et exploitables. L'objectif est de clarifier vos KPIs, suivre les progressions de vos expérimentations et répondre rapidement aux questions de votre équipe.

Aux débuts de Twitter, le problème était la rétention des utilisateurs. L'équipe Growth a divisé les utilisateurs en cohortes basées sur le nombre de jours que leurs utilisateurs se connectaient dans le mois. Puis ils ont comparé avec le nombre de visites de ces mêmes utilisateurs le mois suivant. La première conclusion a été que les utilisateurs qui visitaient Twitter au moins 7 fois dans le mois avaient entre 90 et 100% de chance de revenir le mois suivant. Twitter a ensuite divisé ses utilisateurs en 3 cohortes: les utilisateurs actifs qui visitaient 7 fois par mois, les utilisateurs fréquents qui visitaient un peu moins et les utilisateurs froids, ceux qui ne revenaient pas après une seule visite. L'équipe a ensuite réalisé une analyse de corrélation pour comprendre pourquoi il y avait des cohortes plus actives que d'autres. L'analyse a montré que les utilisateurs les plus actifs suivaient en moyenne 30 comptes Twitter minimum. Mais corrélation ne veut pas toujours dire relation. Suivre 30 comptes n'était pas suffisant. Ils ont aussi observé que cela fonctionnait si au moins un tiers de ces comptes suivaient en retours les utilisateurs de la cohorte active. Pour ces utilisateurs actifs qui étaient suivis en retour, la valeur de Twitter était évidente, c'était un nouveau réseau social. Pour les autres, un simple site de diffusion d'informations donc sans intérêt. La suite de l'histoire est évidente. L'équipe Growth a multiplié les expérimentations pour encourager le suivi d'au moins 30 comptes et d'être suivi en retour.

Les observations chiffrées et le coût d'opportunités permettent d'enchaîner les expérimentations à un rythme élevé.

Chapitre 4 : Tester à un rythme élevé

Les entreprises qui expérimentent le plus et le plus rapidement sont celles qui ont le plus de chances de réussir. En effet, la majorité de vos tests vont échouer ou ne pas apporter de résultats significatifs. C'est en misant sur le volume et la rapidité que vous augmentez votre probabilité de réussite et que vous créez des intérêts composés. [Peep Laja](#), a estimé que 5% d'amélioration du taux de conversion chaque mois crée une amélioration de 80% à la fin de l'année.

Le rythme d'expérimentation varie selon la taille, la structure de l'entreprise et de ses ressources disponibles. Certaines équipes de growth arrivent à délivrer entre 20 et 30 expérimentations par semaine. Les start-up en early stage n'arriveront qu'à produire 1 ou 2 tests par semaine mais réussiront à accélérer la cadence avec le temps. Néanmoins, même si un rythme soutenu est plus compétitif, il est préférable de démarrer lentement le temps que votre équipe prenne ses habitudes. Vos expérimentations seront rythmées par ce cycle de Growth Hacking.

1. Analyse de la donnée et collecte d'hypothèses
2. Génération d'idées d'expérimentation
3. Priorisation des expérimentations
4. Expérimenter

5. Retourner à l'étape 1 pour analyser les résultats et décider des prochaines expérimentations.

Le cycle doit être complété à intervalles réguliers, idéalement deux semaines. Et il est supervisé par une heure hebdomadaire de réunion pour revoir les résultats et s'accorder sur les expérimentations de la semaine précédente.

0. Présentation

Avant le lancement d'un cycle, le *Head of Growth* organise une réunion pour expliquer le fonctionnement d'un cycle. Lors de cette réunion, il va clarifier le rôle de chaque membre de l'équipe et comment ils vont collaborer individuellement et collectivement. Le *Data Analyst* assiste le *Head of Growth* afin de présenter les données de départ et collecter les demandes futures. Enfin lors de ce meeting seront présentés la North Star choisie, les leviers de croissance principaux et le rythme d'expérimentations à tenir.

1. Analyse

Première étape du cycle, le *Head of Growth* et le *Data Analyst* se penchent sur les données disponibles et tentent de créer des cohortes d'utilisateurs. Pour cela, ils répondent à ces trois questions :

- Quel est le comportement de mes utilisateurs ?
- Quelles sont les caractéristiques de mes meilleurs utilisateurs ?
- Quels événements peuvent causer l'abandon de mes utilisateurs ?

Parallèlement, l'équipe Marketing et Produit vont mener une série d'entretiens et de sondages pour obtenir des informations démographiques et psychographiques des utilisateurs. Les données sont compilées et envoyées au reste de l'équipe avant la réunion d'idéation.

2. Idéation

Lors de cette réunion, tout le monde doit proposer un maximum d'idées. Sans filtre, même les plus farfelues. La génération non bridée est la clé de réussite de vos futures expérimentations. Pour assurer une bonne collaboration entre les différents métiers de l'équipe Growth, il faut assurer un excellent partage des informations et standardiser la soumission d'idées. C'est le rôle du *Growth Lead* de mettre en place un système pour coordonner la soumission et la gestion des idées ainsi que de traquer les résultats. Vous pouvez trouver en ligne des modèles déjà disponibles, par exemple un modèle créé sur [Miro](#) ou sur [Notion](#).

3. Prioriser

Pour chaque idée soumise, il faudra lui donner un score et prioriser ces idées par leur score. Pour le score, il existe plusieurs critères. Le plus connu étant le ICE, c'est-à-dire donner un score avec trois colonnes : *Impact*, *Confidence*, *Ease*. D'autres mesures existent comme : *Time*,

Impact, Ressources ou *Potential, Importance, Ease*. Il n'y a pas de meilleure méthode, c'est à vous et votre équipe de choisir les critères d'évaluation des idées et de vous y tenir.

4. Tester

Pour chaque idée d'expérimentation, il faudra, avec l'aide du *Data Analyst*, créer un groupe d'utilisateurs témoins et un groupe d'utilisateurs qui sera soumis au test. Il est important que chaque test réalisé puisse produire des résultats statistiquement fiables. Votre *Data Analyst* sera le garant de ces résultats. Voici deux exemples de règles à respecter :

- Utilisez la règle des 99% de fiabilité. Les différents outils de test proposent des résultats fiables à 95% ou 99%. Toujours choisir 99%, car 95% cela fait dire 5% de résultats négatifs soit 1 test sur 20 sera perdant.
- En cas de données insignifiantes, il est préférable de choisir les données du groupe témoin. Le risque étant que la nouvelle variation peut être perdante sur le long terme.

5. Retour à la phase d'analyse

Lorsque le cycle est terminé, il faut analyser les résultats obtenus. Mais aussi rédiger un post-mortem des expérimentations réalisées et lister pour chacune les réussites et les échecs. Le résumé de la fin du cycle inclura :

- Le nom et la description du test avec les variants utilisés et les cibles
- Le type de test réalisé
- Les fonctionnalités impactées
- Les KPIs que l'on a essayé d'améliorer
- Le timing du test
- L'hypothèse du test et du résultat
- De potentielles interférences avec le résultat du test
- Les conclusions

Ce que je viens de décrire plus haut est un cycle, qui peut durer une ou plusieurs semaines. Ces cycles sont suivis lors des réunions de l'équipe Growth, qui peuvent avoir lieu une à deux fois par semaine selon la taille de l'équipe. Le but du meeting Growth n'est pas de brainstormer. Une session de brainstorming à part est déjà organisée. Mais son but est d'organiser le plan d'expérimentation et d'échanger sur la mise en action de ces expérimentations. Le livre suggère de diviser ce meeting d'une heure selon les temps suivants :

- 15 minutes : Revoir les métriques et recentrer l'équipe
- 10 minutes : suivre le statut des tests lancés la semaine précédente
- 15 minutes : leçons importantes des expérimentations analysées
- 15 minutes : décider des expérimentations du cycle suivant
- 5 minutes : regarder le pipeline des idées restantes et en proposer des nouvelles si la liste s'épuise.

Même les expérimentations qui échouent peuvent apporter des enseignements. Et il n'est pas rare qu'une idée en amène une autre. Il y a donc peu de chances que vous arriviez à cours d'idées.

Chapitre 5 : Hacker l'acquisition

On imagine souvent à tort que le [Growth Hacking](#), c'est faire du marketing sans dépenser d'argent. C'est faux. Dépenser de l'argent pour acquérir des clients n'est pas toujours à éviter. Par exemple, une entreprise B2B va avoir besoin d'investir dans l'installation d'un CRM ou le recrutement d'une équipe commerciale avant de démarrer l'acquisition. Les montants qu'une entreprise peut ou doit dépenser en acquisition dépendront de son business model, de la concurrence, et à quelle étape de croissance est l'entreprise. Le processus de Growth Hacking est conçu pour découvrir les méthodes d'acquisition les plus adaptées et ensuite d'optimiser ces efforts pour générer de la croissance.

La première phase pour scaler l'acquisition de client est de trouver deux types de fit : le bon message et le bon canal pour votre produit.

- Le bon message : Dans quelle mesure la façon dont vous décrivez les avantages de votre produit résonne auprès de votre public cible ?
- Le bon canal : C'est l'efficacité des canaux de commercialisation que vous avez choisis pour atteindre votre public cible.

Le temps d'attention des visiteurs est réduit à 8 secondes. Avec si peu de temps pour impressionner votre cible, il est impératif qu'elle comprenne immédiatement en quoi votre produit peut leur être bénéfique. Vous devez élaborer un message qui communique de manière très concise la valeur essentielle de votre produit - en transmettant le *aha moment* - et qui répond à la question simple qui est au cœur de l'esprit de chaque consommateur : *"Comment ce produit que vous me montrez va-t-il améliorer ma vie ?"*.

L'utilisateur peut trouver votre produit via plusieurs chemins. La première page qu'il rencontrera ne sera pas forcément la page de destination que vous aviez imaginée. C'est pourquoi vous devez rester cohérent dans votre langage.

La rédaction de textes marketing n'est pas une science exacte. Le Growth Hacking est conçu pour apporter la rigueur de l'expérimentation scientifique au processus de création. Il est adapté à ce défi car expérimenter l'impact de plusieurs messages différents est un jeu d'enfant pour des A/B tests.

Pour trouver des idées :

- Adopter le langage que la cible utilise sur les réseaux sociaux ou les avis publiés.
- Apprendre des commentaires postés sur les sondages envoyés aux utilisateurs.
- Appeler la cible pour demander comment ils décriraient le produit et ses fonctionnalités à leurs amis.

- Échanger avec l'équipe support.
- Visiter des forums.
- ...

Trouver les bons canaux sur lesquels investir peut s'avérer une tâche vraiment décourageante. Non seulement parce qu'il est difficile de les connaître avant de procéder à des tests approfondis mais aussi parce que de nouveaux canaux sont créés tous les jours. De plus, trop d'entreprises se contentent de suivre les canaux traditionnels payants sans expérimenter des options plus efficaces pour leur produit.

La recherche du ou des bons canaux s'organise en deux phases :

- La phase de découverte : L'équipe Growth expérimente une série d'options. Ces options font l'objet de tests approfondis et d'une priorisation pour n'en retenir que quelques-unes.
- La phase d'optimisation : Au cours de laquelle vous devez vous efforcer de maximiser à la fois la rentabilité et la portée de vos canaux à mesure que vous vous développez.

Pour s'y retrouver et prioriser, Aatiw Awan, Vice Président Growth chez LinkedIn, propose les questions suivantes :

- Est-ce que la cible utilise la recherche pour trouver une solution à leur problème ? --> SEO, SEM
- Est-ce que des utilisateurs partagent votre produit via le bouche-à-oreille ? --> Viralité ou programme de referral
- Est-ce qu'avoir plus d'utilisateurs améliore l'expérience produit ? --> Viralité
- Est-ce que votre cible utilise déjà un autre produit ? --> Intégration ou partenariat
- Est-ce que la *Lifetime value* de votre utilisateur est élevée ? --> Acquisition payante.

Et Brian Balfour a, lui, crée un schéma pour classier les canaux d'acquisition selon 6 facteurs :

- Coût : combien vous pensez devoir dépenser pour réaliser l'expérience en question.
- Ciblage : la facilité avec laquelle vous pouvez atteindre votre public cible et la spécificité des personnes que vous pouvez toucher par votre expérience
- Contrôle : le degré de contrôle que vous avez sur l'expérience. Pouvez-vous apporter des modifications à l'expérience une fois qu'elle est lancée ? Pouvez-vous l'arrêter facilement ou l'ajuster si elle ne se déroule pas bien ?
- Temps de saisie : combien de temps il faudra à l'équipe pour lancer l'expérience.
- Temps de sortie : combien de temps il faudra pour obtenir des résultats de l'expérience une fois qu'elle sera lancée.
- Échelle : quelle est la taille du public que vous pouvez atteindre avec l'expérience.

Ensuite on attribue une note à chaque critère et la moyenne permet de prioriser les canaux étudiés.

Le fait est que, même si vous avez trouvé un canal établi ou un ensemble de tactiques qui fonctionnent, de nouvelles options émergent en permanence et vous devez toujours être à la recherche d'innovations à expérimenter. L'approche expérimentale du Growth Hacking, fondée sur les données et les priorités, vous aide à vous frayer un chemin dans cette vaste mer d'options et à concentrer intelligemment vos efforts et votre budget marketing.

Pour terminer le chapitre sur l'acquisition, le livre accorde du temps au canal de la viralité. Le must-have que tous les profils Growth recherchent. Mais atteindre la viralité n'est pas aussi simple qu'on le pense. Ce n'est pas un système "je le crée et je l'oublie". Bien sûr, la viralité démarre par la qualité du produit. Seul un produit qui est incontournable avec une proposition de valeur unique et identifiable peut avoir une chance d'être viral. Ensuite, il faut différencier la viralité traditionnelle, celle du bouche-à-oreille, de la viralité instrumentalisée. Cette dernière est créée lorsque le produit est conçu pour créer de la viralité.

Pour être réellement viral, un produit doit avoir un coefficient viral ou K-facteur supérieur à 1. Cela veut dire qu'un client doit ramener au minimum deux clients.

- Coefficient viral (K) = nombre d'invitations envoyées aux clients * pourcentage d'acceptation

Plutôt que d'utiliser le K facteur qui n'est pas toujours considéré comme fiable. [Sean Parker](#) a appris à son équipe que la viralité d'un produit est contrôlée par 3 facteurs : la charge (*the payload*), le taux de conversion et la récurrence. Le *payload* est le nombre de personnes à qui chaque utilisateur est susceptible d'envoyer une invitation ou promotion.

- viralité = charge * taux de conversion * récurrence

L'objectif pour créer une boucle virale est d'optimiser ces 3 facteurs.

Mais la recherche de la viralité peut entraîner le piège de vouloir trop la provoquer au point de passer pour un produit indésirable. C'est une autre raison pour laquelle les équipes Growth doivent inclure des Product Managers et des Designers. Les meilleures boucles de viralité sont celles où plus les utilisateurs partagent le produit, plus cela améliore leur propre expérience du produit. C'est le cas pour des produits comme Instagram, Facebook, Dropbox, WhatsApp... C'est pourquoi il est essentiel de faire le travail de terrain pour savoir comment vos clients utilisent votre produit et où des boucles potentielles peuvent être créées, afin de tirer parti de la croissance virale induite par les effets de réseau.

Chapitre 6 : Hacker l'activation

Amener du trafic sur votre site, c'est bien, mais encore faut-il les convaincre d'utiliser votre produit ou service. Souvent oubliée ou confondue avec l'acquisition, l'activation est capitale pour la réussite de votre projet. Qu'est-ce que l'activation ? C'est une action effectuée par votre utilisateur qui montre qu'il est prêt à s'engager pour votre produit ou votre service. Cela peut être, l'inscription sur votre site, un premier achat, le téléchargement de votre contenu...

L'amélioration de l'activation consiste essentiellement à augmenter le taux d'obtention de nouveaux utilisateurs lors du *aha moment*.

Pour amener plus de personne à l'étape d'activation, il faut bien comprendre en quoi elle consiste. Pour le savoir, le livre vous conseille de réaliser une carte listant les différentes étapes et chemins qui peuvent guider l'utilisateur vers le *aha moment*. Mais sans faire trop de conclusions hâtives. Comme les démarches décrites précédemment, un bon process de *Growth Hacking* repose toujours sur de la data. Les données vous permettront notamment de confirmer ou non vos suppositions en obtenant un entonnoir de conversion. L'entonnoir indiquera les taux de conversion de chaque étape traversée ou non par vos visiteurs. Il permet aussi de suivre vos visiteurs selon les canaux par lesquels ils sont arrivés au produit. Des différences surprenantes dans le taux d'activation par canal peuvent conduire à des découvertes qui vous amèneront à revenir en arrière et à réexpérimenter certains des canaux d'acquisition que vous avez priorisés précédemment.

En cas de doute ou tout simplement pour compléter vos analyses, vous pouvez réaliser des sondages auprès de vos utilisateurs.

C'est en réalisant des sondages auprès de leurs utilisateurs actifs versus inactifs que Qualaroo a identifié que les utilisateurs actifs recevaient plus de 50 réponses sur leur outil de sondage. L'équipe Growth a enchaîné les expérimentations pour amener les utilisateurs inactifs à construire des sondages recevant 50 réponses minimum.

Mais les sondages peuvent être intrusifs ou interrompre la navigation de vos visiteurs. Idéalement, ils doivent rester brefs et être délivrés aux utilisateurs sous deux conditions :

- lorsque leur activité indique de la confusion, par exemple lorsqu'ils restent trop longtemps sur une page ou qu'ils sont sur le point de quitter une page
- après qu'ils ont passé une étape que peu d'utilisateurs suivent, comme un achat ou la création d'un compte

Préférentiellement, les sondages ne devraient pas contenir plus de deux questions et laisser les questions ouvertes pour éviter de biaiser les réponses. Voici des exemples de questions :

- Y a-t-il quelque chose qui vous empêche de vous inscrire à ce stade ?
- Quelles sont les préoccupations qui vous empêchent de compléter votre commande ?
- Si vous n'avez pas complété votre achat aujourd'hui, pouvez-vous nous dire pourquoi ?
- De quelles informations, auriez-vous besoin pour vous inscrire aujourd'hui ?

Pour réussir l'étape d'activation, il faut réduire voire éliminer les frictions. La friction est le terme utilisé pour désigner tout obstacle gênant qui empêche quelqu'un d'accomplir l'action qu'il tente de réaliser. Réduire les frictions permet d'augmenter le taux de conversion. En effet, Sean Ellis a popularisé la formule :

Désir - friction = taux de conversion.

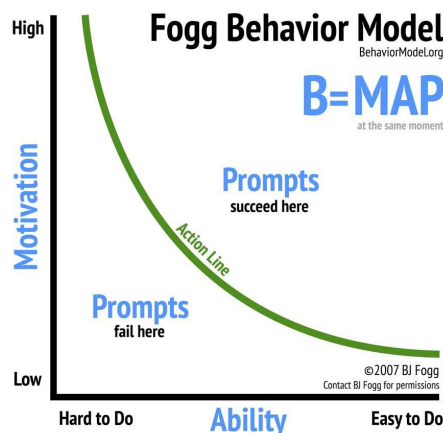
Or il est plus facile de réduire la friction que d'augmenter le désir. Considérez votre entonnoir de conversion comme votre feuille de route vers les sources de friction de votre parcours client. Parfois, le simple fait d'examiner les points de chute révèle les obstacles à tacler.

Pour significativement améliorer l'expérience utilisateur, vous pouvez vous aider de ces deux règles :

- Traiter à nouveau votre parcours client comme si vous le voyez pour la première fois. Il faut séparer chaque étape du produit dans une série de pages et d'écrans différents pour traquer les défauts.
- Les pages de destination de la nouvelle expérience utilisateur doivent 1. montrer la valeur du produit, 2. être pertinentes avec l'intention recherchée par le visiteur et 3. fournir un appel à l'action clair. [Bryan Eisenberg](#), qui est le parrain de l'optimisation de la conversion, appelle ces trois facteurs la trinité de la conversion. Rien que ça.

Mais étonnamment, il n'est pas toujours conseillé de réduire ou supprimer toutes les frictions, certaines peuvent être des frictions positives. Par exemple, si pour utiliser correctement votre produit, vos utilisateurs doivent passer obligatoirement par certaines juridiques ou techniques, il faudra alors garder des frictions.

Enfin, pour booster l'activation, vous aurez souvent besoin de placer des déclencheurs. Les déclencheurs sont partout. Ce sont les notifications e-mails, les notifications mobiles, les CTA, les pop-ups... Le pouvoir des déclencheurs repose sur deux facteurs clés : la mesure dans laquelle ils incitent les utilisateurs à entreprendre l'action que vous souhaitez et la facilité avec laquelle les utilisateurs peuvent le faire au moment où ils reçoivent le déclencheur. C'est ce qu'illustre le modèle de [BJ Fogg](#).



Comme les déclencheurs peuvent être très envahissants, vous devez faire preuve de discernement dans leur utilisation et procéder par étapes. Pour compliquer les choses, vous devez également suivre certaines règles dictées par la plateforme sur laquelle vous souhaitez les diffuser. Une des plus grosses erreurs des start-ups est de demander trop tôt aux visiteurs

de s'inscrire pour recevoir des notifications, souvent comme une étape nécessaire à l'inscription. Ceci peut effrayer vos visiteurs car ils n'ont aucune idée de ce que contiendront ces messages. Une bonne pratique pour déployer des déclencheurs est qu'ils alertent vos utilisateurs lorsqu'une opportunité avec une valeur claire pour eux apparaît.

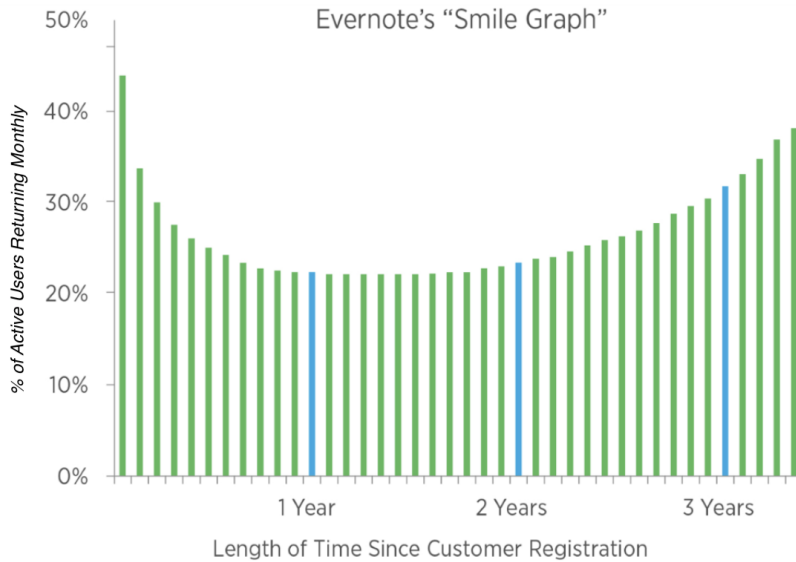
Chapitre 7 : Hacker la rétention

Peu importe le business model de votre entreprise, une rétention élevée sera toujours un facteur décisif pour atteindre une forte rentabilité. Peu importent vos réussites en acquisition.

La start-up Homejoy de ménage à domicile, en a fait les frais. Elle a levé plus de \$64 millions. Ils ont acquis un nombre impressionnant d'utilisateurs avec une stratégie de promotion agressive. Mais le service fourni n'était pas systématiquement à la hauteur et les utilisateurs n'étaient pas enclins à payer une seconde prestation au prix normal. Seulement entre 15 et 20% des clients ont commandé une seconde prestation. Pendant ce temps-là, les concurrents d'Homejoy ont doublé leurs efforts sur la rétention. Quelques mois plus tard, Homejoy mettait la clé sous la porte.

Pourtant, accorder autant d'effort à la rétention qu'à l'acquisition est rentable. Plus votre rétention est forte et plus cela augmente le revenu moyen apporté par le client, revenu que vous pourrez investir à nouveau. Et, plus vos utilisateurs restent longtemps, plus vous augmentez vos chances qu'ils parlent de votre produit par le bouche-à-oreille. Et donc créer un cercle vertueux d'acquisition.

Mais créer de la rétention n'est pas évident, même si vous avez trouvé votre *Product Market Fit*. Votre rétention peut s'éroder si un concurrent a lancé une nouvelle fonctionnalité, un nouveau concurrent se lance, vous ne communiquez pas efficacement avec vos utilisateurs, votre produit devient obsolète... Les équipes Growth doivent s'équiper pour détecter les signes avant-coureurs d'une potentielle érosion. Pour certains produits, comme Evernote, la courbe de la rétention a une forme un peu particulière. C'est dû au fait que c'est une catégorie de produit où la valeur apportée s'améliore avec le temps.



Source: TechCrunch (2013)

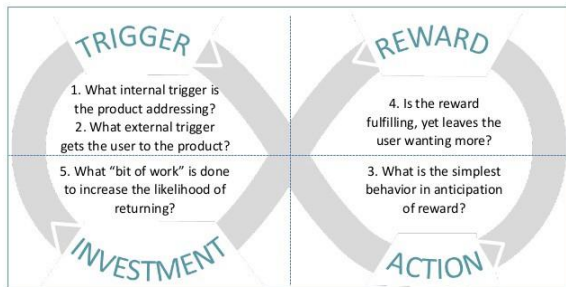
Figure 4

Chaque business model va mesurer la rétention différemment selon la fréquence d'utilisation du produit. Pour les e-commerces, la mesure de la rétention peut être le taux de ré-achat par mois. Pour des réseaux sociaux, cela peut être l'activité quotidienne. Alors que pour un concessionnaire automobile, la rétention peut se mesurer sur plusieurs années.

Nous avons vu précédemment que l'étude des utilisateurs actifs permet de récolter des enseignements via des cohortes. Mais suivre les causes de la fuite de vos utilisateurs est tout aussi important. Un taux d'abandon n'atteindra jamais 0%, même pour les meilleurs produits. Mais il faut essayer de le réduire au maximum. À nouveau, le livre vous conseille de réaliser des cohortes pour observer les comportements et trouver les fuites. Vous pouvez réaliser des cohortes selon leur date d'inscription, leur niveau d'activité, le canal d'acquisition...

Afin de retenir vos utilisateurs, l'équipe Growth peut tester différentes expérimentations. Le Graal étant de créer chez les utilisateurs une habitude d'utiliser le produit avec un système de notification, d'action et de récompense modelé ci-dessous par [Nir Eyal](#). L'équipe Growth doit s'efforcer d'identifier le nombre optimal, la méthode et la cadence des déclencheurs et des récompenses nécessaires pour créer des habitudes et les renforcer.

The HOOK Canvas



Chapitre 8 : Hacker la monétisation

L'objectif ultime de l'acquisition, de l'activation et de la fidélisation des clients est, bien entendu, d'en tirer des revenus. Idéalement, vous souhaitez augmenter le revenu de chaque client au fil du temps, ce que l'on appelle *the lifetime value* (LTV). Comme pour toutes les étapes précédentes, la première étape est d'analyser le parcours utilisateur. Ici ce sera pour repérer les étapes où potentiellement vous perdez des opportunités de création de revenu. Par exemple, identifier des éventuelles frictions lors de l'étape du paiement ou un taux de rebond important sur la page des prix.

L'équipe Growth va ensuite lister des expérimentations pour augmenter le revenu généré sur les pages qui performent ou prévenir des fuites de revenu sur d'autres pages. Pour chaque business model, ces pages seront différentes. Pour un e-commerce, une étude réalisée par Monestate a révélé qu'en moyenne 9,6% des visiteurs ajoutent un produit dans le panier mais que seulement 3% de ces visiteurs terminent l'étape de paiement. Pour les entreprises SaaS, les pages affichant les options des plans et leurs prix sont souvent sous-optimisées, ce qui nuit aux taux d'achat. Pour les entreprises axées sur les revenus publicitaires, les publicités trop intrusives qui rebutent les utilisateurs, ou qui ne sont pas visibles ou convaincantes dans leur message ou dans leur conception sont des pertes de revenus.

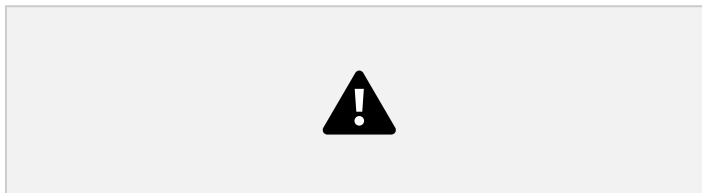
Pour hacker la monétisation, vous devrez aussi passer par l'étape de cohortes. Ici, vos cohortes seront déterminées selon combien de revenu apporte chaque groupe. Par exemple, une cohorte de vos utilisateurs qui vous apportent le plus de revenus versus ceux qui en apportent le moins. Mais n'hésitez pas à toujours aller plus loin dans vos cohortes en les divisant par âge, location, genre, habitudes...

L'application mobile HotelTonight a comparé les taux de conversion entre les utilisateurs qui réservaient en étant connectés en Wi-Fi versus ceux connectés en 3G. Ils ont observé un taux de conversion deux fois plus important par les utilisateurs connectés en 3G. L'hypothèse retenue par HotelTonight a été que les autres sites concurrents n'étaient pas aussi performants que leur application mobile

en 3G, ce qui limitait le risque que la cible réserve ailleurs. Suite à cette observation, HotelTonight a augmenté son investissement publicitaire sur les utilisateurs connectés en 3G.

Les équipes Growth peuvent ici aussi recourir à des sondages pour déterminer directement auprès des clients quelles améliorations du produit, nouveaux niveaux de plan, ou articles à vendre, ils aimeraient avoir. Vos expérimentations permettront de prédire les ventes de futurs lancements en priorisant ce que vos clients veulent. Et non pas, ce que votre direction souhaite lancer.

La personnalisation est une très bonne technique de génération de revenu. Notamment les recommandations personnalisées, qu'elles soient dans le produit, par notification ou via un e-mail. Amazon est un très bon exemple qui a développé des algorithmes pour personnaliser l'expérience de ses millions de visiteurs. D'autres entreprises de notre quotidien utilisent la même technique basée sur la formule du *Jaccard Index* :



L'équation dit que la similarité entre deux éléments, A et B, est égale à la taille de l'intersection de A et B divisée par l'union de A et B. L'équipe Growth voudra recommander des articles qui sont le plus souvent achetés ensemble pour augmenter la probabilité que les acheteurs acceptent une recommandation et ajoutent ce produit supplémentaire à leur panier. Plus il y a d'achat réalisé via ces algorithmes, plus ces algorithmes récupèrent des données et plus ils gagnent en performance. Mais un piège à éviter dans la personnalisation est de ne pas être trop intrusif. Si vous utilisez des données sans l'accord de vos utilisateurs ou que vous allez trop loin dans la personnalisation au point de ne pas respecter leur vie privée, vous risquez le bad buzz.

Mettre un prix sur son produit ou service n'est pas l'étape la plus facile. Si le prix est trop faible, vous perdrez du revenu et vous dégradez l'image de votre produit. Si votre prix est trop haut, vos potentiels clients fuiront. Les équipes Growth peuvent être d'une aide précieuse pour fixer correctement les prix en collaborant avec les équipes Produit et Finance. Vous mènerez ensemble des enquêtes clients afin de déterminer la fourchette de prix optimale à appliquer. Pour trouver le prix d'un produit physique, la méthode est plutôt simple et connue. Mais comment décider du prix d'une solution SaaS ? Patrick Campbell, CEO de Price Intelligently propose d'envoyer le sondage suivant pour évaluer les prix que votre cible serait prête à payer et les placer sur un graphique afin de trouver le prix idéal :

- À partir de quel prix [votre produit] devient-il trop cher pour que vous envisagiez de l'acheter ?

- À partir de quel prix [votre produit] devient-il cher, mais vous envisagez quand même de l'acheter ?
- À quel prix [votre produit] commence-t-il à devenir une très bonne affaire ?
- À partir de quel prix [votre produit] devient-il trop bon marché au point de vous faire douter de sa qualité ?

Ce sondage sur les prix sera fusionné avec la recherche sur les fonctionnalités du produit abordée précédemment afin de créer une matrice des fonctionnalités pour lesquels la cible sera prête à payer. Quel que soit le produit que vous monétisez, vous devez vous assurer que votre tarification est proportionnelle à la valeur qu'ils retirent de l'utilisation de votre produit. Et dans le cas de certains produits, notamment les SaaS, vous devez souvent facturer selon son usage. Par exemple, Hubspot qui charge au nombre de contacts ajoutés au logiciel.

Mais il ne suffit pas de fixer les bons prix ; la manière dont vous présentez et communiquez ces prix aux clients est tout aussi importante. Sur votre page de prix, s'il y a plusieurs options de prix, il est important qu'elles soient toutes présentées et facilement comparables. Il faut aussi lister les fonctionnalités basiques et les fonctionnalités additionnelles séparément, mais tout aussi visibles. L'équipe Growth peut ajouter à ses expérimentations des tests sur le design ou le copywriting de la page des prix.

Une fois choisi, le prix ne doit pas rester pour toujours le même. Pour un SaaS, il est recommandé que l'équipe Growth teste à nouveau l'appétence du prix au moins une fois par trimestre. Pour les e-commerces, le rythme est plus soutenu. Des e-commerces comme Amazon utilisent des prix dynamiques. Cette stratégie s'appuie sur des données relatives à de nombreux facteurs différents, tels que les stocks, la saisonnalité ou l'heure de la journée pour modifier et tester en permanence les prix pour trouver celui qui générera le plus de bénéfices.

Le site Internet de voyage Orbitz a connu une mauvaise presse suite à ses expérimentations de prix. Plusieurs articles de presse ont révélé qu'Orbitz proposait des prix plus élevés pour les utilisateurs de Mac que les utilisateurs de PC. En effet, l'équipe Growth avait découvert que les utilisateurs de Mac étaient prêts à payer 30% plus cher. Mais une fois que cette différence de prix a été découverte les propriétaires de Mac ont partagé publiquement leur mécontentement.

Les prix relatifs illustrent le principe selon lequel la perception des prix par les consommateurs est influencée par les prix des autres options qui leur sont proposées. Lorsque plusieurs prix sont présentés, celui du milieu est parfois créé pour augmenter la valeur perçue de l'option la plus élevée.

Une stratégie utilisée par Smarshoot. Avant d'utiliser un prix relatif, l'entreprise proposait une option mensuelle et annuelle et seulement 40% des utilisateurs prenaient l'option annuelle à \$299. Smartshoot a ensuite proposé une troisième offre \$10 moins chère et avec moins de fonctionnalités que leur plan annuel. Le taux de conversion a augmenté de 233% avec 86% des acheteurs qui prenaient le plan annuel.

Lorsque vous visez une augmentation des ventes, la tentation de réduire ses prix est grande. Mais un prix moins cher n'est pas automatiquement plus attractif. Comme expliqué par Robert Cialdini dans son livre "*Influence*", le prix est perçu comme un gage de qualité. L'équipe Growth peut utiliser diverses expérimentations pour tester l'élasticité de ses prix. Et c'est la même chose pour les coupons.

Chez Inman, l'équipe a testé l'octroi d'une remise de 25% aux visiteurs qui abandonnaient leur achat au milieu de la procédure de paiement. Comme on pouvait s'y attendre, cette remise a entraîné une augmentation significative du nombre d'achats complétés par rapport à l'absence totale de remise. Mais lorsqu'ils ont effectué un autre test, en comparant la remise de 25 % à une remise de 10 %, ils ont constaté que la remise la plus faible permettait de convertir autant de clients supplémentaires.

Lors de tests sur les prix, il y a deux pièges à éviter. Les clients réagiront négativement s'il repère un prix qui change selon leur usage ou leur voisin. Personne n'aime acheter un produit à 100€, pour le voir à 75€ le lendemain. Une fois que les clients ont vu une variante expérimentale d'une page de prix, assurez-vous qu'ils voient toujours cette variante lors de leurs visites ultérieures. Le deuxième piège à éviter est de ne pas coordonner ses expérimentations avec l'équipe Sales. Il n'y a rien de pire que votre commercial annonce un prix à votre prospect, alors que ce prospect voit un prix différent sur sa page web. Enfin, l'équipe Growth n'a pas nécessairement l'autorité de réaliser des tests sur les prix ou les discounts sans s'assurer de l'accord de l'équipe Finance ou du CEO. Avant de vous lancer, assurez-vous de ne pas causer de problèmes aux autres services.

Chapitre 9 : Un cercle vertueux de croissance

Le dernier chapitre donne un résumé du livre et des derniers conseils, notamment des pièges à éviter. Travailler dans une équipe Growth, c'est un marathon. Il y aura toujours des points à améliorer et si vous ne faites pas attention, vous passerez à côté d'opportunités qui n'échapperont pas à vos concurrents.

Un des exemples les plus marquants est celui de Skype. Suite à son acquisition par Microsoft, les équipes de Skype ont cessé d'innover et ils n'ont pas anticipé l'explosion des applications mobiles offrant aussi un service de chat comme WhatsApp ou Facebook Messenger.

De tels manques de vision stratégique et d'innovation en matière de produits conduisent une entreprise à connaître ce que l'on appelle un arrêt de croissance. Ces ralentissements de la croissance sont souvent imprévus, s'insinuant sans avertissement, et surviennent aussi bien dans les grandes marques établies que dans les start-up. On peut penser que ces entreprises qui ont décliné ont connu un concurrent redoutable ou une disruption du marché importante. Mais les pertes sont souvent dues à l'incapacité des entreprises à suivre de près la satisfaction des clients et à rechercher avec zèle les signes précurseurs de churn.

Le livre rappelle que tester à un rythme élevé est la solution pour ne pas tomber dans la complaisance ou l'inertie. Le manque de ressource, le manque de soutien de la hiérarchie, la dépriorisation du Growth, un non-alignement entre les équipes peuvent rapidement englober une équipe qui était autrefois performante.

Fin 2014, Sean Ellis observe un ralentissement du trafic sur son site growthhackers.com. Suite à 10 mois de croissance non-stop, le trafic semble avoir atteint un plateau. Sean Ellis décide de regarder combien d'expérimentations l'équipe Growth a menées pendant les trois mois de plateau. L'équipe n'avait réalisé que 10 expérimentations tout au long du trimestre. La routine s'était installée. Suite à la reprise en main de Sean Ellis, l'équipe Growth est passée à 3 expérimentations par semaine. (Le livre ne dit pas combien ils étaient dans l'équipe.) Lors des 3 mois suivants, le trafic du site a augmenté de 76% avec l'acquisition de 20 000 nouveaux visiteurs.

Les équipes Growth peuvent également penser à tort, qu'elles ont atteint la limite des résultats atteignables alors que dans la réalité, elles ont atteint les limites de leurs analyses de données. Dans ce type de cas, les équipes doivent investir du temps et de l'argent dans la création d'une banque de données plus complète en renforçant leurs capacités d'analyse. C'est typiquement dans ce genre de situation qu'avoir un profil Data dans son équipe Growth peut être payant.

En janvier 2009, les équipes Growth de Facebook ont cessé toutes leurs activités pendant un mois. Un temps investi dans l'amélioration du suivi analytique par les *Data Analyst* ce qui a permis à l'équipe Growth de reprendre leurs activités avec le soutien d'analyses de données plus fines et puissantes.

Un autre piège à éviter est de rester trop longtemps sur les mêmes canaux d'acquisition. Lorsqu'un canal performe, il est tentant de ne plus changer et de rester sur le même. Beaucoup d'entreprises ont fait les frais de leur dépendance à Facebook ou Google lorsque ces derniers ont changé leurs algorithmes. Oui, il est important de sélectionner un nombre limité de canaux pour ne pas se disperser. Mais diversifiez assez pour ne pas perdre votre indépendance.

Souvent, le meilleur remède pour une équipe Growth qui est au point mort ou à court d'idées est d'apporter une nouvelle perspective. Inviter des personnes d'autres départements, d'autres équipes ou des externes à contribuer au processus d'idéation peut produire une multitude de nouvelles idées créatives. On retrouve ici la première idée du premier chapitre : avoir des équipes Growth multidisciplinaire et promouvoir la diversité des idées.

--

J'espère que ce très long résumé vous aura plu. Pour ma part, il m'a permis de revoir plusieurs concepts que j'avais oubliés depuis ma première lecture du livre. C'est aussi ce que j'aime avec cette discipline : il y a toujours à apprendre et des opportunités d'amélioration.