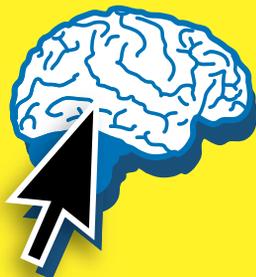


AIR EYAL
avec Ryan Hoover

HOOKED



COMMENT CRÉER UN PRODUIT
OU UN SERVICE QUI ANCRE
DES HABITUDES

Le best-seller international

EYROLLES

« Selon une étude universitaire, les gens consultent leur téléphone 34 fois par jour. Mais d'après les spécialistes du secteur, on approcherait plutôt le chiffre sidérant de 150 consultations quotidiennes.

RECONNAISSONS-LE : NOUS SOMMES ACCROS ! »

C'est en ces termes que Nir Eyal touche du doigt la plus grande réussite marketing de ces dernières décennies. Au fil des pages il décrypte le mécanisme de l'addiction à un produit ou à un service.

Les neurosciences ont largement permis de comprendre le fonctionnement de notre cerveau et de jouer sur notre besoin de satisfaction. Cela se déroule en quatre étapes :

1. Déclencheurs
2. Récompense
3. Action
4. Investissement

Vous êtes marketeur, créateur, entrepreneur ? Il vous dévoile le processus infailible qui permettra de rendre votre client accro.

Vous être client, utilisateur ? Vous comprendrez pourquoi vous ne pouvez plus vous passer de telle application, de tel service ou de tel produit.



NIR EYAL est diplômé en sciences politiques et journalisme, titulaire d'un MBA Business de Stanford. Après plusieurs années dans les domaines du jeu vidéo et de la publicité, où il utilisait les techniques décrites dans cet ouvrage, il s'est tourné vers la psychologie appliquée à la consommation. Il est aujourd'hui auteur, consultant et enseignant sur des thèmes à l'intersection des neurosciences, des technologies et du business. Il a enseigné à Stanford et publié régulièrement dans *Harvard Business Review*, *The Atlantic*, *TechCrunch* et *Psychology Today*.

**Comment créer un produit
ou un service
qui ancre des habitudes**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Titre original :
HOOKED : How to Build Habit-Forming Products
Copyright © Nir Eyal, 2014.

© Groupe Eyrolles, 2018
© Éditions Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-57093-9

Nir Eyal
avec Ryan Hoover

Hooked :
comment créer un produit
ou un service
qui ancre des habitudes

Traduit de l'anglais (américain)
par Pascale-Marie Deschamps

Deuxième édition 2018

EYROLLES



Sommaire

Introduction	3
<i>Chapitre 1</i>	
La zone des habitudes	17
<i>Chapitre 2</i>	
Les déclencheurs	41
<i>Chapitre 3</i>	
L'action	63
<i>Chapitre 4</i>	
Les récompenses variables	95
<i>Chapitre 5</i>	
L'investissement	135
<i>Chapitre 6</i>	
Que ferez-vous de vos superpouvoirs ?	161
<i>Chapitre 7</i>	
Étude de cas : la Bible App	177

Chapitre 8

Tester les habitudes et trouver les occasions d'en créer de nouvelles.....	189
Et maintenant ?.....	205
À propos des auteurs	207
Remerciements	209
Contributeurs.....	211

*À noter : certaines parties de ce livre ont été publiées
par l'auteur sous forme d'articles.*

Pour Julie

Introduction

79 % des propriétaires de smartphone utilisent leur appareil tous les matins dans le quart d'heure qui suit leur réveil¹. Plus frappant encore, un tiers des Américains admettent préférer renoncer au sexe plutôt que de perdre leur portable².

Selon une étude universitaire, les gens consultent leur téléphone 34 fois par jour³. Mais d'après les spécialistes du secteur, on chercherait plutôt le chiffre sidérant de 150 consultations quotidiennes⁴.

Reconnaissons-le : nous sommes accros.

Notre usage des technologies est devenu compulsif, sinon totalement addictif. C'est le réflexe de vérifier l'arrivée d'un message. Le désir d'aller quelques minutes sur YouTube, Facebook ou Twitter et de s'y retrouver une heure plus tard en train de faire défiler l'écran et de

-
1. « IDC-Facebook Always Connected.pdf - File Shared from Box ». Consulté le 19 décembre 2013. <https://fb-public.app.box.com/s/3iq5x6uwnqtq7ki4q8wk>.
 2. « Survey Finds One-Third of Americans More Willing to Give Up Sex than Their Mobile Phones ». Consulté le 19 décembre 2013. <http://www.telenav.com/about/pr-summer-travel/report-20110803.html>.
 3. Oulasvirta A., Rattenbury T., Lingyi M. et Eeva R., « Habits Make Smartphone Use More Pervasive », *Personal Ubiquitous Comput.* 16, n° 1, janvier 2012, pp. 105-114. doi :10.1007/s00779-011-0412-2.
 4. Belic D., *IntoMobile*, jeudi 9 février 2012 à 12 h 50, « Tomi Ahonen : Average Users Look at Their Phone 150 Times a Day ! », *IntoMobile*. Consulté le 19 décembre 2013. <http://www.intomobile.com/2012/02/09/tomi-ahonen-average-users-lookstheir-phone-150-times-day/>.

pianoter. Cette excitation que vous ressentez probablement toute la journée sans vraiment vous en rendre compte.

Selon les psychologues cognitifs, l'habitude est un « comportement automatique déclenché par des signaux situationnels » : ce sont ces choses que nous faisons plus ou moins consciemment¹. Les produits et services dont nous nous servons par habitude modifient notre comportement quotidien, et c'est exactement l'intention de leurs concepteurs². Nos faits et gestes ont été façonnés.

Comment des entreprises qui produisent à peine plus que des lignes de code sur des écrans ont-elles pris le contrôle du cerveau des utilisateurs ? Qu'est-ce qui rend certains produits si addictifs ?

Créer des habitudes est indispensable à la survie de nombre de ces produits. Une infinité de distractions se disputant notre attention, les entreprises adoptent de nouvelles tactiques afin de conserver leur légitimité auprès des consommateurs. Aujourd'hui, attirer des millions d'utilisateurs ne suffit plus. Les entreprises découvrent que leur valeur économique est de plus en plus fonction de la force des habitudes qu'elles créent. Afin de fidéliser leurs clients autour d'un produit régulièrement utilisé, elles doivent comprendre ce qui les pousse à cliquer, mais aussi ce qui les fait vibrer.

-
1. Morsella E., Bargh J. A., Gollwitzer P. M., dir., *Oxford Handbook of Human Action*, Oxford University Press, Oxford, 2008.
 2. Pour les besoins de ce livre, je définis la création d'habitudes comme étant le processus d'apprentissage de nouveaux comportements par la répétition jusqu'à l'automatisme. Je remercie le Dr Stephen Wendel d'avoir attiré mon attention sur le vaste éventail des habitudes. Pour un cadre descriptif d'autres comportements automatiques, voir : Bargh John A. « The Four Horsemen of Automaticity : Awareness, Intention, Efficiency, and Control » dans « Social Cognition » dans *Handbook of Social Cognition*, Vol. 1, Basic Processes ; Vol. 2, Applications (2^e éd.), publié par R. S. Wyer et T. K. Srull, Hillsdale, NJ, England, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1994, pp. 1-40.

Si certaines sociétés prennent tout juste conscience de cette nouvelle réalité, d'autres en tirent déjà profit. Maîtrisant la conception de produits addictifs, les entreprises présentées dans ce livre ont su rendre leurs innovations indispensables.

LE PREMIER ARRIVÉ AU CERVEAU A GAGNÉ

Les entreprises qui enracinent des habitudes chez leurs clients en tirent plusieurs bénéfices. Comme elles lient leur produit à des « déclencheurs internes », l'utilisateur se manifeste sans qu'il y ait besoin de recourir à des stimuli externes.

Au lieu de s'en remettre à des politiques marketing ruineuses, les entreprises créatrices d'habitudes lient leurs services aux routines des utilisateurs et à leurs émotions¹. Une habitude est enclenchée lorsque, sentant poindre l'ennui, l'utilisateur se jette aussitôt sur Twitter. Au premier signe de solitude, sans même y réfléchir, le voilà sur Facebook. Une question lui vient à l'esprit, avant même d'exercer sa mémoire, il interroge Google. La première solution arrivée au cerveau a gagné. Le premier chapitre de ce livre présente les avantages compétitifs des produits addictifs.

Comment les produits engendrent-ils des habitudes ? Réponse : ils les fabriquent. Si les fans de la série télé *Mad Men* savent qu'il fut un temps où les agences de publicité créaient le désir chez le consommateur, cette grande époque où elles régnaient sur Madison Avenue est depuis longtemps révolue. Notre monde multiécran de consommateurs publi-sceptiques rend inutile le lavage de cerveau à grand

1. Verplanken B. et Wendy W., « Interventions to Break and Create Consumer Habits », *Journal of Public Policy & Marketing* 25, n° 1, mars 2006, pp. 90-103. doi :10.1509/jppm.25.1.90.

budget de Don Draper, le héros de la série. Sauf peut-être pour les plus grandes marques.

Aujourd'hui, des start-up sont en mesure de modifier en profondeur les comportements en amenant les utilisateurs à passer par des séries d'expériences que j'appelle *hooks* (« harpons »). Plus le consommateur est harponné, plus il est susceptible de se créer de nouvelles habitudes.

COMMENT J'AI ÉTÉ ACCROCHÉ

En 2008, j'ai créé avec une équipe de MBA de Stanford une entreprise financée par des investisseurs parmi les plus brillants de la Silicon Valley. Notre projet consistait à développer une plate-forme de placement de publicité dans l'univers des jeux sociaux en ligne, alors en plein essor.

D'éminentes entreprises gagnaient des milliards de dollars en vendant des vaches virtuelles à des fermes numériques tandis que les publicitaires dépensaient des sommes faramineuses pour inciter les gens à acheter ce qu'ils vantaient. Je reconnais que je n'y comprenais pas grand-chose au début. J'étais juste là, à me demander comment ils s'y prenaient.

C'est au croisement de ces deux métiers, les jeux et la publicité, relevant de la manipulation mentale, que j'ai cherché à comprendre comment les produits modifient nos faits et gestes, jusqu'à créer parfois des compulsions. Comment ces entreprises formatent-elles le comportement des utilisateurs ? Quelle est l'incidence éthique du développement de produits au potentiel addictif ? Plus important encore, ces forces capables de susciter des expériences aussi captivantes peuvent-elles aussi donner naissance à des produits qui améliorent la vie des gens ?

Où était le mode d'emploi de la création d'habitudes ? À ma grande déception, je ne l'ai trouvé nulle part. Les sociétés spécialisées verrouillaient leurs secrets et même si j'ai repéré des ouvrages, des livres blancs et des blogs traitant à la marge du sujet, je n'ai pas vu de manuel consacré au développement de produits addictifs.

J'ai entrepris de mettre par écrit mes observations de centaines d'entreprises afin de repérer une méthode de conception des fonctionnalités et des expériences utilisateurs. Bien que chaque activité possède sa propre recette, j'ai cherché à identifier les ingrédients communs aux gagnants et à comprendre ce qui manquait aux perdants.

Je me suis nourri de travaux de recherche dans les domaines de la psychologie du consommateur, des interactions homme-ordinateur et de l'économie comportementale. En 2011, j'ai commencé à partager mes nouvelles connaissances et à travailler comme consultant pour plusieurs sociétés de la Silicon Valley, autant pour des start-up que pour des groupes du classement *Fortune 500*. Chaque client me donnait l'occasion de tester mes théories, d'en tirer de nouveaux enseignements et d'affiner ma réflexion. Puis j'ai ouvert un blog (NirAndFar.com) et mes articles ont été repris par d'autres sites. Très vite, des lecteurs y ont ajouté leurs propres observations et exemples.

À l'automne 2012, Baba Shiv et moi-même avons conçu un cours sur les façons d'influencer les comportements pour la Graduate School of Business de Stanford. L'année suivante, je me suis associé à Steph Habif pour dispenser un cours semblable au Hasso Plattner Institute of Design.

La lente distillation de ces années de recherches et de confrontations au réel a donné naissance au « modèle Hook » : un processus en quatre phases à l'intention des entreprises qui souhaitent créer des habitudes. Grâce à plusieurs cycles de harponnage consécutifs, les produits génèrent l'engagement spontané de l'utilisateur, l'amenant à revenir

encore et encore, sans qu'il y ait besoin de recourir à des campagnes de publicité dispendieuses ou à des messages agressifs.

Si, étant donné mon parcours, de nombreux exemples sont tirés d'entreprises technologiques, les « harpons » sont partout : dans les applis, le sport, les films, les jeux et même au travail. On en trouve dans pratiquement toutes les expériences qui se frayent un chemin jusqu'à notre cerveau (et souvent notre portefeuille). Ce livre est organisé autour des quatre phases du modèle Hook.



Le modèle Hook

1. Le déclencheur

Le déclencheur est l'activateur du comportement : la bougie d'allumage du moteur. Les déclencheurs sont de deux types : externe et interne¹. Les produits addictifs alertent d'abord les utilisateurs par des stimuli externes : courriel, lien vers un site ou icône d'une application sur le téléphone.

Par exemple, imaginez que Barbra, une jeune femme originaire de Pennsylvanie, voie sur son fil Facebook une photo prise par un membre de sa famille dans un coin de campagne reculé de cet État. C'est une jolie photo, et comme elle prévoit de s'y rendre avec son frère Johnny, l'appel à l'action du déclencheur externe l'intrigue : elle clique dessus. C'est ainsi que, passant par plusieurs cycles de harponnage successifs, les utilisateurs associent progressivement les déclencheurs à des stimuli internes liés à des comportements et à des émotions éprouvés.

Lorsque l'utilisateur enclenche spontanément le prochain comportement, la nouvelle habitude entre dans sa routine quotidienne. Avec le temps, Barbra associera Facebook à son besoin de relations sociales. Le chapitre 2 traite des déclencheurs externes et internes et explique comment les concepteurs de produits repèrent les plus efficaces.

2. L'action

Après le déclenchement vient l'action : un comportement activé en anticipation d'une récompense. Le simple fait de cliquer sur une photo qui l'intéresse conduit Barbra sur Pinterest, « un site de partage de photos sous forme de panneau d'affichage² ».

1. Wood W. et Neal D. T., « A New Look at Habits and the Habit-goal Interface », *Psychol. Rev.* 114(4), 2007, pp. 843-868.

2. « Pinterest », Wikipédia, 21 décembre 2013. <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pinterest&oldid=587088493>.

À cette phase du harponnage décrite au chapitre 3, je montre comment le produit provoque des actions précises chez l'utilisateur, grâce aux techniques du design utilisateur. Afin d'accroître les chances de les susciter, les entreprises actionnent deux leviers de base du comportement humain : la facilité du passage à l'acte et la motivation psychologique de le faire¹.

Une fois que Barbra a fait le geste simple de cliquer sur une photo, elle est éblouie par ce qu'elle voit.

3. La récompense variable

Ce qui distingue le modèle Hook d'une banale boucle de rétroaction est la faculté qu'a le harpon de créer une envie irrésistible. Nous sommes entourés de boucles de rétroaction mais leur prévisibilité ne suscite pas le désir. La réaction connue de votre réfrigérateur dont la lumière s'allume quand vous l'ouvrez ne va pas vous inciter à y revenir à tout bout de champ. Mais ajoutez-y un peu de variété – par exemple, l'apparition magique d'un cadeau différent à chaque fois que vous ouvrez la porte... Bingo ! La curiosité s'installe.

Les récompenses variables sont l'un des outils les plus puissants auxquels les entreprises recourent pour accrocher les utilisateurs : le chapitre 4 les présente en détail. Les recherches montrent que le niveau de la dopamine, un neurotransmetteur, bondit quand le cerveau anticipe une récompense². Introduire de la variabilité multiplie cet effet, créant un état d'attention qui met en sommeil les zones du cerveau liées au jugement et à la raison, tout en activant

-
1. « What Causes Behavior Change ? » modèle comportemental de B. J. Fogg. Consulté le 12 novembre 2013. <http://www.behaviormodel.org/>.
 2. Sapolsky R., « Are Humans Just Another Primate ? ». Consulté le 19 décembre 2013. http://fora.tv/2011/02/15/Robert_Sapolsky_Are_Humans_Just_Another_Primate.

celles qui sont associées au désir et à la volonté¹. Machines à sous et jeux de tirage ou de grattage en sont des exemples classiques, mais les récompenses variables sont également présentes dans de nombreux autres produits addictifs.

À son arrivée sur Pinterest, Barbra retrouve non seulement la photo qu'elle espérait, mais aussi une multitude d'objets scintillants. Certaines images sont associées à ses centres d'intérêt (en l'occurrence des choses à voir lors de son séjour dans la campagne de Pennsylvanie) mais d'autres attirent aussi son regard. Cette juxtaposition excitante d'images intéressantes et ennuyeuses, affriolantes et quelconques, superbes et banales stimule son système dopaminergique par la promesse de récompenses. La voilà qui prolonge sa promenade sur Pinterest à la recherche de la prochaine splendeur. Avant d'avoir pu dire ouf, elle y a passé trois quarts d'heure.

Au chapitre 4, j'explique aussi pourquoi certaines personnes finissent par se lasser et comment la variabilité affecte leur fidélité.

4. L'investissement

La dernière étape du modèle Hook est celle où l'utilisateur doit un peu travailler. Cette phase d'investissement augmente les chances qu'il repasse par un cycle de harponnage. Ce qui se produit lorsqu'il engage quelque chose dans l'artéfact ou le service, que ce soit du temps, des données, des efforts, du capital social ou de l'argent.

Cependant, il ne s'agit pas de lui faire ouvrir son porte-monnaie et qu'il passe à autre chose, mais de le faire agir afin d'améliorer le service dans la perspective du cycle suivant. Inviter des amis, afficher des préférences, accumuler des actifs virtuels et apprendre à se servir de

1. Brevers D. et Noël X., « Pathological Gambling and the Loss of Willpower : A Neurocognitive Perspective », *Socioaffective Neuroscience & Psychology* 3, n° 0, 26 septembre 2013. doi:10.3402/snps.v3i0.21592.

nouvelles fonctionnalités sont autant d'investissements qui améliorent son expérience. Ces engagements rendent le stimulus plus accrocheur, l'action plus facile et la récompense plus excitante à chaque nouveau cycle. Le chapitre 5 montre comment les investissements incitent les utilisateurs à passer par plusieurs cycles successifs de harponnage.

À mesure que Barbra éprouve du plaisir à la découverte infinie des trésors de Pinterest, son désir de conserver ce qui l'émerveille augmente. En alimentant sa collection, elle livre au site ses préférences. Très vite, elle s'abonne à des fils, épingle et réépingle des images, réalise d'autres investissements qui resserrent ses liens avec le site et la préparent aux prochains cycles de harponnage.

UN NOUVEAU SUPERPOUVOIR

Les technologies addictives sont parmi nous et façonnent nos vies. L'accès plus large au Web que nous offrent nos divers appareils connectés (smartphones et tablettes, télévisions, consoles de jeux et technologies portatives) accroît encore plus la capacité des entreprises à affecter nos comportements.

La connexion renforcée des entreprises aux consommateurs, associée à une collecte, à une recherche et à un traitement des données de plus en plus rapide, nous promet un avenir d'addiction totale. Comme l'écrit le célèbre investisseur de la Silicon Valley Paul Graham : « À moins que le progrès technologique à l'origine de ce phénomène ne soit soumis à des lois différentes de celles qui s'appliquent au progrès en général, le monde deviendra plus addictif au cours des quarante prochaines années qu'il ne l'a été au cours des quarante dernières¹. »

1. « The Acceleration of Addictiveness », Paul Graham. Consulté le 12 novembre 2013. <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.

Le chapitre 6 examine cette nouvelle réalité et aborde la question de l'éthique de la manipulation.

Un lecteur de mon blog m'a adressé ce courriel : « Si on ne peut pas faire du mal avec, alors ce n'est pas un superpouvoir. » Il a raison. Selon cette définition, fabriquer des produits addictifs est en effet un superpouvoir. S'en servir de manière irresponsable peut facilement faire dégénérer de mauvaises habitudes en addictions abrutissantes et zombiesques.

Barbra et son frère Johnny vous ont-ils rappelé quelqu'un ? Certainement, si vous êtes un fan de films de zombies. Ce sont les personnages du classique de l'horreur *La Nuit des morts-vivants*, l'histoire d'individus possédés par une force mystérieuse qui commande leurs faits et gestes¹.

Vous avez sans doute remarqué ces dernières années le regain du genre zombie. Un jeu comme *Resident Evil*, une série comme *The Walking Dead* et un film comme *World War Z* témoignent de l'engouement grandissant pour ces créatures. Pourquoi une telle fascination ? Peut-être le progrès irrépensible de la technologie – de plus en plus envahissante et envoûtante – nous saisit-il d'un malaise inquiet à la pensée d'être contrôlé à notre insu.

Bien que la peur soit palpable, nous sommes comme les héros des films de zombies : menacés, mais *in fine* plus puissants. Ma conclusion est que les produits addictifs peuvent faire beaucoup plus de bien que de mal. « L'architecture des choix » des célèbres chercheurs Richard Thaler², Cass Sunstein et John Balz offre un ensemble de techniques visant à influencer les décisions des individus et à modifier

1. « Night of the Living Dead », Wikipédia, 18 décembre 2013.
http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Night_of_the_Living_Dead&oldid=586570022.

2. Richard Thaler est lauréat 2017 du prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel, *NdT*.

leur comportement. Mais, en définitive, cette méthode devrait servir à inciter discrètement les gens à faire de meilleurs choix (à leurs yeux)¹. En conséquence, ce livre enseigne aux innovateurs comment développer des produits qui aident les gens à faire ce qu'ils ont réellement envie de faire mais qu'ils ne font pas, faute de solutions.

Hooked entend libérer les nouveaux pouvoirs immenses à la disposition des innovateurs et des entrepreneurs pour influencer la vie quotidienne de milliards de personnes. Je crois que la trinité accès-données-vitesse offre des occasions inédites de créer de bonnes habitudes. Bien maîtrisée, la technologie peut bonifier l'existence en induisant des comportements sains qui amélioreront nos relations sociales, notre intelligence et notre productivité.

Le modèle Hook démonte le mécanisme de plusieurs produits et services addictifs que nous utilisons au quotidien. Faute d'être exhaustif, étant donné l'abondance de la littérature universitaire sur le sujet, ce modèle se veut un outil pratique (plutôt que théorique) à l'intention des entrepreneurs et des innovateurs qui souhaitent utiliser les habitudes à bon escient. Je présente donc ici les recherches les plus pertinentes, je donne des idées applicables et je fournis un cadre pratique visant à augmenter les chances de succès des innovateurs.

Les harpons connectent le problème de l'usager à la solution de l'entreprise assez souvent pour créer une habitude. Mon but est de vous faire mieux comprendre comment certains produits modifient nos actes et, par extension, notre identité.

★★★

1. Thaler R. H., Sunstein C. S. et Balz J. P., « Choice Architecture », SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY, Social Science Research Network, 2 avril 2010. <http://papers.ssrn.com/abstract=1583509>.