

Télécom École de Management

GRANDE ÉCOLE DE MANAGEMENT

« Le growth Hacking n'existe pas !
Dites plutôt : **Market-hack-ing** »
(L'art de pirater / disrupter un marché)

Arthur d'Hausen

MARKETING DIGITAL

Thèse professionnelle | Promo 2015-2016

Tuteur Ecole : Madame Lamia Mamlouk

Tuteur Entreprise : Monsieur Emmanuel Stanislas

Entreprise d'accueil : Clémentine

Confidentiel



Présentation

Les nouvelles règles du marketing à l'heure du tout internet.

A l'inverse de toute croyance, le Growth Hacker n'est pas un héros doté de super pouvoirs. Le growth hacker est avant tout un guerrier qui se bat avec les mêmes armes que tout autre responsable marketing. Mi-homme, mi-machine, le Growth Hacker est aussi un développeur de talent. Mais comment réussit-il à conquérir un marché et à séduire autant d'utilisateurs ?

Parce que la recherche de croissance est une mauvaise grille de lecture pour la discipline qui a pour objectif de disrupter un marché. Le **Growth Hacking** tel qu'il est compris aujourd'hui s'applique aux start-ups qui, n'ayant rien à perdre, réinventent la fonction marketing : faire beaucoup avec très peu de moyens et en très peu de temps ... Au lieu d'utiliser les leviers traditionnels de promotion, les Growth Hackers allaient devenir beaucoup plus efficace et plus précis que les plus grandes direction marketing au monde, et cela sans aucun budget ...

Le Market-Hack-ing, une conception du marketing qui vise à disrupter un marché.

Faites place au Cyborg Marketing, mi-homme, mi-machine...

En charge de l'innovation marketing en entreprise.



En effet, la vision classique du marketing est morte... pour faire place à une nouvelle discipline ! Le **Market-Hack-ing**.

1. Le réel objectif du **Market-Hacking** est l'acquisition de parts de marché à long terme grâce à une innovation marketing (la disruption) et une adaptation constante au marché (rien à voir avec une « accélération de la croissance d'une entreprise » qui l'avère avoir toujours été la finalité de toute entreprise).
2. Aucun principe marketing n'est remis en cause, tant dans l'analyse de marché que dans la promotion de la marque. La réelle nouveauté du Growth Hacker est uniquement opérationnelle : **une méthode de disruption**.
3. Le Growth Hacking (ou Market-hack-ing) est une discipline globale qui mêle analyse marketing, programmation informatique, itération de tests et créativité... Des compétences variées et une expérience solide. C'est son expérience du terrain qui lui permet de mettre en place une stratégie, et non l'inverse.
4. Le market-hacking est une nouvelle conception de la fonction marketing, au sein des start-ups, mais également pour toutes les entreprises. En effet, le marketing ne peut plus prétendre aujourd'hui pouvoir vendre n'importe quel produit. Aujourd'hui, il faut avoir LE meilleur produit pour vendre. Et pour cela, la fonction marketing a un grand rôle à jouer dans l'élaboration du produit mais aussi dans l'organisation de l'entreprise.
5. Le Market Hacking est **un état de guerre permanente** dans lequel il faut mettre au point une stratégie, un plan de conquête et surtout innover en permanence pour surprendre l'ennemi ...
6. Pour répondre à ce nouvel environnement hostile, les entreprises ont besoin d'un chef de guerre qui prenne en main le commandement des troupes pour mener son entreprise à la victoire. Ce chef n'est autre que le **Cyborg marketing** (anciennement Growth Hacker). Un ingénieur informatique en charge d'innover pour promouvoir un produit. Alors, pourquoi ne pas l'intégrer dans toute entreprise ? Et si ce poste était celui d'un consultant ? Voire même d'une équipe ?

Cette nouvelle organisation de la fonction marketing au sein de l'entreprise est née chez les start-ups et c'est à ces start-ups que nous devons la réinvention du marketing. Mais pourquoi cette nouvelle conception du marketing ne pourrait-elle pas s'appliquer à toutes les entreprises ?

Décryptage d'une fonction née dans les start-ups pour pirater des parts de marché en s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

PLAN DU MEMOIRE

Introduction : à la découverte du Growth Hacking, une fonction marketing (page 6)

- Du Marketing Digital au Growth Hacking : il n'y a qu'un pas
- Une remise en cause du marketing traditionnel ?
- Le Growth Hacking, un cousin de la « Guérilla Marketing ».
- L'apparition du growth Hacking
- Définitions : growth hacking, croissance, innovation et disruption
- Une étude qui part de plusieurs constats
- Problématique

I. Qu'est-ce que le Growth Hacking ?! (Le marketing online) (page 18)

- 1) L'apparition et la conception
- 2) Le growth-hacking aux frontières de la légalité ?
- 3) Les étapes du growth hacking : une méthode, un état d'esprit.

II. Le marketing de la croissance, une fausse révolution ?

A. Le marketing fait sa révolution ! (Le marketing offline) (page 31)

- 1) Qu'est-ce que le marketing ?
- 2) Le Growth Hacking à l'origine de la remise en cause du marketing
- 3) La conception marketing
- 4) Innovation et disruption

B. Le Growth Hacking, une fausse révolution... (page 37)

- 1) Le Growth Hacking, un épiphénomène aux USA ... et en France ?!
- 2) Attention au sens des mots, la sémiologie de la croissance et du growth hacking.
- 3) Le Growth Hacking, un double mythe ...
- 4) Les dérives du « Growth » Hacking
- 5) Le Growth hacking n'englobe pas de démarche marketing de long terme.

III. Le Market-Hack-ing : faire rentrer l'innovation marketing dans l'entreprise

(page 44)

- 1) Une nouvelle conception de la disruption de marché
- 2) Un jumelage des compétences techniques et marketing
 - Le one-to-one et la maîtrise des actions marketing
- 3) Une conception nouvelle du marketing dans l'entreprise
 - Vers un marketing participatif

- L'esprit et la souplesse entrepreneuriale (start-up exception)
- 4) Le market hacking : rétablir une vision à long terme.
- 5) Recommandations : solutions proposées pour faire évoluer
 - Les start-ups et le Cyborg Marketing
 - Le Market Hacking et la transformation numérique de l'entreprise

+ Cas pratique : la vision du market-hacking au sein de l'entreprise. (page 60)

+ Sources (page 60)

+Annexes (page 61)

- Le métier de Growth Hacker, par l'auteur du mémoire.
- Community manager, devenez Growth Hacker ! Par l'auteur du mémoire.
- La Start up a-t-elle le monopole de l'innovation ? Par Jean-Marie Chevalier, Cercle des économistes.
- L'Innovation élargie – Définition. Lexique de catégorisation de l'innovation élargie-
Version du 06 janvier 2014

Pour faciliter la lecture du mémoire, voici une légende de couleurs :

- **Les mots ou phrases importantes**
- Les citations
- Les annotations
- Les points Positifs et Négatifs
- Les exemples

INTRODUCTION

Du marketing digital vers le Growth Hacking : il n'y a qu'un pas

Le marketing apparaît au 20^e siècle (dans les années 50-60) comme un nouveau paradigme de la gestion de la concurrence d'une organisation. Il part du constat que l'offre est supérieure à la demande et qu'il va falloir étudier et capter sa clientèle pour conquérir des nouvelles parts de marché et rester concurrentiel. Les entreprises vont devoir questionner le marché et s'adapter au besoin des consommateurs.

Le marketing est d'abord entièrement tourné vers le produit, c'est-à-dire que c'est l'objet du produit qui conditionne l'acte d'achat. Dès les années 90 – 2000, un nouveau paradigme transforme la vision du marketing : le web 2.0. Lorsque chaque individu a la capacité de s'exprimer, le consommateur prend du pouvoir. Il devient le porte-parole de la communication des entreprises. Dans cette perspective, le marketing digital se recentre sur le client (Customer centric) et sa fidélisation à long terme. Pour rester concurrentiel, il va falloir convaincre le client / le convertir à sa cause. C'est le client qui devient le maître d'ouvrage du produit.

La discipline que propose le **Growth Hacking** est d'utiliser ces leviers marketing afin d'accélérer le processus de conquête du marché, alliant développement web, analyse marketing et originalité ... On parle en français d'« accélérateur de croissance ».

Une remise en cause du marketing traditionnel...

Ce nouveau paradigme du marketing sur internet qui consiste à « faire beaucoup avec très peu de moyens et en très peu de temps » allait être à l'origine de la remise en cause de la vision traditionnelle du marketing, comme l'explique Ryan Holiday dans son livre « Growth Hacker Marketing ». Si on observe des nouvelles manières de provoquer la croissance et de conquérir le marché au sein des start-up, cette remise en cause est globale et concerne toutes les entreprises. (Ryan Holiday, remet alors en cause son propre poste de directeur marketing chez American Apparel, entreprise internationale).

- **Les start-ups, la croissance et la disruption de marché : une réflexion sur l'innovation**

Les start-ups ont la particularité de se définir par leur forte croissance (en volume). En effet, si vous commencez avec 1 € et que vous en gagnez 3 au bout d'une journée, bravo, vous comptabilisez 300% de croissance ! La croissance est donc déjà le fondement du capital des jeunes entreprises. De plus, la motivation d'une jeune structure est son potentiel à faire mieux ou différemment.

Le principe même des start-ups est de posséder une croissance accélérée. A ce titre, **le Growth Hacking est déjà la fonction marketing par excellence de toutes les start-ups**. Le mot « start-up » définit déjà une idée de démarrage (start) et de croissance (up).

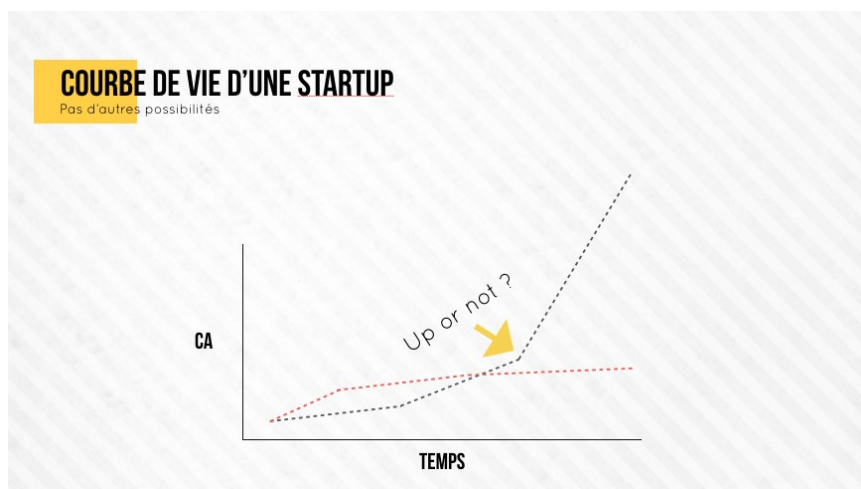


Image tirée du site <http://1001startups.fr/>

Mais le réel avantage des start-ups réside principalement dans capacité à innover : analyser le marché et à créer un business model nouveau et original capable de conquérir une économie vieillissante. La création d'une entreprise (start-up) nécessite donc de repenser le marché et de tout reprendre à zéro. Par conséquent, on peut affirmer que toutes les start-ups ont connu cette étape de réflexion et la recherche d'innovation.

« L'idée même de start-up est automatiquement associée à l'innovation : il s'agit de s'insérer dans le système économique, soit en proposant un nouveau produit ou un nouveau service, soit en proposant de nouvelles façons de se procurer ou d'utiliser des produits ou services existant. Ceci implique l'existence d'une culture qui est à la fois une culture d'innovation et une culture d'entrepreneuriat. » La Start up a-t-elle le monopole de l'innovation ? Jean-Marie Chevalier (Annexe 3)

Mais qu'est-ce qui différencie une start-up d'une entreprise ? La réelle différence émane de l'instabilité du business model d'une start-up. Ces nouvelles entités sont encore en devenir, en recherche de leur modèle. C'est pourquoi, de grandes organisations tel que Twitter, Snapchat ou Instagram malgré leur taille, peuvent toujours être considérées comme des start-ups.

Le Growth Hacking, un cousin de la « Guérilla Marketing » ?

Le Growth Hacking ne constitue pas une innovation en soi, puisqu'il utilise uniquement les leviers du marketing classique, mais adapté à l'ère de l'internet. Il est également adapté aux besoins de petites structures : faire de la publicité à moindre cout. On constate que le Growth Hacking n'est pas une pratique nouvelle et qu'elle peut également être le fait d'actions offline. Internet semble alors refléter un nouvel espace accessible aux start-ups. Le Growth Hacking n'est donc pas un phénomène nouveau, puisqu'il existait déjà sous une autre forme : la « Guérilla Marketing ».

Ce concept inventé en 1984 décrit la capacité des petites entreprises à faire de la publicité de manière peu conventionnelle et sans presque rien dépenser, notamment grâce à des techniques très archaïques (mais pas moins efficaces), tel qu'en distribuant des tracts devant son magasin. Cette métaphore d'une « guerre désorganisée et anarchique » reflète totalement l'esprit du Growth Hacking, non pas parce que cette pratique est dénuée d'organisation, mais parce qu'elle s'établit dans un contexte d'improvisation constante, d'adaptation, de stratégies innovantes et disruptives. Ces pratiques devaient alors avoir lieu exclusivement dans des lieux publics et susciter l'émotion pour que les personnes interpellées se souviennent de la marque. Le défi restait de trouver l'heure et l'endroit pour sa campagne pour ne pas être en faute juridique.

Le Growth Hacking semble se rapprocher totalement de cette pratique du marketing et de la publicité, mais cette fois appliquée au champ de l'internet. Une fois connectée, il est possible de monter un certain nombre d'opérations similaires pour promouvoir un produit, le faire « re-marquer » ...

Prenons un exemple concret : Un groupe de musique qui veut se lancer ira jouer de la musique dans une gare. Ce choix est stratégique, car les grandes gares sont à la fois des lieux de trafic et d'attente. Des milliers de personnes y passent et risquent de s'y arrêter, n'ayant alors plus d'autres choix que de vous écouter. Le Growth Hacking relève un peu du

même principe : élaborer une stratégie pour aller chercher ses premiers fans et créer un mouvement de masse, alors que le groupe n'a pas forcément d'autorisation pour jouer à cet endroit. Mais à la guerre comme à la guerre, il faut élaborer une stratégie et savoir prendre des risques pour arriver à ses fins.

L'apparition du growth Hacking

Le growth Hacking naît de l'observation de certaines start-ups qui réussissent à convaincre des millions d'utilisateurs en très peu de temps et cela avec très peu de moyens. Le terme est apparu en 2010 suite à la croissance exponentielle constatée chez certaines start-ups aux Etats-Unis. **A l'origine, il s'agit de développeurs web qui créent leurs propres méthodes pour vendre.** Appuyés par leurs compétences en programmation, ils parviennent à inventer des techniques personnalisées et innovantes pour communiquer de manière efficace, mais aussi pour mesurer leur résultat et adapter leur stratégie. La discipline est donc née dans l'objectif d'analyser ces disruptions de croissance forte, pour mieux les reproduire.

Cette flexibilité dans la hiérarchie est d'autant plus facile à mettre en place au sein des start-ups, que leur structure est souple et en constante évolution. **Les entreprises et grands groupes ne sont pas moins intéressées par les start-ups et recherchent de plus en plus à intégrer ce processus d'innovation au sein de leur propre structure, un enjeu crucial pour leur transformation numérique.**

Le Growth Hacking est également observé sur l'utilisation très poussée de certaines technologies, supports privilégiés qui vont permettre de capter une forte audience très rapidement. C'est notamment le cas des e-mails, des réseaux sociaux et des smartphones... (applications et autres objets connectés), supports très plébiscités qui ouvrent de nouvelles perspectives d'entrées sur un marché.

Une remise en question des pratiques marketing

Comme l'explique Ryan Holiday dans son livre « Growth Hacking Marketing », le marketing était devenu une institution figée autour de pratiques bien ancrées dans les mœurs : un budget énorme, des publicités dans les médias (online comme offline ...). Bref, le marketing ne pensait plus réellement à rien, il était devenu une routine bien établie où chacun pensait déjà connaître les leviers et les recettes pour garder sa concurrence sur un marché.

Le growth Hacker est cependant parvenu à faire mieux en moins de temps, avec de nouveaux outils, des analyses plus précises et une communication plus pertinente. Et en quelques mois, certaines structures avaient conquis plusieurs millions d'utilisateurs... La petite révolution effectuée par le growth hacker n'était pas une remise en cause du marketing, mais **une appropriation des fondamentaux du marketing : consulter le marché pour adapter son activité et ses produits aux besoins des consommateurs**. L'innovation du Growth Hacker est uniquement opérationnelle, dans la mesure où seule la manière de procéder est différente. Certes, le growth hacker utilise des nouveaux leviers, des nouveaux outils, mais les principes marketing restent inchangés (l'analyse, la promotion, les tests...). Le growth Hacking réintroduit le pragmatisme dans la fonction marketing : ce n'est plus la stratégie qui va guider le marketing opérationnel. **L'expérience marketing prend tout son sens, c'est la connaissance du terrain et le feedback client qui va devenir le conducteur de la stratégie**. L'apparition des Growth Hackers n'a fait que révéler l'inefficacité du marketing à innover dans sa manière de questionner le marché : une seule personne prenait en charge la promotion d'une entreprise qui devenait internationale, et cela sans un budget démentiel...

Pour questionner le marché, le Growth Hacker met en place des tests grandeur nature et mesure les résultats de chacune de ses actions. Cette agilité opérationnelle lui permettra petit à petit d'augmenter le taux d'activation de ses prospects et d'accroître la capacité de vente d'une entreprise. Mieux encore, le Growth Hacker a la capacité de modifier le processus interne de production, pour en améliorer le fonctionnement et parfaire le produit en fonction de l'attente de ses clients. Sa stratégie est de produire LE meilleur produit pour vendre.

Mais le Growth Hacking ne remplace pourtant pas la fonction marketing dans son entier. Il s'agit d'une discipline qui se focalise sur **l'amélioration du parcours client**, plutôt que sur **l'image de marque**. (Voir page 18, Apparition et conception)

L'apparition de cette nouvelle discipline était inévitable, comme le souligne Ryan Holiday, alors directeur marketing d'un groupe international : American Apparel. Il suffisait qu'une personne parvienne à s'emparer des opportunités du web pour renverser les bien-fondés du marketing classique. Née dans les petites structures, le Growth Hacker était obligé de se débrouiller avec très peu de moyens, alors que les

grandes directions marketing s'enfermaient dans leur habitude de communication et de gestion d'un budget.

Une définition du Growth Hacking :

Le Growth Hacking consiste à étudier les faiblesses d'une start-up ou d'un produit et remédier à ces imperfections pour atteindre un produit parfaitement adapté au marché. Pour cela, il utilisera des opportunités technologiques dans le but de s'imposer en perturbant un marché déjà établi. Cette réflexion s'appuie essentiellement sur la fonction du growth hacker qui mêle marketing digital, développement informatique et créativité (culture web). Au sein d'une petite entreprise, le Growth Hacker a pour mission de créer une notoriété en très peu de temps et avec peu de moyens, c'est-à-dire repenser continuellement son business model et sa manière de procéder pour percer une place sur le marché à conquérir.

On retiendra également la définition de Ryan Holiday dans son livre « Growth Hacker Marketing » :

« Le Growth Hacking consiste en l'art de débloquer la croissance d'une entreprise en utilisant des méthodes marketings mesurables, traçables, scalables et proportionnellement d'un moindre coût par rapport à des actions marketings classiques. » (Introduction - P XXV)

Une définition de la croissance

La croissance interne ou organique désigne la progression du chiffre d'affaires due à l'activité propre de l'entreprise. Elle consiste à développer de nouveaux produits avec ses propres moyens, c'est-à-dire grâce à l'autofinancement. Cette croissance consiste à augmenter la capacité productive (achat de machines, de terrains...), la capacité commerciale (ouverture de magasin) ou le potentiel de recherche (accroissement des dépenses en R&D). Pour cela, il est nécessaire de s'attaquer à de nouveaux marchés ou de mettre en place de nouveaux circuits de distribution.

« La croissance interne s'oppose à la croissance externe qui désigne une croissance basée sur le rachat de concurrents ou sur une politique de rapprochement vis-à-vis des concurrents (fusion-acquisition). » (Source : Alternative Economique)

Attention : lorsqu'on parle de Growth Hacking, seule l'augmentation de la capacité commerciale est envisagée, grâce à l'augmentation du nombre d'utilisateurs mais

pas encore clients. Pour cela, le « Growth » Hacking ne parle pas réellement de croissance interne, mais plutôt de l'augmentation des utilisateurs / potentiels clients qu'il va falloir convertir. Il s'agit néanmoins d'un réel processus d'autofinancement et d'utilisations des ressources internes à l'entreprise.

Par exemple, l'application Snapchat qui permet d'envoyer des photos éphémères, a connu ce développement très rapide grâce à un nombre accru d'utilisateurs. En effet, l'application semblait avoir des capacités de devenir un média publicitaire. Décembre 2012, l'application comptabilisait 50 millions d'utilisateurs. En juin 2013, elle en comptabilisait 200 millions ... L'application ne gagnait pas encore d'argent mais elle possédait une capacité commerciale énorme dans la vente de publicité. En effet, Snapchat avait réussi à capter l'attention de ses utilisateurs, qui s'envoyaient photos et vidéos d'une manière nouvelle. Snapchat a alors reçu des investissements immenses, uniquement pour soutenir sa croissance vertigineuse, alors qu'elle n'avait pas encore de business model établi. Même avec 200 millions d'utilisateurs, elle restait une start-up, « en devenir ».

Une définition de l'innovation marketing, une innovation élargie

Le marketing a traditionnellement un rôle à jouer dans l'innovation.

« L'innovation marketing ou de commercialisation implique des changements significatifs dans la conception/design, dans le conditionnement/packaging du produit ou du service, dans son mode de commercialisation, sa promotion, son modèle économique ou sa tarification... » (Annexe 4)

Pourtant, dans la perspective d'une start-up, qui arrive avec une vision nouvelle sur le marché, nous devons concevoir un champ plus élargi de l'innovation. On parle alors **d'innovation élargie**.

« Cette appellation est utilisée pour aller au-delà de la vision traditionnelle de l'innovation centrée sur la recherche. Tout en intégrant l'innovation technologique, l'innovation élargie comprend également l'innovation d'usage, sociale et créative. L'innovation au sens large est d'abord une voie pour préserver ou développer la compétitivité des entreprises. Elle peut prendre des formes multiples, sur tous les secteurs d'activités, pour créer de la valeur compétitive (avantage concurrentiel...). » (Annexe 4)

Le marketing, en contact direct avec le marché, n'a-t'il pas un rôle à jouer dans la vision globale de l'entreprise ? Le Market Hacking a pour objectif de réinventer

l'entreprise pour pouvoir conquérir un marché. **Nous parlerons ici d' « innovation marketing », une innovation capable d'apporter une nouveauté à tous les niveaux de l'entreprise.**

Une définition de la disruption (un concept publicitaire, marketing et économique)

Définir la disruption alors que l'on parlait de growth hacking et de croissance n'est pas forcément évident. Pourtant, c'est l'une des caractéristiques essentielles du Growth Hacking, qui possède un esprit de discontinuité et d'innovation marketing. Au contraire, le growth hacking possède très peu de liens avec la croissance.

Dans son livre « disruption » : Briser les conventions et redessiner le marché, (P9) Jean-Marie Dru parle de disruption comme :

« Une méthode, un mode de pensée et un état d'esprit. C'est une façon de refuser l'immobilisme et de rompre avec le déjà vu [...] Il ne s'agit plus de surfer sur la vague, mais de devenir le vent qui crée la vague. C'est un processus qui donne un nouveau souffle aux marques. Une alternative à l'uniformisation de la pensée. »

En d'autres termes, la disruption est un concept qui s'intéresse au processus créatif, de renouveau, plutôt que de se contenter de rester dans l'immobilisme et la copie des suiveurs.

« Dans un monde d'hyper-compétitivité, on ne peut plus utiliser les mêmes recettes. Il faut renoncer à ses habitudes, ne plus craindre le changement et ne pas hésiter à se reposer sur la créativité. »

Pour ainsi dire, le seul moyen de parvenir à ce renouveau est la recherche, pas à pas vers une inconnue pour atteindre un résultat nouveau.

« On avance, pas à pas, jour après jour, on est guidé par une vision qu'on se fait de la marque. Et on adapte quotidiennement son action aux aléas de la conjoncture ».

Cette démarche de recherche, de tests et de remise en cause permanente de la conception du produit et de la marque rentre en résonance avec la méthode du growth hacking.

Selon Jean-Marie Dru (« Disruption », P40), la discontinuité qui émane de la disruption peut venir de trois phénomènes :

- L'innovation technologique : la R&D va permettre de se distinguer par des fonctionnalités nouvelles.
- L'addition ou la soustraction d'idées (lorsqu'on vend des chaussures, on peut également choisir d'offrir des services complémentaires, ou au contraire choisir d'abandonner un service. Ces choix ont un fort impact sur la marque et son image.)
- Une nouvelle vision / posture sur le marché (tels que l'ont les start-ups)

Nous comparerons ici le growth hacking à la disruption, parce qu'il semble parfaitement répondre à cette définition de discontinuité, une méthode pour influencer le changement.

Une étude qui part de plusieurs constats :

- Le Growth Hacking est une fonction qui tend à prendre de l'importance...

Le métier de Growth Hacker nécessite une vision globale et entrepreneuriale. Il peut jouer un grand rôle dans l'élaboration d'un business model. Il peut même être la composante essentielle d'un business model, puisqu'aux Etats-Unis, certaines entreprises, n'hésitent pas à donner au **Chief Growth Hacker** une place au comité de direction. Sa présence chamboule l'organisation de l'entreprise, puisqu'il vient prendre les rênes du marketing, de la communication, de la publicité et du développement technique.

Pourtant, alors qu'on voit se développer des **techniques d'accélération** de croissances, les réelles capacités du Growth Hacker résident dans sa **méthode d'adaptation**. Pour arriver à un tel résultat, il devra posséder des compétences variées :

- **Sa réflexion (intelligence)** pour mettre en place une stratégie unique et pertinente face à la situation rencontrée.
- **Sa réactivité** dans l'analyse des données marketing
- **Son agilité** dans la programmation web, pour **fusionner les fonctions marketing et techniques** qui lui permettront d'améliorer le produit.
- **Sa culture et son originalité** : une manière différente de penser le marketing et la disruption de marché.

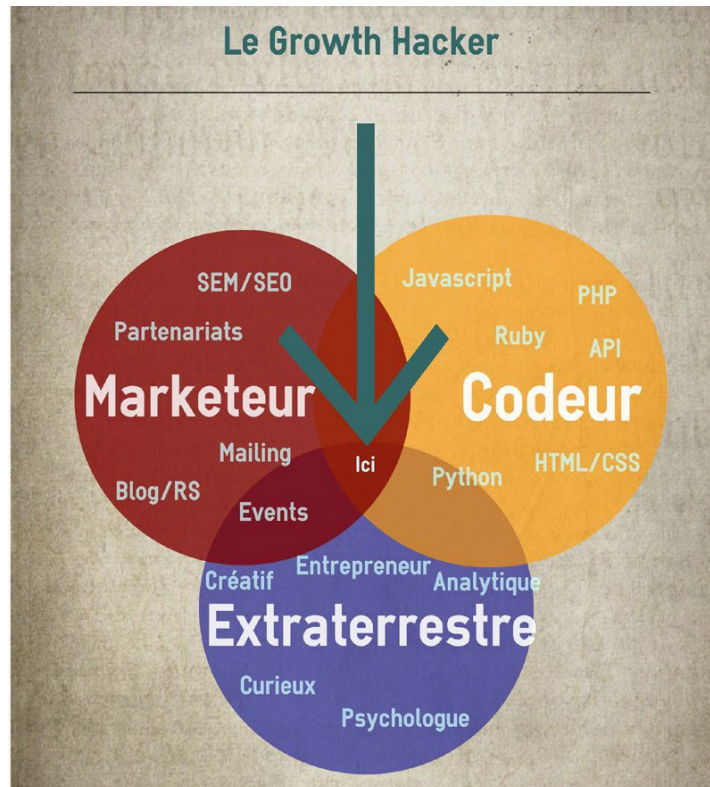


Image extraite du blog de Thibault Patouillard www.demarretonaventure.com - introduction au Growth Marketing.

La fonction de growth hacking est née au sein des start-up dans l'objectif de reproduire la disruption de marché qu'ont effectué certaines « licornes » (start-ups) nées sur le web, et qui ont connu une croissance exponentielle.

Les entreprises qui cherchent à intégrer la fonction de Growth Hacking sont généralement des start-ups qui recherchent (à tort ?) la solution miracle pour accélérer leur courbe de croissance. Le poste de Growth Hacker est par conséquent systématiquement focalisé sur la croissance, qu'il doit à tout prix acquérir de nouveaux clients (mais justement à quel prix ?).

Le growth Hacker n'a rien inventé : il analyse le découpage du parcours client pour le perfectionner. Les leviers et analyses marketing restent inchangées. Seule ses compétences techniques révèlent un énorme plus : le Growth Hacker est directement opérationnel.

- Une capacité à **automatiser un certain nombre de tâches** et à gagner en productivité.

- Une agilité : possibilité de mettre en œuvre **des expérimentations** – étapes essentielles dans le travail du Growth Hacker - afin d'améliorer le parcours client.
- Une capacité de mesure de chacune de ses actions sur l'internet qui lui permettent de **s'adapter au marché** et de faire évoluer ses campagnes / le produit qu'il vend.
- **Une culture de la disruption** / créativité qui lui permet de contourner les règles établies sur un marché.
- Une connaissance infaillible de la culture web et des opportunités en ligne.
- Une créativité / originalité (mindset) qui lui permet de contourner les règles d'un marché en se rapprochant des frontières de la légalité.
- Une légitimité plus grande auprès de la direction, ce qui lui permet d'accélérer le processus d'activation.

Le profil du growth hacker comme « accélérateur de croissance » est néanmoins une illusion :

- La focalisation sur la croissance à tout prix entraîne généralement de mauvaises pratiques allant à l'encontre des principes marketing (fidélisation, personnalisation, accompagnement du client ...). Croire que le Growth Hacker est présent pour « faire du chiffre » ou « faire envoler les statistiques de trafic et de croissance » est très réducteur quant à la globalité de la fonction de Growth Hacker dans l'entreprise et sur ces capacités marketing. (Le marketing n'entraîne pas forcément une croissance visible et escomptée. De plus, le growth hacker sera capable de mieux mesurer l'impact de ses campagnes et son mode d'action apporte une réelle valeur ajoutée).
- L'incompréhension d'une fonction floue qui consisterait à « hacker » ([eng] s'introduire dans) la croissance. L'erreur sémantique est flagrante : la croissance reflète l'objectif marketing par défaut à atteindre, et non l'objet à pirater pour arriver à ses fins, la croissance. Il est vrai que le Growth Hacking peut accélérer la croissance. Mais il vient bien « Hacker » ou disrupter un marché.
- La recherche d'une croissance forte sur internet peut s'effectuer par l'acquisition d'un très grand nombre d'utilisateurs / de nouveaux clients sur l'internet. C'est le rôle premier du Growth Hacker. En effet, le nombre

d'utilisateur conquis par un service ou une marque sur internet permet aujourd'hui sans aucun doute d'accroître la valeur du capital de cette entreprise. Néanmoins, le nombre d'utilisateurs / clients n'est pas moins le reflet direct de la croissance que la percée d'une entreprise dans un marché considéré comme autrefois impénétrable.

Le paradoxe du Growth Hacking : A l'inverse des croyances fondées sur cette nouvelle fonction, le growth hacking n'est pas une discipline à appliquer pour se démarquer de la concurrence. Au contraire, la fonction de Growth Hacking nécessite un travail d'analyse et de recherche, tant sur le produit que sur le client. Cet investissement de compétences nécessite du temps et de la réflexion, avant de mettre en place des tests, développer des améliorations ... Ces tâches nécessitent l'intervention d'un expert et peut prendre beaucoup de temps. En effet, analysés de cette manière, on pourrait penser que le Growth Hacking n'est pas adapté aux start-ups. Ce paradoxe est résolu par une forte automatisation de tâches marketing, mais aussi par des raccourcis, souvent en négligeant le travail d'analyse et de recherche...

Nous formulerons ici deux problématiques.

La recherche de croissance vs. La disruption de marché :

La fonction de « Growth Hacking » comme accélérateur de croissance au sein des start-up est-elle fidèle aux disruptions de marchés réalisées par certaines start-ups ? Quelle est la fonction attendue dans l'objectif de reproduire cette disruption de marché ? Peut-on appeler cette nouvelle fonction « disruption de marché » (Market-hacker), ou encore parler d'un poste de « **Cyborg marketing** » : un poste exclusivement consacré à la réinvention permanente du marketing.

Le start-up mindset vs. Les plus grandes entreprises ...

Le Growth Hacking incarne la réussite marketing d'une start-up. Mais cette nouvelle conception du marketing n'a-t-elle pas un rôle à jouer au sein de plus grandes entreprises, qui à leurs tours voudraient disrupter un marché ? Cette méthode de la disruption a-t-elle le pouvoir de bouleverser les codes (règles juridiques / conventions / développement informatique ...) de l'entreprise ?

I. Qu'est-ce que le Growth Hacking ?

Découverte et théorisation d'un concept qui n'a que 3 ans...

1) L'apparition et la conception

La naissance du growth Hacking, une fonction marketing...

Le « Growth Hacking » n'est pas une discipline, mais un phénomène observé autour de plusieurs « Success Stories » au sein de l'écosystème du digital. Certaines start-ups ayant connu une croissance accélérée dans un temps très court, sont généralement cités à titre d'exemple. Ces entreprises ont réussi à capter plusieurs millions d'utilisateurs / clients en très peu de temps en grande partie grâce à la propagation virale sur l'internet ou à des procédés d'optimisation de leurs parcours client.

Le terme « Growth Hacking » est donc né de cette nécessité de justifier la capacité de certaines personnes / organisations à provoquer leur croissance, généralement sur internet ou au travers de nouvelles technologies. Cette fonction est également le produit de profils techniques, codeurs, développeurs ou ingénieurs, qui se sont rendus compte qu'ils n'avaient besoins de personne pour vendre, qu'ils pouvaient inventer leurs propres méthodes pour promouvoir un produit. Leur méthode consiste alors à effectuer des tests successifs pour permettre de trouver le média de communication le plus efficace et l'adapter.

Dans cette perspective, le terme est rapidement devenu populaire et beaucoup se sont réclamés comme des précurseurs du Growth Hacking.

On peut dater la naissance du Growth Hacking à 2012, comme le montre les tendances de recherches dans les moteurs de recherches (Cf. données de recherche sur Google Trend - **Voir** Page 36 – 37). Néanmoins, l'analyse marketing de la croissance a toujours existé. Le growth Hacking ne traduit donc pas un fait nouveau : celui de l'analyse et de l'optimisation de la croissance, mais plutôt une soi-disant réussite du marketing à débrider les capacités de croissance.

Lorsqu'on parle de « Growth Hacking », le réel objectif n'est pas d'accélérer la croissance des ventes, mais plutôt de se concentrer sur l'acquisition client. En effet, le Growth Hacking ne remplace pas entièrement la fonction marketing. Il se

concentre sur le parcours client et son optimisation. Il va tenter d'améliorer la conversion client.

« Le Growth Hacking tel que l'ont décrit les premiers Growth Hackers Sean Ellis et Patrick Vlaskovits, se concentre sur l'acquisition et la conversion de clients, plutôt que la conscience de marque (brand building). Cette vision du marketing nécessite une discipline propre aux premières années d'une start-up. Après un certain moment, le travail sur l'image de marque prend du sens, mais pas avant. » (P28)

L'étude du parcours client est alors une manière efficace d'interroger le marché. Le Growth Hacker met en place des tests et mesure chacune de ses campagnes. Son réel objectif est réellement d'accroître le taux d'activation de nouveaux utilisateurs, jusqu'à parvenir à accroître les ventes.

2) Le growth-hacking aux frontières de la légalité ?

Il n'existe pas de documentation réelle sur ce sujet, et de fait : ces pratiques peuvent exister grâce aux flous juridiques qui existent quant aux pratiques sur internet et la difficulté à tracer certaines pratiques peu éthiques. Il faut néanmoins préciser que le growth hacking ne rime pas toujours avec ces usages relativement douteux. Il est totalement possible de penser « Growth Hacking » sans pour autant être hors la loi.

Exemple : Lorsqu'Airbnb a lancé son business, il a créé un algorithme permettant de diffuser automatiquement les appartements de ses clients sur Craigslist, un site de petites annonces américain. Ce procédé n'était pas légal et relevait réellement d'un hacking, puisque Craigslist n'avait jamais donné son accord pour un tel procédé. Cette automatisation allait à l'encontre des mentions légales du site web. Le site Craigslist aurait certainement pu porter plainte contre ces pratiques. Si une telle plainte avait abouti, ce procédé aurait certainement signé la fin d'Airbnb. Mais le fait est qu'Airbnb a fait le pari a fait ce pari risqué. De plus, un recours en justice aurait coûté très cher à Craigslist pour peu de chose. Craigslist est finalement parvenu à bloquer ce « hack » au bout de quelques mois : période qui a suffi à Airbnb pour faire le buzz...

Un environnement numérique, mais pas seulement.

Le growth Hacking est sans aucun doute né grâce aux technologies de l'information et de la communication. Son affiliation à une activité connectée est explicitement assumée dans l'utilisation du terme « hacking ». La généralisation de l'internet et

l'uniformisation du format numérique et des technologies du web ont mis en évidence de nouvelles opportunités à exploiter : atteindre ses clients de manière différente, à distance, rapidement et surtout de manière plus pertinente. Il était possible de pirater des données clients sur internet, de même que les hackers pirataient des données en s'introduisant dans le système d'information d'une organisation.

Pour autant, le growth Hacking ne doit pas être confondu avec les technologies, qui constitueront un moyen d'action pour les growth hackers, mais pas un but en soi...

Le Growth Hacking se passe uniquement sur internet, donc je ne suis pas forcément concerné ?! C'est faux, le growth hacking rentre dans une logique bien plus large que ça. Le terme un peu barbare de « piratage » reflète également un effet de surprise, une sournoiserie ... derrière des actions bien réelles. L'apparition de pratiques marketing pouvant s'assimiler à une guérilla. Ces pratiques sont nées offline, comme le montre Jay Conrad Levinson dans son livre « Guérilla Marketing ». Cette pratique consiste pour un petit commerce à mettre en œuvre tout ce qui est en ses moyens pour promouvoir son business : affiches publicitaires, distribution de tracts ...

Un exemple récent que j'ai observé et qui relève selon moi du génie, a été mis en œuvre par Netflix. Pour promouvoir sa nouvelle série intitulée « Marseille », l'entreprise pureplayer a installé un « M » géant dans les hauteurs de Marseille, à la façon d'« Hollywood ». Quoi de mieux pour personnaliser un produit qui s'apparente à une ville Française. Je ne suis pas allé à Marseille, pourtant, j'ai entendu parler de cette action marketing comme d'un phénomène « Netflix ». Ce procédé peut sembler s'apparenter à une simple campagne d'affichage. Mais plus que ça, Netflix a su inventer une campagne originale, là où on ne l'attendait pas. Ils ont utilisé un emplacement publicitaire qui n'existait pas à cet endroit, qui était inattendu : de ce fait, sa portée a été décuplée, cet unique panneau a été vu dans toute la France, peut-être dans le monde entier.

3) Les étapes du growth hacking

1^{er} commandement : Un « start-up mindset » avant tout : stratégie, technique et originalité ! Pleins d'outils de Growth Hacking ou de solutions dédiées aux start-ups sont déjà disponibles. Suffit-il de les utiliser pour faire du Growth Hacking ? Non, le

Growth Hacking n'est pas une technique marketing, mais un état d'esprit. Le Growth Hacker arrive dans un environnement où il y a tout à construire. Dans cette configuration, il lui est impossible d'utiliser des « techniques marketings toutes faites. Excepté si cette start-up s'appuie sur un produit totalement innovant, une start-up doit se démarquer dans toutes ses démarches pour vraiment percer un marché. Elle doit avant tout **trouver la méthode qui sera la plus pertinente, la plus adaptée et personnalisée à sa situation**. Le Growth Hacker est en charge d'inventer des solutions sur mesure pour améliorer la conversion client.

La créativité n'est pas un art. Le marketing non plus. Les start-ups ne se construisent pas non plus sur un l'intuition, mais sur des bases solides.

Ce nouvel état d'esprit réside également dans le mélange entre stratégie et technique. Le Growth Hacker est un expert en développement informatique et il a une très bonne connaissance du web. Plongé au cœur des aspects techniques du web, il a la capacité d'innover et d'adapter son marketing.

Pour poursuivre l'exemple d'Airbnb : l'application se met à diffuser automatiquement des petites annonces sur Craigslist, site leader de petites annonces aux USA. Ce procédé relève du génie : Airbnb a inventé un nouveau moyen super efficace pour promouvoir ses produits auprès de milliers de personnes et presque gratuitement. Ce mode opératoire mérite d'être analysé. Il est pertinent pour Airbnb, car il envoie son offre de location d'appartement sur un réseau en CtoC, le public qu'Airbnb cherche à conquérir. Aucun marketeur n'aurait pensé à utiliser ce média de promotion, complètement originale et techniquement dur à réaliser. Comme l'a précisé Andrew Chen, l'un des premiers qui écrit sur le Growth Hacking : « *Soyons honnête : aucun responsable marketing n'aurait pu imaginer un tel procédé pour l'intégrer à sa stratégie. Il y a Trop de détails techniques requis pour qu'un tel procédé se réalise.* »

Source : <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>

2^{ème} commandement : La recherche du Product Market Fit : démarche progressive du Growth Hacker. La spécificité du Growth Hacker est son rôle à jouer sur l'amélioration du produit en lui-même. Il ne s'agit pas de créer un packaging, ni de tenter de valoriser un produit existant. L'objectif du Growth Hacker est d'améliorer le produit qu'il va vendre. Il part donc du principe que son produit est toujours perfectible.

Les fonctions marketing avaient autrefois la possibilité de dire qu'il leur était possible de vendre n'importe quel produit. Leur métier consistait justement à vendre n'importe quel produit. Par conséquent, un bon marqueteur était la personne qui parvenait à bien vendre un mauvais produit, même le pire qui existe sur le marché.

Cette logique n'est plus vraie aujourd'hui dans la mesure où les consommateurs peuvent parler entre eux. En quelque sorte, quel que soit l'efficacité du marketing sur un produit, la duperie ne pourra durer. Le seul moyen pour les marques de s'en sortir : prendre en compte l'avis des consommateurs pour améliorer leur produit, leur service client... **Le Growth Hacking rentre dans une logique de marketing participatif.**

Le growth Hacker a compris cela dans la mesure où il est forcé de commencer à vendre et promouvoir un produit de base. Mais au lieu de seulement promouvoir ce produit, il va plutôt l'adapter pour qu'il puisse le mieux correspondre aux utilisateurs du produit. En quelque sorte, les consommateurs deviennent les maîtres d'œuvres du produit. Qu'est-ce que les utilisateurs attendent vraiment de mon offre ?

Exemple : lorsqu'Amazon perfectionne sa plateforme e-commerce, elle analyse les comportements d'achats en BtoC et en CtoC. Ainsi, la plateforme propose très rapidement à ses acheteurs de devenir vendeurs, par exemple en revendant le livre qu'elles ont acheté. Ce procédé est un coup de maître de la part d'Amazon, car il permet à la plateforme de rester en contact avec ses clients en leur rappelant leur dernier achat et en leur proposant de rentabiliser leur achat.

3^{ème} commandement : Conquérir les premiers fans, plutôt que de viser les foules. On a souvent la vision du growth hacker comme quelqu'un capable de conquérir les foules à lui tout seul. Cette idée est complètement fautive. Au contraire, le Growth Hacker n'a pour objectif que de convertir les premiers fans.

Les premiers fans sont l'un des objets de l'aspect viral de certaines start-ups : « la recommandation » a une importance cruciale dans le développement d'un business. Ce sont ces premiers fans (et eux seuls) qui vont devenir vos meilleurs promoteurs et indirectement, travailler pour vous. En effet, plus efficace que les publicités à la télévision, plus visibles qu'un énorme panneau publicitaire et plus efficace qu'un

« Google ad » ou même qu'une publicité sur Facebook ... Des personnes que vous ne connaissez-pas disent du bien de votre produit ? Alors vous avez réussi !

Mais pour convertir des premiers utilisateurs, il ne suffit pas de vendre le meilleur produit (le product market fit). Il ne suffit pas non plus d'avoir la meilleure promotion ou le meilleur packaging. Ni même d'avoir un service client infallible. Il faudra avoir tous ces éléments à la fois, mais surtout, il faudra surprendre ses prospects, les faire voyager, les conquérir, leur faire vivre des émotions ... tout est bon à prendre !

Pour une start-up, cette démarche semble plutôt difficile ... Pourtant, vous l'avez déjà mis en place ! Les premiers clients d'une start-up sont souvent les proches des entrepreneurs : amis, famille, amis d'amis ...

Mais en parler à ses proches ne suffit pas. Au lieu d'essayer de viser une multitude de personnes, on va plutôt tenter de trouver ses principales cibles et se concentrer sur eux. Premièrement, il est inutile d'essayer de faire le buzz. Ce que cherche avant tout un Growth Hacker est la précision : communiquer la bonne information à la bonne personne et au bon moment. Deuxièmement, au lieu d'envoyer des messages qui se perdront dans la foule (ce qu'aurait fait un responsable marketing il y a quinze ans), on va préférer laisser venir les personnes intéressées par eux-mêmes, les attirer jusqu'ils fassent la démarche de découverte eux même. Cette démarche de Marketing entrant, aussi appelé Inbound Marketing, est la manière la plus fiable (et la moins couteuse) pour toucher uniquement les personnes intéressées par votre produit (précision de 100%).

Un autre enjeu consiste à trouver de vrais passionnés qui vont vous suivre jusqu'au bout du monde et rester fidèle. Ces clients fidèles, le Growth Hacker est également en charge de les trouver, de les créer.

Mais le growth hacker ne devrait-il pas plutôt créer une vague ? Un raz-de-marée ? Etonnant, n'est-ce pas ? pourtant, c'est là tout l'art du Growth Hacker. Son objectif est en fait de créer une petite vague, mais qui a la force de traverser les océans et de se propager aux quatre coins du monde. C'est maintenant qu'entre en scène notre « Product market fit », ou plutôt le produit que l'on essaye d'améliorer sans cesse pour s'en rapprocher. En effet, la viralité sur le web n'est que la propagation du succès. Si le Growth Hacker a participé à rendre un produit viral, la majorité de son

travail réside plutôt dans l'élaboration du produit idéal : c'est parce que le Growth Hacker a atteint ce produit qui correspond si bien au marché qu'il s'est bien partagé.

« The end goal of growth hacking is to build a self-perpetuating marketing machine that reaches millions by itself. Aaron Gin » Ryan Holiday, Growth Hacking Marketing (Introduction - P.XVIII) – Portfolio Penguin.

Note : le travail du Growth Hacker ne peut marcher qu'à partir du moment où le produit que l'on souhaite lancer est fin prêt à conquérir le monde, c'est-à-dire lorsque votre projet a atteint l'instant de maturité qui lui permettra de se promouvoir tout seul (ou presque !). L'objectif du growth hacker est d'emmener un projet à maturité et de créer les mécanismes (pour ne pas dire 'automatismes') qui permettront de s'élancer. Bien sûr, le travail de promotion du growth hacker ne commence pas à un point T, car avant d'atteindre ce moment de départ, de nombreuses expérimentations auront été faites, et d'autres se feront pour mesurer l'efficacité de chaque action.

4^{ème} commandement : Devenir viral, la mission la plus délicate du Growth

Hacker. La « viralité » est un enjeu que toutes les entreprises rêvent. Ce partage « Organique entre les consommateurs semble dessiner le succès assuré pour celui qui parviendra à faire en sorte que l'on parle de lui en bien ... Mais la viralité n'est pas si évidente à concevoir ni à mettre en œuvre ...

Première bonne nouvelle, la viralité ne relève ni du hasard, ni d'un tour de magie, mais bien d'une démarche à mettre en œuvre. Dans son écrit, Ryan Holiday précise que ce n'est pas un produit génial où un concept fou et innovant qui vont permettre de créer cette viralité. L'aspect viral ne vient pas directement de vos produits, ni de votre entreprise ou de votre marque, mais plutôt d'un tout petit aspect de votre entreprise, un produit en particulier, un message ... qui va réussir à faire le tour du monde. **Et cette viralité est toujours le fruit d'une dynamique interne à votre société.**

Quels sont les critères pour réussir à devenir viral ? Pour commencer cette réflexion, rien de mieux que de vous mettre dans la peau de vos consommateurs ! Pourquoi je voudrais partager ce concept ? Quels avantages en tirerais-je ? Ce contenu permet-il d'être partagé facilement ?

Les liens de partages sur les réseaux sociaux (que l'on peut voir presque partout aujourd'hui) semblent être essentiels. Mais ce n'est pas eux qui vont vous rendre

viral, ni même les réseaux sociaux. Pour être viral, il va falloir être beaucoup plus convaincant !

- **Le parrainage** : c'est l'une des méthodes classiques de promotion d'un produit, mais c'est également une méthode qui a été réinventé par certains acteurs du web. Dans cet esprit, Groupon a réussi à lancer sa plateforme web. A chaque achat avec une réduction, elle proposait une réduction supplémentaire, si cet acheteur partageait ce produit et ramenait de nouveaux acheteurs. Dans le même esprit, Spotify proposait d'acquérir un accès aux clips de musique gratuit, si ce même utilisateur parvenait à faire venir d'autres inscriptions sur le site. Cette technique possède un certain génie, car il est alors possible de contrôler exactement combien on va dépenser pour acquérir de nouveaux utilisateurs.

- **La publicité organique** (ou recommandation « naturelle »), faites-en sorte que l'on parle de vous ! Pour que l'on parle de vous, voici quelques solutions :
 - Suscitez l'émotion chez vos fans, que ce soit de la peur, de la tristesse, de la joie ou même de la colère ...
 - Donnez à vos clients un intérêt à vous soutenir (aspects financiers, mais aussi prestige ...)

Note : Le growth Hacker qui travaille au sein d'une start-up part dans une configuration toute autre que tous les autres responsables marketing : il sait qu'il ne va pas dépenser d'argent pour acquérir de nouveaux clients. L'acquisition de trafic (dans le cas des sites e-commerces) est une méthode relativement facile et peu risquée pour les entreprises. En dépensant telle quantité d'argent sur un levier d'acquisition, on va pouvoir déterminer combien coûte un nouveau client et calculer sa marge sur cette acquisition. Pour le growth hacker, la démarche est toute autre, puisqu'il ne va pas se présenter directement au consommateur. Au contraire, le Growth Hacker va créer une armée d'ambassadeurs qui vont travailler gratuitement pour lui.

Les personnes auront intérêt à parler de vous si votre produit a l'apparence d'être spécial. (Toujours dans la perspective d'atteindre son « Product market fit »). C'est toujours la meilleure publicité qui s'offrira à vous.

- **Créer un produit qui se promeut par lui-même !** Ce critère est essentiel dans le travail du growth Hacker. S'il parvient à ce résultat, le tour est joué.

Malheureusement, il n'y a pas de réelle règle à suivre pour parvenir à ce résultat. Cette logique rentre dans une logique d'inbound marketing. Vos clients vont vous trouver par eux-mêmes et, extrêmement satisfaits, ils vont vous recommander.

Commandement 5 : A la recherche de son propre « Growth Hacking », une stratégie unique. Le Growth Hacker sait déjà que toutes ces méthodes ne lui correspondent pas, parce qu'elles ont déjà été utilisées et que leur efficacité est moindre qu'à leurs débuts. Le Growth Hacking, comme toute bonne campagne marketing, doit surprendre. Mais surprendre qui ? Surprendre d'abord le consommateur, mais aussi tous les autres acteurs de votre marché qui ne vous attendait pas à cet endroit-là.

La richesse du Growth Hacker est qu'il travaille majoritairement (mais pas uniquement) sur l'internet. Or, le web offre une quantité illimitée de moyens de promouvoir un produit, de faire jouer la recommandation, l'appel à action, l'activation de nouveaux utilisateurs ...). De plus, grâce à ses compétences techniques, c'est lui qui crée ses propres actions de promotion. Il ne va donc pas devoir choisir entre des moyens de promotions / prestataires déjà existants. (Bien que cette possibilité ne soit pas à exclure totalement). Mais ses leviers d'acquisition résident majoritairement dans l'inbound marketing, c'est-à-dire dans la valorisation de ses biens / services pour attirer un consommateur vers lui.

On peut donc dire que le Growth Hacking est intelligent, il doit relever d'un coup de génie. **Le growth Hacker devra élaborer un plan d'attaque adapté à sa situation, et qui surpasse toutes les autres stratégies vues jusqu'à ce jour sur son marché.** Sans cela, il ne parviendra pas à se frayer un chemin vers la croissance.

Le Growth Hacking, méthode ou technique ?

Je veux lancer ma start-up. Quelle technique de Growth Hacking dois-je mettre en place ? Dans son essai, Ryan Holiday tente de répertorier quelques bonnes techniques déjà mises en œuvre pour effectuer une pénétration de marché ...

Pour conquérir ses premiers fans, voici quelques propositions (Attention, à vous de repérer les faux Growth Hacks) :

- Contacter des sites spécialisés à forte audience et les convaincre d'écrire un article sur vous pour vous créer une première audience ...

- Poster un article sur des plateformes à forte audience, tel que Hacker News, Quora ou encore Reddit (pour reprendre des exemples de plateformes qui marchent en France : LinkedIn Pulse, Medium ...)
- Ecrire des articles de blog qui feront connaître votre plateforme et indirectement promouvoir votre produit.
- Utiliser Quickstarters (ou encore Ulule) pour démarrer son audience et financer sa start-up, 'engager ses premiers fans et les récompenser pour avoir investi dans votre projet ...
- Utilisez un service tel que Help ou Reporter Out pour trouver des journalistes / reporters / blogueurs à la recherche d'un sujet d'article / d'histoires à raconter ...
- Invitez vos premiers fans personnellement et offrez-leur gratuitement accès à votre service.

A ce stade-là, toutes ces campagnes peuvent marcher. Inviter ses fans, parler de ses projets ou encore exploiter des plateformes déjà existantes font partie des réflexions du Growth Hacker. Mais le Growth Hacker ne doit pas en rester là ; il doit innover dans ses moyens d'acquérir de nouveaux ambassadeurs.

+ Ajoutons à cela quelques autres bonnes techniques qui seraient envisagées pour Convertir les premiers fans d'un concept ou un projet :

- Effectuez une enquête simple et ludique qui parle de l'utilisation de votre produit. Proposez ensuite à ces utilisateurs de partager les résultats / de laisser un commentaire sur votre site !

Vous ne le savez peut-être pas encore, mais toutes ces propositions sont fausses ! Ou plutôt, nous dirons que toutes ces propositions ne sont pas adaptées à votre business. En effet, le Growth Hacking ne réside pas dans une solution / technique miracle à mettre en œuvre pour lancer son business. (Cette démarche était l'ancienne méthode des marqueteurs qui usaient de leviers déjà déterminés, tel que la presse, l'affichage publicitaire) ...

« Growth Hacking is more a mindset than a toolkit ». Ryan Holiday, Growth Hacking Marketing (P. XXVIII) – Portfolio Penguin.

L'analyse marketing revue par le Growth Hacker

Le growth Hacker, bien que muni de compétences techniques, est au service du marketing, puisqu'il a pour objectif d'améliorer (voire d'accélérer) le parcours client, jusqu'à ce qu'il devienne exceptionnel. Dans cette perspective, la dernière étape du Growth Hacking est la mesure de toutes ses campagnes.

La majorité du travail d'un growth Hacker réside dans l'analyse et la création d'un tableau de bord, qui lui permettra entre autres de calculer son ROI (Return On Investment), mais aussi de suivre chaque étape dans la conversion d'un nouvel utilisateur.

« One Harvard Business Study found that 80% of marketers are unhappy with their ability to measure marketing return on investment. Not because the tools are not good, but because they are too good and marketers are seeing their strategies are often flawed and their spending is inefficient. » Ryan Holiday, Growth Hacking Marketing, introduction (P XXVI) – Portfolio Penguin.

Le Framework AARRR (metrics for pirates) ou les leviers d'action marketing du growth hacker = La mise en place d'un tableau de bord

Pour mener à bien une fonction de Growth Hacking au sein d'une start-up, il sera nécessaire d'élaborer un tableau de bord afin de suivre avec précision l'avancement de vos campagnes. Le framework AARRR propose 5 indicateurs afin d'analyser le processus de conquête de nouveaux clients sur internet. Ce concept a été popularisé par David McClure, fondateur de « 5000 startups ».

- Acquisition : acquérir un flux de visiteurs supplémentaires sur sa plateforme numérique [4ème étape]
- Activation : définir le parcours utilisateur qui marche le mieux [2ème étape]
- Rétention : trouver les moyens pour faire revenir l'utilisateur [1ème étape]
- Recommandation : croissance organique [3ème étape]
- Revenu : augmenter le taux de conversion des formules payantes – modèle d'abonnement pour réduire le taux de désinscription [5ème étape]

Ce découpage du parcours client est très pertinent, puisqu'il peut facilement être utilisé pour des acteurs web. Il n'est néanmoins pas immuable et chaque activité devra élaborer un découpage propre à son activité et à ses campagnes.

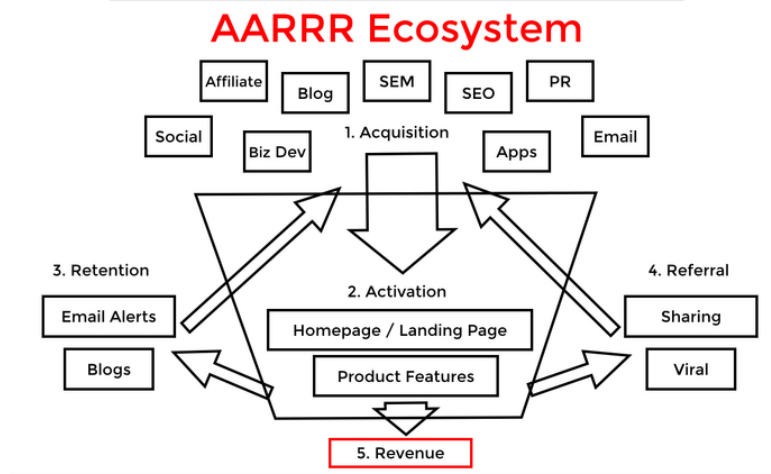


Image extraite du blog mattyford.com <http://mattyford.com/blog/2014/10/9/the-aarr-framework-metrics-for-pirates>

Les particularités de ces mesures faites par le Growth Hacker sont :

- La précision de ces mesures pour chaque campagne menée.
- L'automatisation de certaines tâches, le tracking des liens et l'exploitation d'APIs, permettant à un seul homme / de manager et d'améliorer cette mesure seul.
- La configuration d'un tableau de bord où le produit est remis en cause et où les leviers d'action sont considérés comme perfectibles.

ALWAYS HAVE A DASHBOARD

| Category | User Status | Conv % | Est. Value |
|-------------|--|--------|------------|
| Acquisition | Visit Site (or landing page, or widget) | 100% | \$0.1 |
| Acquisition | Doesn't Abandon (views 2+ pages, 2+ clicks, 10+ secs) | 70% | \$0.5 |
| Activation | Email / Blog / RSS / Widget Signup (anything leading to repeat) | 5% | \$1 |
| Activation | Account Signup (includes profile data) | 2% | \$3 |
| Retention | Email Open / RSS View (Clickthrough) | 3% | \$2 |
| Retention | Repeat Visitor (3+ visits in first 30 days) | 2% | \$5 |
| Referral | Refer +1 user who visits site | 2% | \$3 |
| Referral | Refer +1 users who activate | 1% | \$10 |
| Revenue | User generates minimum revenue | 2% | \$5 |
| Revenue | User generates break even revenue | 1% | \$25 |

Image extraite du blog mattyford.com <http://mattyford.com/blog/2014/10/9/the-aarr-framework-metrics-for-pirates>

Mais où et quand commence le travail du growth Hacking ?

Cette question est pertinente dans la mesure où l'action de promotion ne peut se faire que lorsque le produit est assez mature pour pouvoir conquérir son public. Bien que notre nouvelle conception du marketing consiste à lancer un produit imparfait et à améliorer en fonction des retours clients et de son efficacité, le produit doit néanmoins répondre à des critères de cooptation et de viralité. Pour cela, la première réflexion de growth hacking est d'évaluer la maturité du produit qui est lancé. Si le produit est jugé immature à conquérir un nouveau public, alors il est nécessaire d'en continuer la conception et de l'améliorer.

Pour définir cette première phase, Alladin Happy propose dans son livre Top101 Growth Hacks (P22) une méthode pour évaluer la maturité de son produit sur le marché. Si moins de 40% de vos clients interrogés ne seraient pas dérangés par l'arrêt de la commercialisation de votre produit, alors votre produit n'est pas assez mature.

>40% de clients accros = vous pouvez démarrer vos actions de growth hacking

<40% des clients ne sont pas accros à votre produit = vous n'avez pas atteint la maturité nécessaire

⇒ Mieux vaut retourner à la conception de votre produit.

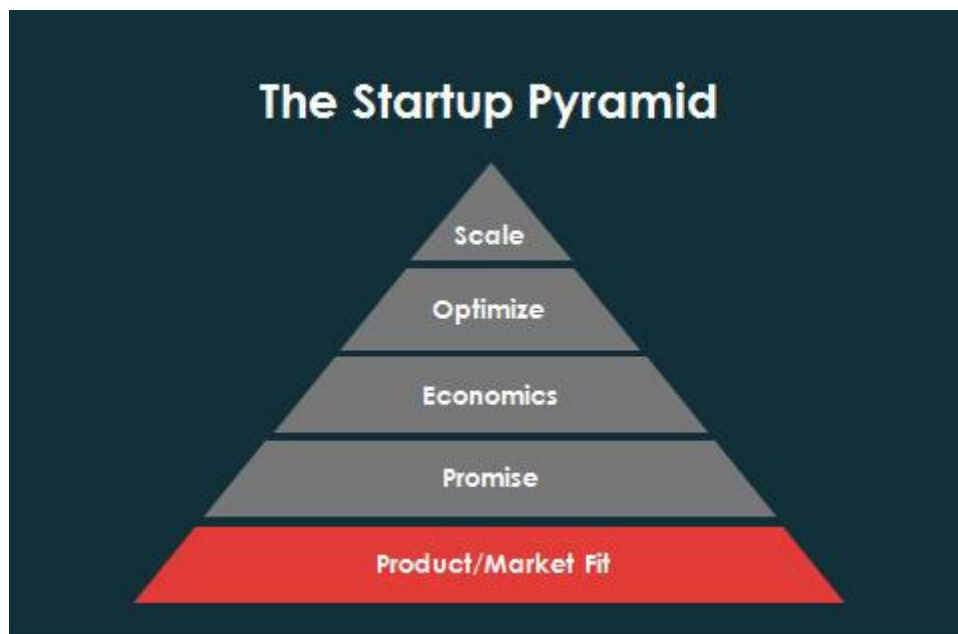


Image extraite du site web www.startup-marketing.com, illustration du concept de « Startup Pyramid » de Alladin Happy. Top 101 Growth Hacks (Growth Hack #3)

II. Le marketing de la croissance, une fausse révolution ?

A. Le marketing fait sa révolution ! (Marketing offline)

1) Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing est né au cours du XXème siècle. Il apparaît dans l'entre-deux guerres, en période de surproduction et de baisse de la demande. Les producteurs étaient alors obligés d'augmenter leur force de vente pour écouler leur stock. Plus généralement, le marketing naît d'un déséquilibre entre l'offre et la demande sur un marché économique. Autrefois, l'offre était toujours inférieure à la demande. Il n'était donc pas nécessaire de mettre en place une stratégie de vente.

La conjoncture économique transforme les marchés de telle sorte que chaque acteur économique est obligé de se différencier afin de réussir à vendre sa marchandise.

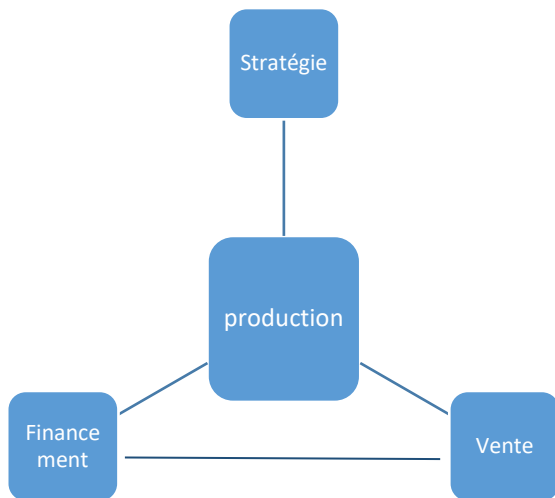
« Le concept du marketing est bien de consulter le consommateur (et le marché) avant de prendre toute décision d'entreprendre sur le marché. C'est la victoire de l'économie de marché sur l'économie de production. La production est ramenée au simple rang d'outil permettant d'élaborer les produits ou les services correspondant aux besoins des consommateurs. [...] Le marketing ne s'applique pas seulement aux entreprises commerciales. Il s'est également ouvert à d'autres organisations. » Définition du marketing, Marketing, de Claude Demeure (P.6) - Edition DUNOD.

Le marketing recoupe trois démarches :

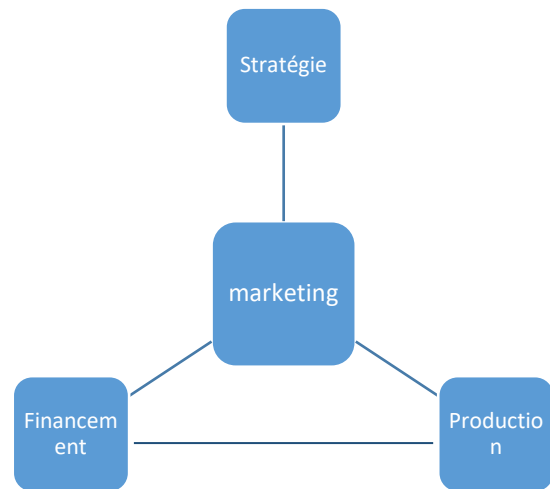
- Une démarche analytique
- Une démarche stratégique
- Une démarche opérationnelle.

Pour bien comprendre l'influence du marketing sur l'organisation de l'entreprise, il faut préciser que celui-ci a pris une place centrale dans la conception de l'entreprise.

Avant



Après



La formalisation du marketing s'inscrit comme institutionnalisation de la force de vente des entreprises. Jusqu'à la fin des années 90, le marketing est principalement tourné vers la valorisation du produit, qu'il va falloir valoriser, emballer, raconter, déguiser, maquiller ... Cette nouvelle capacité de vendre des entreprises est devenue une spécialité à très forte valeur ajoutée, de telle sorte que les bons directeurs marketing étaient reconnus pour leur capacité à réussir à vendre n'importe quel produit.

2) Le Growth Hacker à l'origine de la remise en cause du marketing

Le moment où le marketing a basculé est lorsque certaines start-ups du numérique, principalement constitués de développeurs, se sont dit qu'ils n'avaient pas besoin d'une personne spécialisée en marketing pour vendre, qu'ils pouvaient eux-mêmes prendre en charge cette fonction, et cela sans aucun budget. La remise en cause du marketing a été faite par les premiers Growth Hackers.

L'arrivée du web interactif remet en cause la tranquillité du marketing « ROI » du monde. Le « Return On Investment » (ROI) était une métrique qui permettait à la fonction marketing de justifier leur budget. Ryan Holiday parle alors d'un marketing « Show Business ». Dans l'objectif d'écouler un film qui sort au cinéma, en très peu de temps, il va falloir dépenser un budget colossal pour rentabiliser le film. De plus, il reste très difficile de connaître les actions et leviers qui ont mené un film au succès.

Pourtant, depuis que les consommateurs ont la faculté de se parler entre eux, les marques peuvent facilement perdre en crédibilité. C'est pour cela que toutes ont décidé d'investir le web et tenter de maîtriser leur e-réputation. Cette nouvelle perspective recentre l'effort marketing sur le client et non sur le produit.

Le temps où certains produits médiocres arrivaient à se vendre mieux que des produits concurrents bien meilleurs est révolu. Hier encore, on pouvait imaginer pouvoir vendre n'importe quoi à grand coup de marketing, grâce à de très bonnes publicités à la télévision, des spot radio ou des affiches publicitaires. En dépensant une somme d'argent colossale, on espérait ainsi toucher un maximum de personnes et vendre un produit.

Bref, il restera toujours très difficile de mesurer l'impact d'un article de presse ou d'un panneau d'affichage. Au contraire, sur internet, tout est mesurable et automatisable, de telle sorte qu'il va être possible de mettre en place des actions beaucoup plus ciblées et donc plus pertinentes. Or, ces campagnes mises en place coutent beaucoup moins que les leviers marketing traditionnels.

Ce constat implique que le lancement d'un produit ne nécessite pas des fonds exorbitants pour se frayer une place sur un marché. Les leviers dits « traditionnels » tel que la presse, l'affichage publicitaire, le display ... ces leviers jouent toujours un rôle essentiel dans l'image de marque. Ils doivent néanmoins être mis en question et être comparés avec d'autres leviers.

C'est pourquoi de nombreuses professions ont été bouleversées par l'apparition de nouvelles start-ups que l'on n'attendait pas croître aussi vite ...

Exemple : Airbnb a révolutionné le secteur de l'hôtellerie en utilisant une ressource qui n'était pas encore exploitée : celle des particuliers. Cette application qui mettait en relation des particuliers était d'autant plus un coup de génie qu'elle ne nécessitait pas d'investissement immobilier. Mais le vrai challenge marketing d'Airbnb a été de convaincre les particuliers de leur faire confiance et d'accueillir des étrangers chez eux ! Pour cela, Airbnb n'a pas hésité à envoyer des photographes professionnels chez les particuliers pour leur permettre de valoriser leur intérieur. (Cette stratégie a également été exploitée par Google Map).

3) La conception du marketing remise en Question ?

Voici la liste des principes marketing qui ont selon moi été remis en cause par le Growth Hacking.

- **Aucun budget n'est nécessaire pour entamer une campagne marketing.**

Nous n'allons pas aller jusqu'à dire que le Growth Hacking ne nécessite aucun budget. Imaginer une campagne de growth hacking avec un budget nul serait difficile à mettre en place. Néanmoins, ce budget a pour objectif de s'approcher de zéro. Le Growth Hacking peut se résumer dans la recherche de l'efficacité du marketing, c'est-à-dire obtenir le meilleur résultat avec un minimum de ressource.

- **Aucune base client déjà établie pour lancer une campagne de grande envergure.**

Pour s'imposer, une start-up est forcée de commencer à partir de rien. Pour se différencier, elle va devoir mettre en place des stratégies marketing innovantes et trouver une manière virale de s'imposer. L'objectif n'est donc pas de communiquer des informations à un public déjà conquis, mais plutôt de conquérir un public qui serait potentiellement intéressée par le produit que nous vendons.

- **Une forte influence sur la conception / amélioration du produit.**

Le marketing ne consiste plus à vendre n'importe quel produit grâce à un lifting renforcé pour cacher toutes les imperfections. Le Growth hacking consiste à lancer un « bon » produit, c'est-à-dire qui a déjà atteint un certain degré de maturité (voir partie 1, P18, apparition et conception). Avant cela, il est inutile d'investir le growth hacking et mieux vaut penser à améliorer son produit. Une fois que la conception du produit a atteint une certaine maturité, le Growth Hacker considérera toujours que le produit qu'il vend est perfectible. Pour cela, il faudra le modifier sans cesse, jusqu'à ce qu'il se rapproche le plus de ce que souhaitent les clients. Pour cela, le Growth Hacking est entièrement une fonction marketing : il vient interroger le marché (et plus spécifiquement le consommateur) pour lui proposer le produit qui le rendra fou.

- **Une tendance à l'inbound marketing plutôt que l'outbound.**

L'approche du growth hacking consiste à faire en sorte que de potentiels clients vous trouvent facilement et cela avant de trouver vos concurrents. En améliorant

ses propres ressources, il est ainsi possible de valoriser sa présentation et son approche client. Les prospects qui viennent d'eux même vers vous sont déjà à moitié converti par votre produit. Il ne reste plus qu'à les convaincre de monter dans votre bateau. L'approche « web » du growth hacker a cet avantage de ne vouloir cibler uniquement les personnes potentiellement intéressées. L'inbound fait donc partie intégrante de la démarche du growth hacker.

- **La cooptation : vos clients doivent être les premiers médias de communication**

L'une des tâches du growth Hacking est de faire en sorte que vos clients parlent de vous en bien. Derrière cet effet de bouche à oreille se cache un travail énorme pour permettre à vos clients de parler de vous. La croyance dans laquelle ce bouche à oreille se fait tout seul est en grande partie fausse. Un autre défi du Growth Hacker est de mesurer ces recommandations, qui se font parfois sur internet, parfois par voie orale.

- **La fin d'un marketing des masses : du mass media au one-to-one**

Il est fini le temps où il suffisait d'envoyer des messages publicitaires pour vendre un produit. L'art du Growth Hacking réside avant tout à cibler uniquement les personnes concernées. Si vous envoyer un message vers une personne qui n'est pas concernée, alors votre action est ratée, votre démarche n'est pas pertinente et vous avez peut-être froissé quelqu'un qui ne vous voulait que du bien.

- **Une plus grande focalisation sur le parcours client**

La décomposition des étapes marketing focalisées sur le client démontrent bien que le premier objectif du growth hacker est de vendre par tous les moyens. Il va donc falloir trouver les moyens les plus efficaces pour attirer des visiteurs, les convertir en prospects et les rendre actifs sur le site. Ces dernières étapes : l'activation, la conversion et la rétention sont les étapes finales du processus client qui permettent de mesurer l'engagement. Plus ces taux d'engagement, d'activation et de rétention sont élevés, plus les campagnes menées ont été efficaces.

- **Il n'y a pas de mauvais coup d'essais**

Pour arriver à l'action la plus pertinente pour lancer un produit, le growth hacker fera des dizaines, voire des centaines de tests. Ce sont ces tests qui lui permettront d'interroger le marché, et de trouver la manière de communiquer la plus pertinente.

- **Un dialogue avec ses utilisateurs : l'importance du feedback client**

Le Growth Hacker a la capacité de récolter les avis négatifs et les points d'amélioration, directement auprès du consommateur. Il n'utilise pas comme certaines grandes entreprises, des solutions de scrapping, qui consistent à récupérer tous les commentaires du web qui parlent d'une marque. Le growth hacker n'a pas besoin de ces outils car il bénéficie d'une grande proximité avec ses consommateurs. Les statistiques sont ses premières sources d'information venant de ses clients. Sa capacité réside également à faire travailler ses clients pour qu'ils lui disent ce qu'ils aiment ou ce qu'ils n'aiment pas, ce qui pourrait être amélioré ... Bien sûr, sans que les internautes se rendent compte du service qu'ils vous ont donné.

Par exemple, L'A/B testing vous permettra de connaître quelle page web est la plus appréciée par vos clients. Les systèmes de notation peuvent également permettre de récolter des appréciations. On pourrait même envisager un formulaire pour les avis clients, ou encore pour les plaintes ...

4) L'innovation et la disruption : réintroduits par le growth hacker.

La créativité a un rôle très important à jouer en marketing et, plus généralement pour chaque entreprise qui doit se démarquer de la concurrence. En marketing, on a le choix de suivre les tendances ou de les créer. On constate que les Growth Hackers ont réussis plus que quiconque à se démarquer, c'est à dire à devenir leader sur un marché très rapidement. **Mais en quoi le Growth Hacking incarne-t'il une disruption ?**

Le growth Hacking reflète un réel renouveau, dans sa manière de procéder. En cela, on peut parler d'innovation et de rupture avec les pratiques de marketing classiques. L'état d'esprit un peu geek introduit par les codeurs qui font du marketing révèle une réelle originalité. Le Growth Hacking semble réellement être une méthode efficace pour créer de la discontinuité. Cette discipline s'appuie sur son expérience marketing pour adapter ses prochaines actions. En quelque sorte, le Growth Hacking introduit un pragmatisme dans sa vision du marketing. Il est en perpétuelle évolution. Il fait des tests à répétition, mais chacun de ses tests sont uniques.

B. Le Growth Hacking, une fausse révolution...

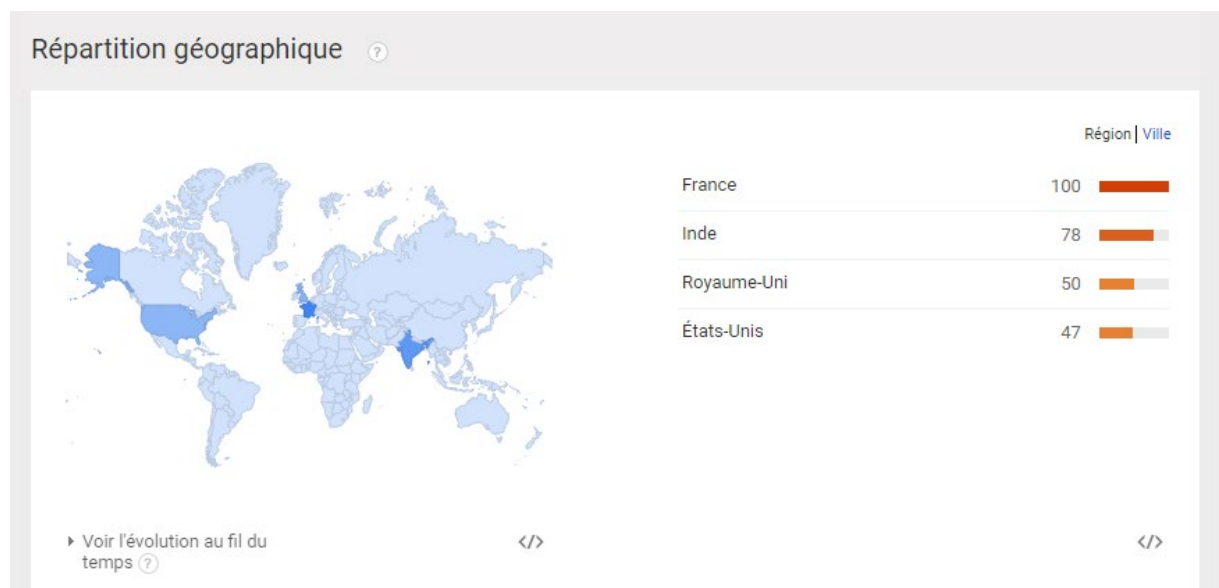
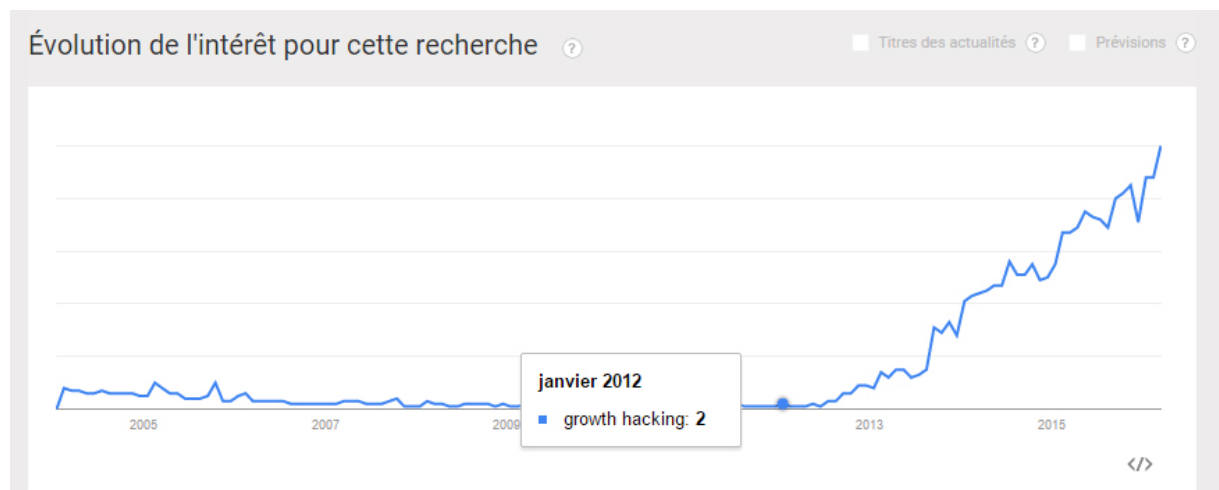
1) Un épi-phénomène aux Etats-unis ... et en France ?!

Mais essayons de voir le Growth Hacking sous un autre angle :

Le concept de Growth Hacking est une invention étatsunienne qui souhaite revendiquer la capacité de chaque citoyen à conquérir le monde. Le Growth Hacking est presque une idéologie qui prône le web comme un espace de liberté, où l'ascension sociale ne serait plus un rêve mais une réalité concrète et mesurable.

Dans le monde, les tendances des recherches pour le terme « Growth Hacking » révèlent qu'une écrasante majorité sont faites en France, en Inde, en Grande Bretagne et aux Etats Unis.

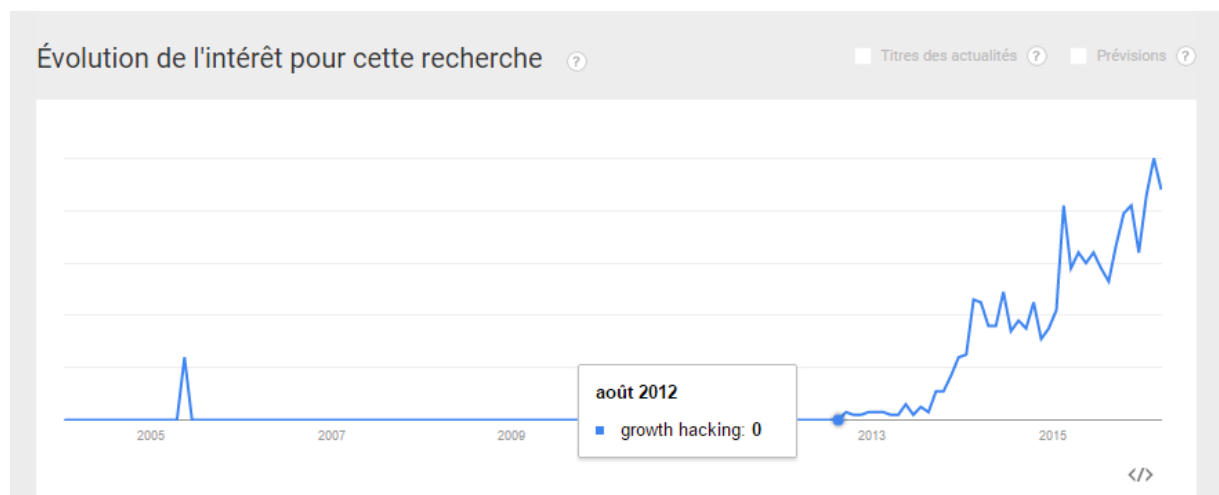
Tendance des recherches web sur le Growth Hacking dans le monde (Google trend)



En France, la tendance est tout de suite adoptée, comme s'il s'agissait d'une nouvelle révolution marketing, modèle qu'il fallait suivre pour promouvoir les start-ups du web et produire les futurs géants de l'internet.

La mode est lancée par l'incubateur de start-up The Family, qui organise chaque mois des rencontres autour de ce thème et fait venir les précurseurs américains du Growth Hacking.

Tendance des recherches web sur le Growth Hacking en France (Google trend)



Le Growth Hacking s'est donc focalisé sur l'analyse de la croissance comme moteur de réussite, mais ce n'est cependant pas cela qui définit un Growth Hacker...

2) Le growth Hacking, une erreur sémiologique

Attention aux mots : peut-on « hacker la croissance » ?

To hack (verbe) (*synonyme = cut, chop*)

[+bushes, undergrowth] tailler dans

[+wood] couper

To hack down (verbe)

[+tree] abattre

To hack into

[+computer system, network] s'introduire dans

Hack attack (nom commun) (*on computer system*) piratage *m*

→ They have developed new software to help the military ward off hack attacks

<http://dictionary.reverso.net/> Traduction anglais / français de « Hacking »

Il est certain que « growth hacking » peut être traduit littéralement par « accélération » de la croissance. Pourtant, le mot « Hack » a une signification toute autre. « Hacker » signifie dans son sens commun « Pirater », « Entailler » ou encore « S'introduire dans ». Voici un beau contre sens du mot Growth Hacking, qui n'a pas réellement piraté la croissance mais qui a utilisé la croissance comme levier de réussite. En effet, la croissance est au centre de la réflexion du Growth Hacker puisqu'il va étudier l'acquisition et l'activation de chaque nouvel utilisateur. On parle donc ici plus de croissance d'utilisateurs et de clients que de croissance économique (croissance interne à l'entreprise) même si ces deux vecteurs sont intrinsèquement liés.

3) Le Growth Hacking : un double mythe ...

Combien existe-t-il d'exemples de cas de Growth Hacking ? Certainement des milliers et il en existera tant que subsiste l'innovation marketing et la subtilité technique du développeur. Mais combien existe-t'il d'exemple réussi de Growth Hacking ? Qui a réussi, tel que Airbnb ou E-bay à conquérir un nouveau marché et à devenir un géant de l'économie en quelques années ? Il en existe très peu et même s'il n'y a pas faute d'essayer, la discipline du growth hacking est souvent exercée dans l'espoir de faire partie de ce mythe : conquérir un empire en quelques années et cela en partant de rien.

- **Mythe 1 : La recherche de résultats rapides pour remédier à sa croissance.**

La majorité d'entreprises, start-ups ou non, qui s'intéressent au growth hacking sont des entreprises en difficultés qui pensent qu'en intégrant cette nouvelle fonction, elles vont pouvoir accélérer leur croissance. Le Growth Hacking est fondé sur ce mythe d'une croissance très rapide, qu'il faut à tout prix provoquer. Le Growth Hacking fait croire qu'une croissance exponentielle est possible, alors que seules quelques cas très rares ont réussi leur décollage vertigineux. Au contraire, la croissance d'une entreprise est causée par une multitude de facteurs internes comme externes. La croissance n'est pas uniquement la cause de la croissance, elle n'en est qu'un support, une recherche sur le marché. Pour cela, toutes les méthodes sont bonnes. Les « hacks » mis en place par le Growth Hacker peuvent être très efficaces et très pertinents pour conquérir de nouveaux utilisateurs très rapidement.

Pourtant, ils ne répondent pas à un travail de fond : adapter son business model au marché et trouver des solutions de long terme pour se différencier de la concurrence.

- **Mythe 2 : Le Growth Hacking, une fonction externe à l'entreprise, une discipline sous-estimée.**

Cette conception consiste à croire qu'il suffit de trouver un mouton à 5 pattes pour révolutionner sa communication et son marketing. Ce Growth Hacking consisterait alors vraiment à dépenser le moins possible pour effectuer un miracle. En Quelques sortes, les start-ups sont tentées de croire que le Growth Hacking va révolutionner leur entreprise et faire décoller leur croissance. Pourtant, peu sont prêtes à accorder assez de crédit à cette fonction pour complètement réformer la conception même de l'activité de l'entreprise, même s'il s'agit d'une start-up. En effet, généralement, le Growth Hacking est lui-même l'entrepreneur. En quelques sortes, il faudrait que ce soient les entrepreneurs / les patrons eux-mêmes qui deviennent Growth Hackers.

Pourtant, cette étape de construction du business model est souvent occultée dans la conception du Growth Hacking.

Au contraire, le Growth Hacker nécessite une considération primordiale au sein des start-ups. C'est lui qui va scinder le marché et adapter l'activité de l'entreprise au marché. Le growth hacker tel qu'il est décrit par Ryan Holiday est un directeur marketing, qui à l'image du directeur de Twitter, va analyser la programmation du réseau social pour la perfectionner.

Dans cet exemple, toute une équipe de **Growth** Hacker (la direction marketing) est mobilisée chez twitter pour analyser ce qui est défectueux, tester le réseau social, en étudier son fonctionnement, mettre en place des tests ... Grâce à ces analyses, ils ont remarqué que l'engagement des utilisateurs était beaucoup plus important lorsqu'ils étaient connectés à un réseau personnel. Ils ont alors développé un programme de recommandation de comptes afin de relier les utilisateurs qui pourraient se connaître. Ainsi, ils permettaient, dès l'inscription sur Twitter, de retrouver des connaissances et d'élaborer un réseau personnel.

A l'inverse de certains préjugés, le Growth Hacking nécessite des investissements qui sont concentrés dans les ressources humaines adaptées. Le Growth Hacking possède généralement des compétences très variées, mais aussi beaucoup d'expérience. C'est pourquoi il est certainement judicieux de constituer une équipe solide et diversifiée pour effectuer le travail du Growth Hacking ...

Les illusions qui tournent autour de la fonction de Growth Hacker consistent à croire que la croissance est possible grâce à cette fonction intégrée à l'entreprise uniquement. Pourtant, la croissance est le résultat de nombreux facteurs, internes comme externes.

4) Les dérives du « Growth » Hacking.

La notion de Growth Hacking s'est très vite popularisée aux Etats-Unis puis en France... Cette pratique s'apparente rapidement à la solution miracle pour les entrepreneurs qui ne souhaitent qu'une chose : connaître une croissance exponentielle. Voici une liste des faux semblants du growth hacking.

1^{ère} dérive : assimiler le Growth Hacking à un buzz médiatique sur les réseaux sociaux. Certaines start-ups ont essayé de reproduire ces partages de masse, en espérant qu'elles allaient accroître leur visibilité et faire accroître leur croissance. Pourtant, la viralité doit être le résultat du travail du growth hacker, et non le moyen qui va permettre de faire décoller une activité. Une vidéo marrante qui est vue par des millions de personnes est bien. Mais votre vidéo a-t-elle un rapport avec votre activité ? Valorise-t-elle réellement votre marque ? votre produit ? Est-ce que ce buzz d'une semaine va rester dans les esprits ou être oublié à tout jamais ? Le risque de « l'effet buzz » est son côté éphémère.

Contre-exemple : certaines entreprises vont faire de ce marketing viral le cœur de leur activité, tel que BuzzFeed ou Minutebuzz qui se sont spécialisé dans la création de contenu viral.

2^{ème} dérive : La croyance dans laquelle le growth hacking (et donc la croissance) peut être comparée à un ensemble de techniques à mettre en œuvre. Tous vous le diront : « découvrez les 15 techniques de growth hacking qui vont vous permettre de faire croître votre business ». Certes, il existe des moyens d'accroître sa visibilité, des techniques plus efficaces que d'autres. Mais avant tout, le growth hacking est une réflexion sur les leviers marketings à exploiter. Pour découvrir quel est le meilleur moyen de toucher ses consommateurs,

3^{ème} dérive : utiliser à mauvais escient l'automatisation de tâches. Le Growth Hacking est également considéré comme un moyen bon marché de faire du marketing, en automatisant un grand nombre de tâches.

L'exemple le plus connu : consiste à envoyer des messages automatiques sur twitter à tous ses abonnés, même si vos nouveaux abonnés ne sont pas du tout concernés par ce message. Il est très facile de créer un bot pour automatiser ces actions automatiques sur Twitter. Ces pratiques sont peu efficaces car peu pertinentes ; elles ne relèvent pas du growth hacking. Il en est de même sur LinkedIn, notamment pour récupérer des e-mails de clients potentiels.

4^{ème} dérive : l'oubli des objectifs finaux : l'engagement et la conversion au détriment de l'acquisition de trafic, de l'envoi de mails intensifs et d'autres résultats superflus ... L'efficacité de campagnes de growth hacking se mesurent en partie grâce au taux d'engagement et au taux de conversion (de nombreuses métriques peuvent être utilisées selon le cas de figure). Il ne faut pas oublier que ces métriques sont des pourcentages, c'est-à-dire comparé au volume total de personnes visées. L'acquisition de trafic ne sert à rien si elle n'a pas un impact significatif et rentable sur le volume des ventes. D'une part, le growth hacker devrait s'assurer de bien mesurer la rentabilité de l'acquisition, c'est-à-dire le cout d'acquisition comparé aux revenu relatif à cette acquisition. D'autre part, il est primordial de viser juste et d'être le plus juste possible dans la collecte des résultats

Exemple : En envoyant trois fois plus de mails à vos clients, vous allez peut-être augmenter vos ventes. Mais attention d'être sûr de pouvoir aussi mesurer le nombre de clients que vous avez perdu en les harcelant et en spammant leur boîte mail. L'objectif du Growth Hacker devrait être « ZERO spam ». C'est-à-dire n'envoyer que des messages pertinents, à la bonne personne, à la bonne fréquence et au bon moment.

5) Le Growth hacking n'englobe pas de démarche marketing de long terme.

La vision du growth hacking tel qu'on l'a étudié dans la première partie, semble totalement rentrer dans une vision marketing à long terme. En effet, grâce à une décomposition du parcours client, de l'acquisition à la conversion, le travail du Growth Hacker a pour objectif d'améliorer le processus du marketing. En assurant un meilleur taux de conversion et une cohérence dans ses actions marketing, il participe à la fidélisation client. En cela, le Growth Hacking semble refermer le cycle du parcours client dans sa globalité. Mais remplace t'il toutes les fonctions marketing ?

Voici les fonctions marketing **réellement assurées par le Growth Hacker** et **celles mises à l'écart** :

- **La recherche d'informations sur un marché** est assurée par le GH de manière originale, **l'itération de tests et d'expériences** qui seront perfectionnées et mesurées. Cette originalité opérationnelle permet au Growth Hacker de **mesurer avec précision** les résultats marketing et d'ajuster ses actions menées. Pourtant, **l'étude préalable d'un marché au travers d'une étude stratégique de la concurrence** n'est pas prise en charge par le Growth Hacker.
- **Un travail sur le produit et son adaptation au marché** est au cœur du Growth Hacking qui se focalise sur la recherche permanente du « Product Market Fit » qui conviendra parfaitement à son client. De plus, son mode d'action marketing s'ancre dans une recherche de réduction des coûts. Cependant, le Growth Hacker n'opère pas de manière normalisée. Même s'il se fixe des règles d'actions et des modes opératoires précis, des méthodes d'essais, son travail ne rentre pas dans une logique de rigueur d'un travail normé, ni d'une recherche de qualité. L'une des preuves amenées à cet argument est que le Growth Hacking est toujours observé pour des produits ou services très « grands publics » et jamais dans des problématiques de luxe, de certifications ... nécessitant d'assurer un service de qualité. Il n'y a pas de réelle stratégie mise en place sur le produit. Le Growth Hacking recherche une adaptation constante.

Note : On remarquera que l'absence de normes strictes dans le travail du Growth Hacker reste un atout, et que les services marketing devraient s'en inspirer.

- Concernant l'analyse du prix, le Growth Hacker y participe généralement dans la mise en place d'**une offre « free-mium »**, c'est-à-dire d'un accès gratuit restreint pour permettre aux utilisateurs d'utiliser une application avant d'en acheter les services plus complets. Cette technique rentre entièrement dans la logique du Growth Hacker qui souhaite faire venir ses prospects à lui pour mieux pouvoir les convertir. Grâce à cette méthode, il peut aisément fixer un prix correspondant au marché : il provoque la rencontre entre l'offre et la demande dans son offre freemium. Il pourrait même demander directement à ses utilisateurs combien ils seraient prêts à dépenser pour un service plus complet. De plus, le Growth Hacker compare généralement les dépenses qu'il fait par rapport au revenu qu'il génère. Cela lui permet ainsi d'équilibrer les dépenses marketing comparées au revenue supplémentaire. Pourtant, **le Growth Hacker n'a pas de vision globale du prix**, notamment par rapport à

l'entreprise. D'abord, il faut rappeler qu'une telle technique « freemium » n'est possible que pour un type particulier de service, construit autour d'une application connectée. D'autre part, le Growth Hacker n'a pas de vision concernant les contraintes de l'entreprise en matière de prix :

- Le prix est le principal facteur constitutif de la marge.
 - C'est l'unique revenu d'une entreprise
 - Il s'agit d'un outil de positionnement majeur de la marque, comparé aux autres acteurs du marché.
- L'organisation et l'optimisation de la distribution est également une tâche généralement attribuée au marketing. Dans le circuit de distribution, **le Growth Hacker n'a généralement accès qu'à la prise de contact avec l'utilisateur et ne prend pas en charge la distribution physique**. La fonction de Growth Hacker est généralement attribuée à **de la distribution de biens / services immatériels**.

Par conséquent, on peut conclure que le Growth Hacking est une manière suffisante de faire du marketing et de conquérir un marché. Pourtant, cette vision du marketing est incomplète et bornée à l'accompagnement du client. Il reste donc un large chemin pour accompagner une start-up dans la conquête d'un marché. De même, une grande entreprise ne pourrait s'approprier les innovations opérationnelles du Growth Hacking sans garder une vision globale du marketing.

III. Le Market Hacking : faire rentrer l'innovation marketing dans l'entreprise

Comment faire rentrer cet esprit de disruption dans les entreprises...

1) Une nouvelle conception de la disruption de marché

Pour se mettre en danger et sortir de son immobilisme, la fonction marketing a besoin de créer, c'est-à-dire qu'elle doit se démarquer en amenant quelque chose de supplémentaire, qui n'existe nulle part ailleurs. Cette recherche de nouveauté s'appelle la disruption de marché (voire la définition en introduction).

« Quand on observe le paysage publicitaire mondial, on s'aperçoit que ces discontinuités sont rares. La plupart des campagnes publicitaires sont prévisibles, voire convenues. Elles s'inscrivent dans la norme et se contentent d'exprimer de manière plus ou moins brillantes un message dont le fond est rarement original. Il y a discontinuité publicitaire lorsque la

stratégie et l'exécution sont en rupture avec ce qui a été fait auparavant. [...] Ce phénomène ne doit pas arriver par chance. Elle doit être l'œuvre d'une discipline indisciplinée : La disruption est un mode de pensée qui défie les conventions établies. Et crée des visions nouvelles, capables de faire grandir plus vite une marque. » J-M DRU, Disruption (P 60-61) éditions Village-Monde.

On constate que le growth hacking tel qu'on l'a décrit (partie I) semble être également « capable de faire grandir plus vite une marque », ou encore d'accélérer la croissance d'une entreprise.

Dans son essai de 1996, Jean-Marie Dru propose une méthodologie pour faire naître cette nouveauté au sein de l'entreprise. Il part du principe que la disruption est un art pour faire naître le changement de manière durable pour une marque. Pour cela, il faut se forcer à sortir des sentiers battus des tendances, mais plus encore s'emparer du renouveau au lieu de le laisser arriver au hasard. Il décrit sa méthode en 3 étapes :

- La convention : repérer ce qui fige une idée
- La disruption : remettre en cause cette convention par une idée de rupture
- La vision : donner une direction tracée de manière intuitive, sans qu'on ne connaisse le résultat final à l'avance.

Exemple pour une marque de shampoing (P 66)

- Convention : Toutes les publicités de champoings se focalisent sur le résultat final : les cheveux beaux et brillants
- Disruption : faire du moment du champoing un bénéfice
- Vision : c'est le plaisir de se rafraichir et de se laver les cheveux qui fait que l'on se sent beau

Cette méthodologie proposée par J-M DRU est plutôt simpliste et retrace une manière révolue de faire du marketing : l'intuition dans la création, plutôt que d'essayer de mesurer l'efficacité de son esprit créatif. Lors de l'écriture de cet essai, le web 2.0 n'avait pas encore pris l'ampleur qu'on lui connaît aujourd'hui. Les responsables marketing croyaient encore que leur génie créatif pourrait à lui seul influencer toute une société.

Au lieu de s'appuyer sur une intuition (vision) qui lui permettrait d'innover, le Market Hacking se base sur une itération de tests pour mieux répondre à la demande. Ces

tests sont sans aucun doute lancés de manière intuitive (ce qui permet de faire fleurir l'esprit de création). Mais le travail sur la création d'une discontinuité n'est pas lâché en plein vol pour en découvrir le point d'impact. Au contraire, le poids de la discontinuité est aiguillé vers une trajectoire non déterminée mais à tout moment ajustée. **Le pouvoir du Market Hacking est sa capacité à élaborer pas à pas l'essence de la marque, la conception du produit, les moyens de promotion et de communication.**

2) Un jumelage des compétences techniques et marketing

C'est la principale caractéristique de ce qu'on appelait jusque-là le « Growth Hacking », quand des ingénieurs et développeurs ont commencé à vendre sans l'aide de la fonction marketing.

Premièrement, leur manière de procéder et d'entreprendre la fonction marketing est innovante et originale. Pourtant, cela fait déjà plusieurs années que les fonctions marketing se sont emparées des technologies du web. Les marketeurs utilisaient déjà des outils et solutions prêts à l'emploi pour leur permettre d'atteindre leur client : e-mailing, sites web, outils analytics, display, SEA, retargeting... Mais les développeurs ne se sont pas contentés de solutions / prestataires qu'on leur tendait. Il leur fallait du « sur mesure », pour pouvoir accomplir les actions qu'ils avaient imaginées. Or, les ingénieurs et développeurs ont cet avantage de connaître avec précision cet environnement technique. En cela, on peut affirmer qu'ils ont pu redécouvrir le marketing, c'est-à-dire retrouver cet esprit qui consiste à se poser la question de comment il était possible d'atteindre ses clients. Le Market Hacking n'est rien d'autre que le réveil du marketing tel qu'on le connaît depuis toujours. Les guerriers marketing ont compris qu'il n'était pas forcément pertinent d'utiliser les médias de communication traditionnels (la presse, les affichages, le display sur internet ...) mais qu'il fallait plutôt innover et trouver ce qui pourrait être le plus efficace pour toucher ses clients, quitte à inventer des médias / procédés qui n'existent pas encore.

Deuxièmement, les ingénieurs développeurs ont réinventé la manière de questionner le marché (voire la définition du marketing, introduction). Il ne s'agissait plus d'aller

interroger un panel de clients pour trouver quelles étaient leurs motivations d'achat. (Aujourd'hui, les fonctions marketing ont des solutions « big data » pour aller trouver tous les commentaires sur le web et les réseaux sociaux qui parlent de leur marque). Mais au lieu de cela, le Cyborg Marketing va plutôt analyser ce qui marche et ce qui ne marche pas. Toute sa stratégie marketing consiste à la répétition de milliers de procédés de communication pour trouver celui qui sera le plus pertinent et qui aura les meilleurs résultats. Ces « hacks » sont des campagnes qu'ils mènent sur les réseaux sociaux, sur un site web, sur une base de données ou encore en développant ses propres programmes ... Ces programmeurs marketing ne font pas qu'activer un levier média ou un autre levier publicité TV... Au lieu de cela, ils créent leurs propres leviers. Ils deviennent maître de leurs actions marketing. Or, ce sont au sein des start-ups que se sont développées ces « hacks », alors que les grandes entreprises, confortées par leur forte base client et un budget conséquent, n'avaient qu'à utiliser des médias existants. Au contraire, les Cyborg Marketing préfèrent mettre en place des tests pour analyser l'efficacité et la pertinence d'un levier afin de trouver une solution de communication qu'ils auront créé sur mesure.

Troisièmement, ces ingénieurs développeurs ont la capacité de pouvoir modifier le produit pour l'adapter parfaitement à leurs clients. En 2016, la plupart des entreprises proposent une partie ou la totalité de leurs services sur internet, que ce soit au travers d'un site internet, des réseaux sociaux, d'une application mobile... La présence sur internet peut se traduire comme une standardisation (pour ne pas dire uniformisation) des technologies de l'information et de la communication. Le format numérique devenant un format universel, les ingénieurs informaticiens ont sans aucun doute acquis une force de frappe énorme. La connaissance et la maîtrise de ces technologies complexes autour de l'internet leur permettent d'anticiper les technologies de demain. Ils se sont appropriés la technique et ils sont capables de remplacer n'importe quelle fonction marketing d'aujourd'hui. Les fonctions marketing n'ont pas les compétences techniques indispensable au marketing de demain. Alors faut-il avoir un profil technique pour faire du marketing en 2016 ? Oui, de plus en plus !

Le One-to-one et la maîtrise de ses actions marketing

Le Market-hack-ing n'est pas focalisé sur la croissance, sinon sur l'expérience utilisateur et sur l'accompagnement client au cours de son processus de conversion.

Le Cyborg marketing a la capacité de faire du « sur-mesure » pour des milliers de clients. L'usage de la programmation et l'automatisation de certaines tâches marketing ont un double avantage : celui d'être économe (en main d'œuvre mais aussi en coût) et d'être très efficace, puisqu'ils permettent de personnaliser les messages à destination des clients.

D'une part, le **cyborg marketing** a la capacité de mesurer exactement combien lui coûte l'acquisition d'un nouveau client. Il peut donc facilement quantifier la portée et le de ses actions, mais il peut également en modifier le cours à tout moment. Le cyborg marketing est maître de chacune de ses campagnes : ses actions comme ses budgets sont parfaitement quantifiées.

Exemple : E-bay lance en 2011 une campagne de connexion wifi dans des avions, en partenariat avec une compagnie aérienne. Cette campagne est relativement coûteuse, car elle nécessite d'installer un dispositif adapté à cette connexion. Pourtant, elle relève d'un réel coup de génie. En effet, E-bay a la possibilité de tester sa campagne d'abord sur 1 ou 2 avions et d'en mesurer les résultats. Grâce à cette connexion wifi, E-bay a la possibilité de savoir exactement combien de nouveaux clients elle a acquis parmi les passagers de l'avion qui sont automatiquement redirigés vers la page d'accueil d'E-bay. De plus, le pureplayer s'est accaparé d'un moment d'attention de ses prospects : coincés sur un siège pour quelques heures sans pouvoir bouger.

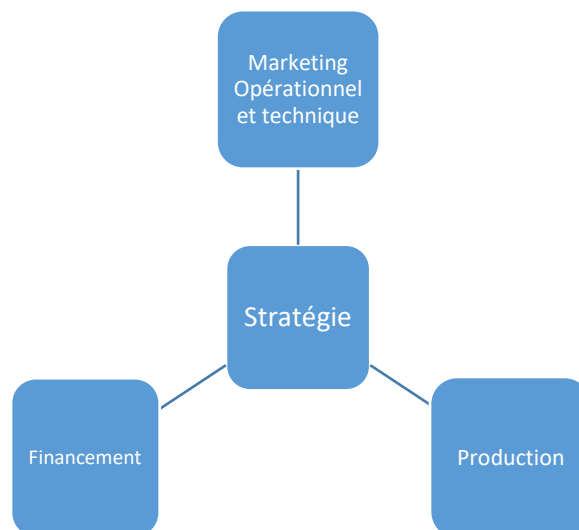
Grâce à des compétences en programmation, le cyborg marketing a la capacité d'adapter les messages adressés à chaque client (par exemple en fonction de son statut : connecté ou pas, client ou seulement visiteur...). Les compétences de programmation sont essentielles aux guerriers marketing, non pas parce qu'elles permettent de connaître l'étendue des possibles, mais parce qu'elle laisse **un nouvel espace d'expression et d'innovation pour le marketing**. Cette compétence est d'autant plus nécessaire au marketing que l'internet se développe, se complexifie et s'étend à tous les objets connectés, à toutes les personnes ... Les guerriers marketing vont littéralement **inventer des nouvelles manières de communiquer avec le consommateur**.

3) Une conception nouvelle du marketing

La réelle innovation marketing du Growth Hacking est opérationnelle. En effet, elle a réellement la capacité de prendre le pouls du marché pour s'adapter constamment à la demande. Le Market-hack-ing transforme réellement l'organisation structurelle du marketing. C'est l'expérience marketing qui va permettre d'élaborer une stratégie pour l'entreprise. Le Market-hacking aura ainsi une réelle influence sur le processus de production et l'organisation de l'entreprise.

La direction marketing n'est alors plus une entité qui guide le marketing opérationnel. Elle se réapproprie des fonctions techniques et opérationnelles. Seules ces compétences de market-hacking leur permettront d'introduire la disruption dans l'entreprise.

Le Market-Hacking bouleverse la conception de l'entreprise. (Schéma)



L'esprit et la souplesse entrepreneuriale

Existe-t-il une « start-up exception » ? Le Growth Hacking n'a-t-il sa place qu'au sein des start-ups ? Doit-on être une start-up pour pouvoir « disrupter un marché » ?

Avant tout, il est primordial de rappeler que nous parlons ici uniquement d'une **croissance interne**. Une grande entreprise qui voudrait diversifier ses activités pourrait très bien acquérir l'un des acteurs de ce marché pour pouvoir se lancer rapidement dans un domaine particulier. Ces fusions – acquisitions ne relèvent pas

d'une logique de création, mais plutôt d'une stratégie de l'entreprise qui va tenter de se démarquer grâce à des flux de capitaux, pour racheter l'innovation.

Le principe d'une économie pure et parfaite voudrait que les marchés ne soient pas fermés à la concurrence. Dans une vision libérale de l'économie, cette possibilité de pénétration de marché devrait même être un droit. Pourtant, la réalité est toute autre, puisque les acteurs déjà en place sur un marché vont s'assurer de conserver leurs parts de marché. Cette situation de marchés verrouillés oblige souvent les nouveaux acteurs qui apparaissent à faire preuve d'innovation et de disruption pour faire sauter un oligopole féroce.

Exemple : c'est notamment le cas d'UBER, qui a conquis le marché des VTC en permettant aux particuliers de mettre leur voiture en activité. Ainsi, le marché des taxis, verrouillé par la distribution de licences de l'Etat s'est fait renverser par... une application mobile.

Vers un marketing participatif ...

L'évolution du marketing doit suivre la vitesse du marché. On peut même parler de révolution du marketing, dans la mesure où ce n'est plus l'entreprise qui innove, mais ce sont directement les clients / consommateurs. L'entreprise n'est alors plus que l'entité de production, qui mettra en œuvre la disruption menée par le « feedback client.

D'une part, la participation des consommateurs dans l'élaboration du produit permet d'acquérir une réelle implication des consommateurs et du marché. Ce sont vraiment les consommateurs qui plébiscitent le marché.

D'autre part, il s'agit d'un enjeu concurrentiel majeur. Les acteurs qui réussiront à acquérir l'adhésion du marché réussiront à

Par exemple, Danone fait choisir à ses clients en 2009, le prochain goût de la Danette. Cette campagne ne transforme pas encore réellement le consommateur en maître d'ouvrage, mais elle s'en rapproche. D'une part, il s'agit d'une campagne marketing de génie, puisqu'elle implique directement l'interaction d'un marché, au-delà de ses clients. D'autre part, elle implique directement l'émotion d'une population, une stratégie très efficace pour tenter d'augmenter la conversion client, tout en appuyant la conscience de marque.



Image tirée de la campagne « Danette » 2009.

4) Le Market Hacking : rétablir une vision à long terme ...

Cette nouvelle discipline qui consiste à faire rentrer un esprit de disruption dans l'entreprise nécessite des changements durables dans l'organisation de l'entreprise et dans la conception du marketing.

- **Renouer un lien avec la légalité :**

L'esprit disruptif du Growth Hacker rimait autrefois avec l'illégalité. Les développeurs n'avaient aucun préjugé pour exploiter une faille sur internet, un vide juridique ... Ces pratiques ont été couronnées de succès ? Tant mieux. Cela n'est pas une raison pour poursuivre dans cette voie. Une entreprise risque gros lorsqu'elle va à l'encontre de la justice du pays dans lequel elle opère.

- **Le renouvellement permanent du marketing**

Si les premiers growth hackers ont réveillé la fonction marketing d'un profond sommeil, les entreprises doivent absolument tirer les leçons des start-ups qui ont réussi à disrupter la fonction marketing. Pour cela, elles doivent introduire une nouvelle conception d'un marketing qui cherche à se renouveler en permanence. La fonction marketing, à l'image des technologies, doit en permanence innover, mettre en place un pôle recherche et développement, effectuer des tests et progresser dans sa démarche d'interrogation du marché. Comme les start-ups, **la fonction marketing doit se mettre en danger.**

A l'opposé de la fonction marketing, le Growth Hacker est une fonction qui peut être représentée comme une ascension, et non comme un cycle répétitif de leviers à actionner, au fil des saisons...

Le Growth Hacker Débute et termine chaque campagne par des phases de réflexions.

- L'analyse des actions menées et la perspective d'une nouvelle étape à mettre en place. Ce sont les résultats
- La connaissance du marché : étude d'un produit, benchmark sur les concurrents et leurs moyens de promotion. Cette recherche préalable permettra d'élaborer une stratégie, de réfléchir à des percées de ce produit sur le marché (Le Growth Hacker Mindset est à l'œuvre !)

Ces deux réflexions, également observables en marketing, peuvent également être considérées comme le début et la fin d'un cycle. Pourtant, dans la configuration du Growth Hacker, il sera impossible de réitérer les mêmes actions d'un cycle à l'autre.

- Si ses actions ont échoué et n'ont pas eu l'impact escomptées, elles n'ont plus lieu d'être dans la stratégie de promotion.
- Si ses actions ont été productives, alors tant mieux ! Ce levier a bien été exploité et l'effet de surprise est passé. Il est donc temps de passer à une nouvelle approche du client, de la valorisation du produit, de rechercher des améliorations ...

5) Recommandations : solutions proposées pour remédier aux évolutions du marketing

Plusieurs solutions sont proposées pour donner une nouvelle conception d'un marketing opérationnel et innovant :

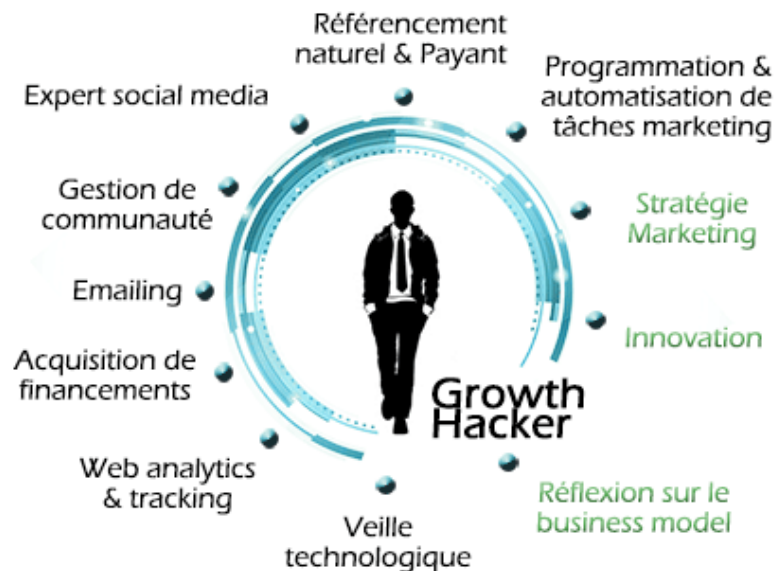
- **La réduction drastique du budget marketing** : c'est le premier pas vers le changement d'esprit du marketing ; apprendre à se débrouiller par ses propres moyens plutôt que de dépenser de l'argent dans des leviers marketing. Cette mesure devra permettre de recentrer le pôle marketing sur l'essentiel : le produit, le client, son ressenti... Il n'est pas nécessaire de dépenser de l'argent pour prendre le pouls d'un marché.
- **L'introduction de spécialistes / experts au sein des start-ups** et d'équipes solides dotées de compétences diverses pour permettre d'améliorer le processus marketing et d'adapter l'activité de l'entreprise au marché. Leur enjeu est ici d'avoir une crédibilité au sein de la start-up pour pouvoir influencer la création du business model. Cette intégration dans l'entreprise

doit également passer par le fondement d'un pôle d'innovation et de recherche marketing : inventer le succès de l'entreprise de demain.

- **Le contact très original du Cyborg marketing pour questionner le marché** : succession de tests, d'expériences et l'analyse des résultats. Grâce à ces méthodes, le cyborg marketing interroge indirectement des milliers d'utilisateurs. On peut considérer que chaque internaute, chaque client ... est un testeur pour permettre d'améliorer sa propre activité. Grâce à cette analyse, il va être possible d'inventer de nouvelles manières pertinentes de s'améliorer (travail en interne, sur le produit et sur l'organisation) mais aussi de promouvoir son produit. En cela, on peut parler d'innovation marketing : le Market Hacking est une méthode qui permet de se rapprocher du concept de disruption (rupture dans la manière d'une marque d'aborder le marché).

Les compétences du Growth Hacker au Cyborg Marketing (infographie)

Du Growth Hacker au Cyborg Marketing





Les start-ups et le Cyborg marketing

Le préjugé qui consiste à faire beaucoup avec peu de moyens est tombé. Le « Market Hacking » est une fonction à part entière de l'entreprise qui nécessite un investissement conséquent. La (ou les) Cyborg marketing devront associer deux challenges très importants :

- Travailler dans l'urgence, cet état de guerre similaire aux guérillas marketing. Ce rythme de travail est permis grâce à la capacité du cyborg marketing à mesurer ses actions en temps réel et à mener des tests grandeur nature.
- Conserver l'esprit d'analyse et de recherche sur l'entreprise, son activité et ses clients, qui lui permettront d'améliorer le business model de la start-up, d'améliorer le produit et d'améliorer la relation client. Seul ce travail d'analyse et de récolte de données lui permettront de mettre en place des tests pour effectuer ces améliorations.

⇒ Le **cyborg** marketing ne doit pas être un service tiers de l'entreprise mais travailler avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Sa première mission consistera toujours à faire un audit de l'entreprise, de son business model et des processus internes, avant d'aller chercher à vendre. « Vendre », « la croissance », ce sont ses objectifs à atteindre. Mais pour avoir un impact durable sur la croissance de l'entreprise, un expert averti, qui aura compris l'envergure de sa tâche.

- ⇒ En contact direct avec le marché, il doit pouvoir influencer la création du business model d'une entreprise. Il joue un rôle dans « l'innovation élargie » (voir annexe 4) au sein de l'entreprise.
- ⇒ Le cyborg marketing n'a pas pour objectif d'essayer d'apprendre des techniques pour récupérer le plus d'e-mails possibles. Il se préoccupera de mener ses actions dans la plus stricte légalité, avec une vision à long terme (dans le respect de la CNIL et des lois).

Le market Hacking et la transformation numérique en entreprise

Le marketing aussi a sa place à jouer dans la « transformation numérique des entreprises », et plus spécifiquement dans l'organisation des grandes entreprises. Le marketing est en pleine mutation Autrefois centré sur le produit, le marketing tends à se préoccuper de plus en plus à l'avis et au besoin du consommateur. Cette réflexion « customer-centric » nécessite de pouvoir adapter constamment la vision du marketing en fonction des exigences de chacun des clients. **Le marketing aujourd'hui ne peut plus laisser de place à l'instinct créatif.**

Mais plus encore, l'entreprise doit retrouver une certaine malléabilité pour permettre de s'adapter plus facilement au marché. Le service marketing, directement en contact avec le marché, doit pouvoir influencer l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. Elle est réellement le moteur de la transformation numérique. Autrement dit, ce sont les consommateurs qui doivent influencer la conception de l'entreprise. Ils sont les maîtres d'ouvrage de l'entreprise de demain. L'entreprise doit donc se réadapter / se réorganiser pour pouvoir prendre en compte cette vision d'un marketing entrant (inbound marketing). Le feedback client doit prendre une place déterminante dans les choix de l'entreprise. Cette position est stratégique. Elle implique la compétitivité globale de l'entreprise.

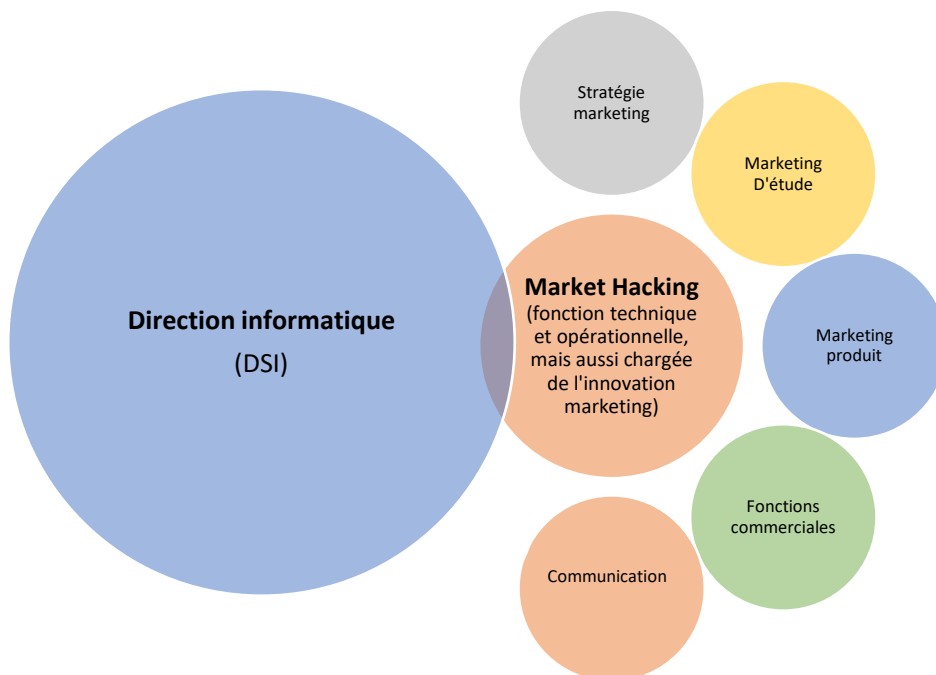
Au sein des grandes entreprises, la direction marketing doivent avoir une place centrale dans l'organisation : elle est le point de contact avec les consommateurs et elle doit pouvoir influencer toute l'organisation de l'activité en fonction des attentes des clients. Cette attente client nécessite au marketing d'avoir une forte influence stratégique au sein de l'entreprise. Le Market Hacking doit impérativement être une fonction interne à l'entreprise. Elle peut ainsi faire le lien entre le processus de

production et les attentes clients. La fonction marketing aura ainsi une influence sur la production.

Voici quelques recommandations sur l'organisation même d'une direction marketing pour qu'elle puisse intégrer une vision de market-hack-ing et faire rentrer l'innovation et la technique dans son processus.

- Le Market-hack-ing ne remplace pas les autres fonctions du marketing ... Pourtant, il doit être au centre de toutes les fonctions du marketing. Il s'agirait en quelque sorte d'un pôle opérationnel et technique ... des études à destination du marketing stratégique, support de la relation client, aide à la création et à l'image de marque ... Mais surtout une équipe de recherche et d'innovation marketing en charge de tester et de mesurer toutes les actions marketing.
- Ce pôle est un support à la décision marketing
- Cette équipe de Market-Hacking fait également partie de la direction informatique. Un pied dans l'organisation technique, elle a aussi une influence dans le processus global de production.

Intégration du Market Hacking dans l'entreprise.



Le Market Hacking ne serait alors plus l'œuvre d'un seul homme (le cyborg marketing), mais d'une équipe très diversifiée possédant des compétences multiples :

- Ingénieur d'étude, développeur informatique
- Web analystes
- Chargé d'études marketing
- Responsable multicanal
- Chief Technical Officer
- ...

Cas pratique : la vision du market-hacking au sein de l'entreprise.

Entreprise : Cabinet de conseil en recrutement Clémentine

www.clementine.jobs

Taille de l'entreprise : 15 collaborateurs

Durée d'intervention : 2 ans (septembre 2014 – septembre 2016)

Poste : Community manager – Growth Hacker.



Au sein du cabinet de recrutement Clémentine, mon travail a consisté en un premier temps à l'audit du site internet clementine.jobs, la compréhension de l'activité de l'entreprise et de son organisation. L'activité du cabinet possède un double challenge de communication : auprès des candidats et de nos clients (entreprises et responsables RH).

Mon objectif : participer à la visibilité digitale du cabinet et à la montée en gamme de l'activité de recrutement (positionnement sur des postes middle / top management).

Afin de valoriser l'attractivité du cabinet et d'étudier le parcours client, j'ai été amené à effectuer plusieurs opérations cruciales :

- L'installation de Google Analytics et le suivi des visites sur le site web.
- L'installation de formulaires de contacts sur le site pour améliorer le contact entre candidats / consultants et clients / consultants.
 - o Candidatures spontanées
 - o Candidature à un poste spécifique
 - o Demande de contact client

Note : la mise en place de simples formulaires de contacts a également permis d'optimiser la production des chargés de recherche et es consultants (mails de réponse automatique, réception des candidatures par e-mail & intégrées à notre CRM ...).

⇒ En suivant exactement le nombre des retours sur ces différents formulaires, je pouvais estimer le taux d'activation des prospects, mais aussi le nombre de retour de la publication des annonces, mais aussi mesurer notre attractivité grâce au nombre de candidatures spontanées.

Exemple d'une estimation des taux de conversion :

$$\frac{\text{Nombre de visiteur qui arrivent de Google}}{\text{Nombre de contacts clients}} \approx \text{Taux d'activation des clients}$$

$$\frac{\text{Nombre de visiteur venant d'un jobboard}}{\text{Candidatures}} \approx \text{taux d'activation des candidats}$$

Grâce à ces analyses très simples, il est possible de savoir en temps réel quel est le média le plus efficace. Il est d'autant plus facile de faire de nouveaux tests sur de nouveaux jobboards. Il restait à demander aux consultants la qualité des candidatures. J'ai ainsi pu analyser le parcours des candidatures et améliorer les candidatures

Concernant la conversion des clients, c'est Mr Emmanuel Stanislas qui se chargeait de discuter avec chaque prospect de leurs besoins en recrutement. Au bout de 2 ans, nous avons environ 1 demande de contacts client par jours.

A court terme :

- La gestion des réseaux sociaux.
- La création d'une newsletter : permettre aux candidats et clients de s'inscrire en même temps qu'ils souhaitent contacter Clémentine. Des campagnes de newsletters sont organisées une fois par mois, à destination de candidats et clients.
- Le choix des jobboards et sites web sur lesquels diffuser nos annonces.
- La refonte du site internet.

A long terme :

- L'amélioration du contenu du site et le positionnement sur plusieurs mots clés sur Google, notamment les secteurs d'activités et les métiers pour lesquels

nous souhaitons recruter. (Evolution de la marque employeur, vers de nouveaux secteurs de niche très spécifiques : la data science, les biotechnologies, le cloud computing ...

- La mise en place d'un référentiel métiers : celui-ci est à la fois à destination des candidats (qui recherchent une référence de compétence sur leurs métiers) et des clients (qui recherchent des compétences pour leurs entreprises). Il s'agit du contenu idéal et incontournable pour le cabinet.
- La mise en place de partenariats avec des sites d'actualités numérique et / ou des formations / écoles dans l'informatique.
- La création d'un tableau de bord pour permettre à mes responsables mais aussi à n'importe quelle personne dans l'entreprise de consulter les résultats de la communication digitale de Clémentine.
- Un tableau de publication des annonces d'emplois pour centraliser le suivi de la diffusion de l'annonce sur le web et les jobboards.

Après deux ans, le trafic venant des moteurs de recherche a triplé, avec une moyenne de 400 visites pour 6000 impressions par jour venant de Google (soit un taux de clic de 15%). Nous avons pu acquérir un très bon positionnement de notre site sur différentes requêtes dont : « cabinet de recrutement informatique », « Data Scientist », « DSI » ...

Sources :

- ✓ [Livre] « Growth Hacking, révolutionnez votre stratégie marketing digital », par Nicolas **B**runn.
- ✓ [Livre] Marketing, par Claude Demeure. Edition DUNOD. (P.6)
- ✓ [Livre] Disruption : briser les conventions et redessiner le marché, par Jean-Marie **D**ru (1996), Editions Village Monde.(P.9, 40, 60, 61)
- ✓ [Livre] Top 101 Growth Hacks, by Aladdin Happy. Livre sans édition, disponible sur www.GrowthHackingIdea.com (Growth hacks #3)
- ✓ [Livre] "Growth Hacker Marketing : A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising", de Ryan **H**oliday (2014) – EditionPortfolio Penguin. Introduction (P. XVI, XVIII, XXV)
- ✓ [Livre] La Croissance de l'Entreprise, une Obligation pour les PME ? (2011), de Franck **J**ansen.
- ✓ [Livre] Guerilla Advertising, de Jay conrad **L**evinson (1984).
- ✓ [Livre] Stratégies de croissance, Acquisitions, alliances, développement interne - Olivier **M**eier (Auteur) - Guillaume **S**chier (Auteur) - Paru en janvier 2009.
- ✓ [Livre] The Lean Startup, d' Eric **R**ies.
- ✓ [Livre] Organisation de l'Entreprise, Moderne, Performance et Croissance (2008), par John **R**oberts.

<http://dictionary.reverso.net/> Traduction anglais / français de « Hacking »

[Startup Metrics for Pirates : AARRR](#), présentation de Dave McClure

[Démarre ton aventure - Growth Marketing](#), blog de Thibaut Patouillard.

ANNEXES

1. Métier : qui est le Growth Hacker ? Rédigé par l'auteur du mémoire.

La fonction de « Growth Hacker » ou « Growth Marqueteur » (Accélérateur de croissance en Français) est très récente et possède encore des limites très floues. L'objectif du Growth Hacker est de participer à l'accélération de la croissance d'une start-up ou du lancement d'un produit. Les objectifs d'un Growth hacker sont différents selon chaque situation. De même, les techniques d'accélération et de croissance sont diverses : (publicité, hacking, levées de fond, partenariats, A/B testing...). Au contraire, la fonction du growth hacker est très définies : l'analyse marketing et plus précisément la recherche des leviers de croissance qui vont permettre de « hacker » la croissance, c'est-à-dire que son principal objectif est de mesurer l'efficacité de chaque levier de croissance afin d'utiliser les meilleures opportunités d'accélération et de prendre des décisions grâce à ces analyses.

Le growth hacker a généralement pour mission de faire beaucoup (la croissance) avec peu de moyens / financements, puisqu'il évolue la plupart du temps au sein des start-ups. C'est pourquoi on demande généralement au Growth Hacker d'avoir de fortes compétences techniques (et diverses) afin d'effectuer un maximum de tâches soi-même. (Notamment dans la programmation / le marketing / le web design). Ainsi, le poste de Growth Hacker est constitué de phases de tests successifs des leviers d'acquisition, de rétention et de conversion. Grâce à une analyse très précises de ces

Enfin, Il est nécessaire pour cette mission d'avoir un fort degré de créativité, une connaissance approfondie du marché de l'entreprise, des usages / comportements client et des opportunités à saisir sur internet. La fonction de Growth Hacker a une forte influence décisionnelle, puisque son rôle s'apparente finalement à un business analyst (à plus petite échelle) puisqu'il va mettre en évidence des tendances clés de l'évolution de l'activité. Aux Etats-Unis, le Chief Growth Hacker peut même siéger au comité de direction de certaines entreprises aux USA.

- **Le Growth Hacker doit-il savoir coder ?**

La réponse est OUI ! Beaucoup vous diront qu'il est possible de passer outre ces compétences techniques, en déléguant cette fonction à des développeurs. Néanmoins, la nécessité de se démarquer dans sa stratégie marketing et à ne pas utiliser les codes « classiques » du marketing nécessitent de posséder de fortes compétences techniques, au moins pour connaître l'étendue des possibles sur internet, la faisabilité des projets menés et la capacité à réaliser soi-même certaines actions dans une perspective d'économie.

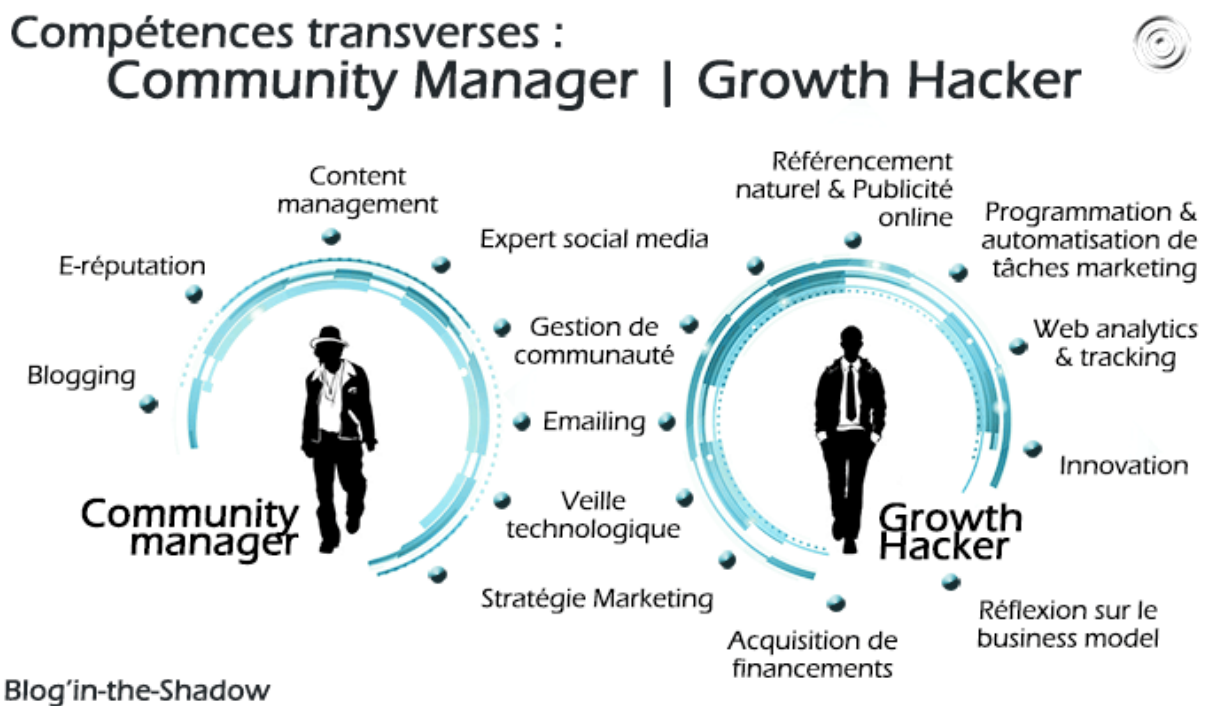
- **Le growth hacker, un profil atypique dans l'entreprise.**

Le growth Hacker est avant tout un talent qui possède des compétences transverses. Polyvalent, il est capable de disrupter le fonctionnement même d'une entreprise, c'est-à-dire à en transformer son business model (parfois au travers de très petits changements). En effet, dans son essence, il vient troubler l'organisation d'une entreprise en s'occupant de fonctions de développement web au sein de la DSI, mais il vient aussi perturber la fonction marketing, qu'il croit pouvoir gérer tout seul. Evidemment, rien de plus facile d'occuper cette fonction au sein d'une start-up : le Growth Hacker s'occupera de gérer ces fonctions.

2. Métier : Community Managers, devenez « Growth Hacker » ! (En Ligne)

Article rédigé par l'auteur du mémoire.

On vous l'a peut-être sous-entendu, lorsque vous vous êtes présenté : « Community manager, c'est un vrai métier ? ». Le métier de community management est à la mode dans les entreprises pour booster la présence d'une entreprise sur internet et veiller à l'e-réputation sur les réseaux sociaux... Mais quelle sont les évolutions de carrière, quelles sont les compétences demandées ? Voici les arguments pour vous convaincre que le métier de Growth Hacker est l'évolution naturelle des compétences du community manager !



Le métier de CM est-il seulement un job d'été, un poste en stage ou un état de transition ?
Non, pour ceux qui ne le savent pas encore, « Community manager » est un vrai

métier, où vous gérez l'e-réputation d'une entreprise, vous prenez en main la gestion de communauté sur les réseaux sociaux, vous mettez sur pied une stratégie digitale... Mais le métier de community manager est avant tout un métier transverse aux compétences du web marketing ! Le CM est l'homme (où la femme) à tout faire. Bon, j'espère quand même qu'on ne vous demandera pas de faire le café ni de monter des meubles Ikea (Si, ça s'est déjà vu -_-). Dans une entreprise ou en freelance, il peut proposer des services complémentaires :

- La rédaction d'articles web / le blogging
- La publicité online, sur les réseaux sociaux ou les moteurs de recherche
- L'optimisation du référencement web (SEO)
- L'analyse du trafic web et de la conversion, avec l'édition de rapports...
- La prospection de partenariats web
- La rédaction d'une newsletter
- La création d'infographies, de logos
- La veille technologique autour du marketing digital
- La création de sites web

La liste est longue et les responsabilités du community manager peuvent varier selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Mais voilà, être community manager, ce n'est pas « faire joujou avec les réseaux sociaux » ! (Ou pas que).

D'autre part, le community manager doit maîtriser de nombreux outils/logiciels pour gérer les différents comptes sur les réseaux sociaux, générer des rapports statistiques ou encore manager un site web / une newsletter... Bref, le community manager peut avoir des compétences et formations diverses, venant accroître son expertise.

Les évolutions possibles au métier de community manager :

Le métier de community manager est principalement un métier orienté communication digitale. Il s'agit néanmoins d'une fonction « fourre-tout », très polyvalente. Bref, le métier de community manager a plusieurs trajectoires ; Soit il peut être orienté promotion (surtout dans un environnement start-up, ou pour les personnes célèbres), soit il peut être orienté SAV, dans les plus grandes entreprises ou pour les activités pureplayers). Enfin, le métier de CM peut aussi avoir des dominantes en marketing, en développement informatique, ou encore en design.

Pour cela, les évolutions logiques de ce métier auquel on pense tout de suite sont :

- Responsable de la communication / webmarketing / social média
- Consultant en webmarketing / SEO / SEA
- E-marqueteur
- (Et pourquoi pas directeur de la communication !)

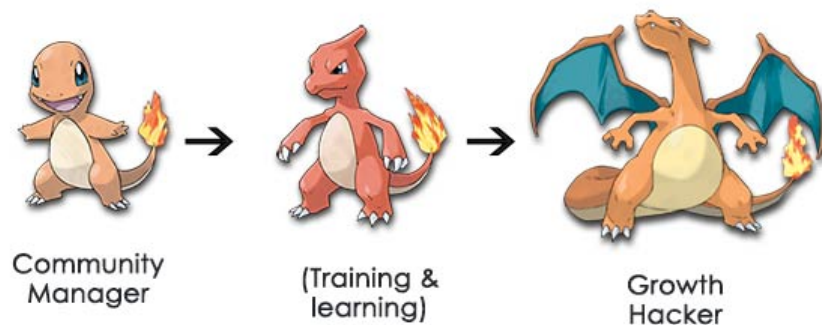
- Influenceur (pour les experts)
- Blogueur (mais... c'est un vrai métier ça ? Non. Pourtant, certains en vivent !)

Mais ce que vous ne savez pas encore... c'est que l'évolution logique du community manager n'est autre que le poste de growth hacker !

Les raisons pour lesquelles les community managers devraient devenir Growth Hacker !

Qui est le growth Hacker (diminutif GH) ? C'est simple, la fonction de growth hacker consiste à accélérer la croissance d'une start-up ou d'un nouveau produit grâce aux opportunités online. Il s'agit donc d'une fonction transverse aux compétences du web. Le growth hacking consiste dans un premier temps à comprendre les attentes et les usages des utilisateurs / consommateurs, dans une visée marketing. Pour cela, il possède de nombreux outils d'analyse du trafic web et des comportements, pour segmenter et cibler un public précis. Ensuite, le GH a à sa disposition la communication digitale pour promouvoir son entreprise, au travers de la publicité, de campagnes d'e-mailing, d'un site internet... Enfin, le Growth Hacker possède généralement des compétences techniques le rendant apte à la création de sites internet, mais aussi à l'écriture de scripts permettant le partage de contenu ou encore l'inscription d'abonnés. Ainsi, le GH possède des compétences en programmation web qui lui permettront d'automatiser ses tâches marketing. Le Growth Hacker a donc un rôle essentiel à jouer dans le business model de l'entreprise et dans sa stratégie globale.

Community manager evolution



Blog'in-the-Shadow

Community manager évolution : Le GH est-il un Community Manager amélioré ? Non, pas réellement ; il possède de plus grandes responsabilités et peut éventuellement sous-traiter une partie de son travail. Expert dans son domaine, il connaît toutes les solutions technologiques qui lui permettront d'arriver à ses fins. Aux Etats-Unis, le **Chief Growth Hacker** (manager des growth hacker) ^peut avoir sa place au comité de direction, preuve de l'importance qui lui est accordé au sein de certaines structures.

1. Les compétences que possèdent déjà les Community Manager :

Vous avez déjà une ou plusieurs expériences en tant que CM et vous avez déjà managé une stratégie digitale. Vous êtes donc déjà adepte du marketing viral et expert de la visibilité en ligne. Voici les compétences que vous possédez déjà en tant que CM :

- La gestion de communauté(s)
- L'utilisation et l'optimisation des réseaux sociaux
- La rédaction de contenu
- La mise en place d'une stratégie de communication
- La connaissance des technologies pertinentes
- La veille concurrentielle et technologique

Éventuellement vous possédez des compétences de :

1. Graphiste
2. Intégrateur web
3. Webmaster
4. Photographes....

2. Les compétences qu'il reste à acquérir pour devenir Growth Hacher :

- Une expertise en marketing digital
- Une maîtrise des web analytics et du tracking de liens
- La recherche de financements
- L'innovation
- Une réflexion sur l'expérience utilisateur
- Quelques compétences en développement informatique pourront vous être très utile
- Des compétences en gestion de projet (ressources, budget...)
- Le management d'équipe
- Un carnet de contact riche

Mais aussi quelques qualités : La rigueur, l'organisation, les aspects relationnels IRL (« in real life »).

3. La Start up a-t-elle le monopole de l'innovation ? Par Jean-Marie Chevalier, Cercle des économistes.

Les start-ups occupent en permanence l'actualité et elles sont le plus souvent associées à des innovations technologiques, organisationnelles, institutionnelles, financières, le plus souvent appuyées sur l'écosystème socio-médiatique. Auraient-elles acquis un monopole ou au moins un rôle prépondérant dans la dynamique de l'innovation ? La littérature sur le sujet est assez dispersée entre les cas d'école et des tentatives d'analyse dynamique fondées sur des éléments statistiques souvent incomplets et controversés. Il est assez difficile par exemple de pouvoir comptabiliser de façon qualitative les innovations introduites par les start-ups.

Les questions discutées dans cette session pourraient être organisées autour de trois thèmes :

- Les start-ups et la culture de l'innovation
- Les start-ups et le financement de l'innovation
- Les start-ups, la dynamique d'innovation et le travail.

1. Les start-ups et la culture d'innovation

L'idée même de start-up est automatiquement associée à l'innovation : il s'agit de s'insérer dans le système économique, soit en proposant un nouveau produit ou un nouveau service, soit en proposant de nouvelles façons de se procurer ou d'utiliser des produits ou services existant. Ceci implique l'existence d'une culture qui est à la fois une culture d'innovation et une culture d'entrepreneuriat. Cette culture peut être assise sur différents fondements. – Le système éducatif est le premier incubateur de cette culture. La diversité des cursus et des matières enseignées apparaît comme un atout décisif. Les sciences, les mathématiques, l'engineering, l'informatique sont les matières clef mais elles doivent être accompagnées d'une forte implication entrepreneuriale. Par ailleurs, la flexibilité des formations et des cursus est de nature à encourager les initiatives et la recherche d'opportunités. – L'exubérance et la transformation structurelle des différentes activités économiques (industrie, finance, services) constituent les sources de création des start-ups. La libéralisation des marchés, associée au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication tendent à déconstruire les chaînes de valeur traditionnelles et à multiplier les opportunités d'entrée. Certes, il existe des barrières à l'entrée mais les entrées sont néanmoins possibles. Dans la banque, par exemple, les entrées se font au niveau des paiements, des emprunts, de l'épargne, de l'assurance, des services aux entreprises et aux particuliers (le FinTech). Les nouveaux entrants ont, par

définition des coûts fixes inférieurs à ceux des opérateurs historiques. – La dynamique individuelle et sociale est également un élément porteur. Certaines études soulignent que l'immigration peut être un facteur social de développement des start-up (Litan 2015). Un pays comme le Chili cherche à favoriser une immigration orientée vers la création d'entreprises. – Les actions publiques peuvent enfin aider au développement de cette culture : campus, incubateurs, bureaux partagés, primes, concours. Notons que la création de start-up doit être fondée sur un modèle d'entreprise (Business model) mais aussi sur un modèle économique.

2. Les start-ups et le financement de l'innovation

Selon la National Venture Capital Association, la fédération des capital-risqueurs américains, 13,4 milliards de dollars ont été investis dans les start-ups aux États-Unis pendant une période de trois mois (2015). On est bien là au cœur du phénomène : les start-ups innovent plus que les grandes entreprises ; certaines demeurent fragiles, sans résultats solides, d'autres, les « licornes », parviennent à créer des actifs virtuels qui affichent d'immenses valeurs : plus de 10 milliards de dollars pour Space-X, AIRB'N'B, SNAPCHAT ; 40 milliards pour UBER. Les grandes entreprises, cotées en bourse aux États-Unis ont tendance à comprimer leurs dépenses de R&D au profit des investissements financiers comme le rachat d'actions. La fonction d'innovation et d'application de la R&D est ainsi reprise en partie par les start-ups adossées au capital-risque (Nanda & Rhodes-Kropf 2013). La véritable fonction d'entrepreneur, avec les risques qui y sont associés, est ainsi en partie transférée : d'un côté des entreprises établies et cotées qui sont peu flexibles, adverses au risque, souvent bureaucratiques et financières ; de l'autre côté l'ébullition d'une véritable culture d'innovation et d'entreprenariat. On ne peut pas dire que les start-ups ont conquis le monopole de l'innovation mais leur démarche véritablement entrepreneuriale les amène à jouer un rôle majeur que l'on a malheureusement du mal à quantifier et qui varie beaucoup d'un espace géographique à un autre. Le fonctionnement de certaines activités économique pourrait être sérieusement secoué par l'intervention des GAFAs (Google, Amazon, Facebook et Apple) et autres start-ups plus jeunes. Ne parle-t-on pas de l'Uberisation de certains secteurs ?

3. Les start-ups, la dynamique d'innovation et le travail

La problématique du travail par rapport aux start-ups n'est pas simple et elle est très fondamentalement diversifiée. La première question se pose par rapport à l'environnement culturel. Les écoles, les universités, les centres de recherche, les structures d'hébergement, d'accompagnement, de coaching constituent des univers d'échange au sein desquels des ressources humaines motivées peuvent se mouvoir, se développer, s'autonomiser. On retrouve le concept d'externalités positives qui, selon Alfred Marshall se situent « dans l'air qu'on respire ». Les grandes entreprises s'investissent souvent dans ces structures d'accueil qui leur permettent des actions interactives concernant aussi bien l'innovation que les

ressources humaines. Un tel environnement paraît essentiel au développement des start-up et des ressources humaines dont elles ont besoin. On est proche de ce qu'Edmund Phelps appelle le Mass Flourishing. Pour les individus, c'est un monde difficile, compétitif, instable. À l'intérieur des start-ups, la gestion des ressources humaines pose des problèmes très particuliers puisque l'on va du partenariat haut de gamme à l'utilisation d'une main-d'œuvre peu qualifiée. Cette structure peut être assez inégalitaire dans la répartition de la valeur créée, dans la stabilité du personnel et dans la protection sociale. La croissance d'une startup doit être pensée en termes de management des ressources humaines et de répartition des profits, c'est-à-dire en termes d'organisation au sens le plus large. 3 Ainsi on voit bien que l'innovation, au sens le plus large du terme, est le moteur principal des start-ups et qu'elles contribuent à créer une nouvelle dynamique de l'innovation. Ce n'est pas un nouveau monopole mais une transformation qualitative importante de nos systèmes économiques.

4. L'Innovation élargie - Définition

Lexique de catégorisation de l'innovation élargie- Version du 06 janvier 2014

file:///C:/Users/Arthur/Downloads/412_annexeNOOVL v160407.pdf

INNOVATION ELARGIE : Cette appellation est utilisée pour aller au-delà de la vision traditionnelle de l'innovation centrée sur la recherche. Tout en intégrant l'innovation technologique, l'innovation élargie comprend également l'innovation d'usage, sociale et créative. L'innovation au sens large est d'abord une voie pour préserver ou développer la compétitivité des entreprises. Elle peut prendre des formes multiples, sur tous les secteurs d'activités, pour créer de la valeur compétitive (avantage concurrentiel...). Afin de mieux identifier la valeur créée, il est nécessaire de catégoriser et de caractériser l'innovation en fonction de 3 critères que l'on va croiser : **Nature, Objet, Intensité**.

A) Quatre natures d'innovation : Technologique, Usage, Sociale, Autre Nature

B) Quatre Objets d'innovation : Produits (ou services), Procédés (ou processus), Marketing (ou commercialisation), Organisation

C) Quatre Intensités d'innovation : Rupture, Incrémentale, Assemblage, Adaptation

A. Les quatre NATURES d'innovation

1. Innovation TECHNOLOGIQUE

- **Définition** : L'innovation technologique consiste à créer ou à intégrer une technologie nouvelle ou améliorée, ou une combinaison de technologies, avec pour objectif de répondre à un besoin du marché ou anticiper sur des besoins actuels ou futurs.
- **Illustration** : Le premier Vélo électrique Matra pour pédaler plus facilement dans la montée, le premier logiciel de traitement de texte, l'utilisation d'une nouvelle molécule pour traiter le cancer, ou le premier logiciel de téléconférence sur le WEB...

2. Innovation d'USAGE

- **Définition** : L'innovation d'usage est le changement introduit dans la manière d'utiliser le produit ou de consommer le service. La mise en place d'une nouvelle facilité d'usage pour répondre à des besoins du marché ou anticiper sur des futurs besoins.
- **Illustration** : Les vélos en libre-service, qui modifient la manière d'utiliser le vélo, qu'on ne possède plus mais qu'on loue ; les mobiles de nouvelle génération, qui, en plus de téléphoner, proposent de payer, écouter de la musique, photographier... mais aussi l'Occitane et son cosmétique à préparer soi-même, les compotes à boire Materne que l'on peut amener partout ...

3. Innovation SOCIALE

- **Définition** : L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations...
- **Illustration** : Grameen Bank propose des microcrédits à destination de populations spécifiques, Max Havelaar propose le commerce équitable qui permet de rétribuer de façon plus juste les producteurs...

Innovation d'AUTRE NATURE

- **Définition** : Les natures d'innovations peuvent être très diverses. L'état de l'art actuel distingue principalement : l'innovation technologique, l'innovation d'usage et l'innovation sociale. Il est rare que l'objet d'innovation ne soit pas en relation avec l'une de ces trois natures alors qu'il crée de la valeur supplémentaire et apporte un avantage concurrentiel. Pour ne pas se fermer à d'autres natures d'innovation, et même si elle n'est pas recommandée, la nature "autre" a été créée. IL s'agit le plus souvent d'innovations créatives et artistiques (recettes, concept, look and feel, mode, goûts alimentaires, loisirs, architecture, métiers d'art, ...) dont la défendabilité est très délicate (gros investissements marketing / marque) et l'avantage concurrentiel très aléatoire (sauf si zone de chalandise restreinte). Attention il peut s'agir d'une évolution normale de l'entreprise qui s'adapte à un environnement cyclique (non innovant).

B. Les quatre OBJETS d'innovation

1. Innovation de PRODUITS (OU SERVICES)

- **Définition** : L'innovation de produits ou services est la création ou l'amélioration d'un produit ou offre d'une prestation de services qui crée une valeur nouvelle ou supplémentaire pour le marché.
- **Illustration** : Le premier ordinateur personnel Macintosh, l'iPad, la voiture hybride, le stylo à bille Bic...

2. Innovation de PROCÉDES (OU PROCESSUS)

- **Définition** : L'innovation de procédés ou processus correspond à la mise en œuvre de nouvelles techniques ou l'amélioration des techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services. Elle intègre la mise au point ou l'adoption de méthodes de production, de servuction, mais aussi de logistique, nouvelles ou améliorées.

- **Illustration** : La gestion de production assistée par ordinateur (G.P.A.O.), la culture hors-sol (production de certains légumes toute l'année), le self-service dans la restauration (Mc Donald), le système de traçabilité des marchandises par code à barres...

3. Innovation de MARKETING (OU COMMERCIALISATION)

- **Définition** : L'innovation marketing ou de commercialisation implique des changements significatifs dans la conception/design, dans le conditionnement/packaging du produit ou du service, dans son mode de commercialisation, sa promotion, son modèle économique ou sa tarification...
- **Illustration** : Les offres fidélité ORCHESTRA (achat des vêtements à moindre coût grâce à un abonnement), le système de fidélisation client par carte magnétique, les formules « all inclusive » du Club Med au début des années 80, la presse gratuite fondant la totalité de ses revenus sur la publicité tout comme la monétisation de l'audience des sites web...

4. Innovation d'ORGANISATION

- **Définition** : L'innovation organisationnelle consiste à introduire une nouvelle méthode ou une méthode améliorée dans les pratiques de management de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures (coopération, stratégie d'alliance etc.). L'innovation d'organisation est liée aux aspects humains/managériaux de l'entreprise.
- **Illustration** : La nouvelle organisation matricielle de Renault qui a permis la création de la Twingo, la stratégie d'alliance « Star Alliance » regroupant pour la 1ère fois des compagnies aériennes, et qui a ainsi permis de proposer aux clients une gamme d'offres plus élargie...

Les quatre INTENSITES d'innovation

Intensité de RUPTURE

- **Définition** : L'innovation de rupture est la modification profonde de l'état de la technique et/ou des conditions d'usage par le marché ou d'une nouveauté sociale majeure. L'innovation de rupture permet un changement majeur de l'état de l'art par rapport à la concurrence pour créer de nouveaux marchés et/ou modifier les comportements de consommation. Elle peut avoir un caractère radical voire révolutionnaire. Le niveau de risque et d'incertitude est très élevé voire parfois total. Le marché est souvent à créer.
- **Illustration** : Passage de la Casette VHS au DVD, passage de la location du DVD à la VOD, création du téléphone mobile, les verres de contact, le premier hôtel de glace, le Mc Drive qui permet de commander au volant et manger dans la voiture...

Intensité INCREMENTALE

- **Définition** : L'innovation incrémentale ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technique ou de l'offre sociale, mais y apporte une amélioration sensible. Le niveau de risque et d'incertitude est élevé à modéré. Le marché est souvent concurrentiel (concurrence directe ou indirecte)
- **Illustration** : Remplacement des souris à bille par des souris optiques, remplacement des verres de contact par des lentilles de contact, évolutions successives du téléphone portable (2G, 3G...).

Intensité d'ASSEMBLAGE

- **Définition** : L'innovation d'assemblage associe plusieurs offres ou innovations existantes pour en créer une nouvelle. L'association de deux ou plusieurs composants d'un produit ou service peut amener à une innovation caractérisée d'assemblage. C'est la combinaison des composants qui permet une amélioration du produit ou service et/ou de nouvelles performances. Le niveau de risque et d'incertitude est modéré. Le marché peut être à créer.
- **Illustration** : La Kinect Xbox qui associe une caméra de télémétrie d'Israéli au software développé par Microsoft vidéo, le Kite Surf qui associe le principe de la planche de surf avec une voile de type parapente, les mashup web 2.0 assemblant l'API Google maps avec l'API Microsoft virtual earth, les premières offres packagées dans le tourisme (hôtels, golf, spa, découverte...).

Intensité d'ADAPTATION

- **Définition** : L'innovation d'adaptation consiste à dupliquer ou à adapter une innovation d'un secteur vers un autre secteur, ou d'un usage vers un autre usage. C'est l'adaptation d'une solution précédemment connue sur un secteur mais comportant les modifications nécessaires pour son application dans d'autres conditions, notamment son adaptation aux conditions locales. Le niveau de risque et d'incertitude est relativement faible. Le marché est souvent concurrentiel.
- **Illustration** : L'Autolib, inspirée du Velib, concept de « drive » pour les courses en hypermarché inspirée du « drive » restauration rapide, le packaging de la comorte à boire Materne inspiré par le berlingo de lait concentré Nestlé...