

Il était une fois l'émotion...

Un monde nouveau commence à s'ouvrir à nous : celui de la compréhension et de la connaissance scientifique des émotions. Depuis l'Antiquité, les émotions sont considérées comme les ennemis de la raison. Platon s'insurgeait contre elles et dénonçait leur pouvoir contaminateur et parasite. Il proscrivait l'écoute de la musique, qui joue trop facilement sur la corde sensible et amène l'homme à l'erreur. Plus près de nous, Descartes tua dans l'œuf l'importance de l'émotion pour l'homme en affirmant l'opposition non conciliable entre « émotion » et « raison ». De son point de vue, seules les pensées conçues par l'âme, et non imposées par les sensations du corps, sont nobles et vertueuses. Les émotions comme le désir sexuel, la gourmandise, la haine, la colère sont pour lui une entrave à la liberté humaine, car elles sont imposées par des forces extérieures.

■ ÉTAT DES LIEUX

Dans son remarquable livre *La Chimie de nos émotions*, Sébastien Bohler fait le point sur ce que nous savons aujourd'hui du rôle des émotions dans notre quotidien, aussi bien dans notre travail que dans le choix de nos marques ou de nos stratégies les plus affinées. Dans un sens, fait-il remarquer, Platon était dans le vrai ; la peur peut effectivement troubler le jugement. En voici pour preuve l'expé-

rience suivante. On demanda à des étudiants de réaliser des petits travaux de calcul mental, en les stressant et en les mettant sous pression par différents moyens. Ces étudiants commirent alors de graves erreurs, inacceptables pour leur niveau universitaire. La raison en est simple ; la peur provoque dans le cerveau la libération d'hormones qui entravent le fonctionnement des zones nécessaires au raisonnement abstrait. Dans ce cas, nous constatons donc la perte d'une partie des capacités de raisonnement.

Mais la peur peut aussi exercer une pression sur le psychisme. Ainsi, lorsqu'on met un rat dans une cage, où l'on a pris le soin de placer un tapis électrifié, et qu'on lui envoie des décharges désagréables, le rat n'apprécie pas – ce qui n'est pas pour nous étonner. Ce qui est à noter, c'est qu'à chaque fois qu'il revient dans cette cage, il ressent la même peur, alors qu'il n'y a plus de courant dans le tapis. Il en est de même pour l'homme. Si vous avez eu un grave accident en un endroit déterminé, chaque fois que vous repasserez à ce même endroit vous ressentirez une émotion désagréable. Vous serez, en fait, prisonnier des images que votre cerveau aura captées à ce moment-là, et qui remontent à la surface à l'instant précis où vous passez à l'endroit fatidique. Si, dans votre supermarché, vous savez que vous allez attendre aux caisses parce que, par manque de chance, vous tombez sur la caissière la plus lente, alors, rien que le fait de voir deux personnes devant vous attendre pour payer vous énerve ; vous imaginez que vous n'avez pas de chance, que vous êtes maudit, etc. À l'inverse, si vous avez connu un grand moment de bonheur en un lieu bien précis, chaque fois que vous y repasserez, vous penserez à celui ou celle avec qui vous l'avez partagé.

Outre la peur, la faim peut aussi troubler le jugement. Une expérience a été menée avec des consommatrices qui devaient faire leurs achats en supermarché en fin de matinée. Certaines étaient à jeun, tandis que d'autres avaient pris un petit-déjeuner copieux. On observa que les consommatrices à jeun remplissaient leur caddie essentiellement de nourriture, négligeant les autres produits comme ceux destinés à l'entretien ou le papier hygiénique, alors que

celles qui avaient pris un substantiel petit-déjeuner achetaient aussi des produits non alimentaires. Dans un tout autre ordre d'idées, nous savons très bien que, pour obtenir ce que nous voulons tout de suite, un iPhone par exemple, nous sommes prêts à sacrifier nos économies, alors que nous pourrions acheter le produit moins cher si nous attendions un peu. En effet, nul n'ignore que le coût de ces produits nouveaux baisse de 50 % après les vagues de lancement.

■ L'EXPÉRIENCE DU RESENTI ÉMOTIONNEL A PEUT-ÊTRE CHANGÉ LE MONDE

Dans les années 1990, le neurologue américain Antonio R. Damasio, avec l'aide de ses assistants Antoine Bechara, Hanna Damasio et Steven Anderson, réalisa une série d'expériences sur le « jeu de poker » qui révélèrent combien l'homme, dans ses choix, est guidé d'abord par ses émotions, et non par sa raison comme on veut trop souvent nous le faire croire (lire de cet auteur *L'Erreur de Descartes*). En d'autres termes, le consommateur choisirait plutôt ses marques, son supermarché, son maire ou son président de la République sur un ressenti émotionnel que sur la compréhension d'un programme ou une offre rationnellement intéressante.

L'expérience est simple. Le sujet, dénommé le joueur, s'assoit devant quatre paquets de cartes baptisés A, B, C et D. Il se voit attribuer un prêt de 2000 \$ en billets de jeu, comme au Monopoly®. On lui annonce que le but du jeu est de perdre le moins possible sur la somme d'argent qui lui est avancée et d'essayer d'en gagner le plus possible. Le jeu consiste à retourner des cartes, une à la fois sur l'un des paquets, jusqu'à ce que l'expérimentateur demande d'arrêter. Le joueur ignore le nombre de cartes qu'il pourra retourner d'ici la fin du jeu. On l'informe que toute carte retournée se voit décerner une certaine somme d'argent et que, de temps en temps, certaines cartes se traduiront à la fois par un gain pour lui et par une somme à payer à l'expérimentateur. Mais, lorsqu'il commence le jeu, on ne lui

dit ni le montant des gains ou des pertes associés aux cartes, ni la façon dont ces gains et ces pertes sont distribués en fonction des paquets A B C et D, ni l'ordre d'apparition des cartes. Le montant de la somme gagnée ou à payer n'est donné qu'après que la carte a été retournée. Le bilan des gains et des pertes n'est pas relevé et il est interdit au joueur de prendre des notes. S'il retourne une carte du premier ou du second paquet (A ou B) il peut recevoir 100 \$, et s'il retourne une carte du troisième ou du quatrième tas (C ou D) il ne peut recevoir que 50 \$.

Tandis que le joueur retourne les cartes des paquets A et B (là où il peut gagner 100 \$), il peut aussi perdre jusqu'à 1 250 \$. Dans les paquets C et D (là où il ne gagne que 50 \$), il peut aussi être taxé d'une perte d'une somme moins élevée allant jusqu'à 100 \$. Ces règles non révélées ne sont jamais changées. À l'insu du joueur, le jeu va s'arrêter après qu'il a retourné 100 cartes. Le joueur est dans l'impossibilité de prévoir au départ ce qui va se passer. Il ne lui est pas possible de garder en mémoire un bilan précis de ses gains et pertes au fur et à mesure que le jeu se déroule. Ce jeu est à l'image de la vie, où l'incertitude règne et où nous acquérons, fragment par fragment, petit à petit, la plus grande partie des connaissances qui nous permettent de survivre et de « tirer des plans sur la comète ».

Damasio observe alors le comportement des joueurs. Les individus « normaux » procèdent généralement de la façon suivante :

1. Ils commencent par tester chacun des paquets de cartes à la recherche d'indices.
2. Puis, le plus souvent, ils tirent des cartes dans les paquets A et B, attirés par le gain (où ils gagnent et perdent).
3. Peu à peu, avant d'avoir tiré les trente premières cartes, ils préfèrent les paquets C et D, où la perte et le gain sont moindres.
4. Ils s'en tiennent à cette dernière stratégie, sauf les joueurs qui tentent « le tout pour le tout ».

Comme il est impossible aux joueurs de faire un bilan précis des pertes et des gains, c'est progressivement qu'ils acquièrent

l'impression que les paquets A et B sont plus dangereux que les C et D.

Damasio reproduisit l'expérience avec des patients atteints de lésions frontales ventro-médianes. On note que ces sujets ont agi dans le cadre de ce jeu de cartes comme ils le font dans la vie depuis qu'ils ont subi leurs lésions, après un accident d'automobile par exemple. Leur comportement a été diamétralement opposé à celui des individus normaux : après avoir commencé par faire des essais en piochant dans tous les paquets, ces patients ont systématiquement retourné des cartes dans les paquets A et B, et de moins en moins dans les paquets C et D. De la sorte, ils commençaient à gagner plus d'argent, mais les pénalités très élevées dont ils ne cessaient d'être taxés les conduisaient à la faillite dès le milieu de la partie. Il fallait donc leur prêter de l'argent pour qu'ils continuent à jouer. L'expérience a été de nouveau réalisée quelque temps plus tard avec ces mêmes joueurs, mais avec des cartes et une distribution dans les paquets différentes. Les patients ont continué à jouer comme ils le faisaient précédemment, c'est-à-dire en persistant dans leur erreur. Que se passait-il dans leur cerveau souffrant de lésions frontales ? Voici la liste, selon Damasio, des hypothèses possibles :

1. Ces sujets n'étaient plus sensibles aux punitions, mais seulement aux récompenses.
2. Ils étaient devenus tellement sensibles aux récompenses que la simple présence de celle-ci les amenait à ne pas prendre conscience des punitions.
3. Ils étaient encore sensibles aux punitions et aux récompenses, mais ni les unes ni les autres ne pouvaient être prises en compte dans le système des marqueurs somatiques.

Pour essayer de mieux comprendre ce qui se passait en eux, Antoine Bechara mit au point un autre jeu, dont le principe consistait à inverser la programmation des punitions et des récompenses. Les punitions venaient en premier sous la forme de gros ou de faibles

payements chaque fois que le joueur retournait une carte, tandis que les récompenses se produisaient de temps en temps, à l'occasion du retournement de certaines cartes. Dans les paquets A et B, on perdait plus d'argent que dans les paquets C et D. On remarqua alors que les sujets atteints de lésions frontales apprenaient rapidement à éviter le paquet d'où avait été tirée la mauvaise carte mais, contrairement aux sujets normaux, ils revenaient toujours à ces paquets. Ils étaient bien sensibles aux punitions, mais les effets de ces dernières ne semblaient pas durer longtemps, car elles n'étaient pas prises en compte pour la formulation des prédictions concernant les perspectives futures. Les lésions frontales chez les patients mettent ainsi non seulement à mal tous les acquis accumulés jusque-là, mais empêchent toute nouvelle acquisition.

Damasio suggéra d'observer la variation de la conductance cutanée des sujets normaux et des patients atteints de lésions frontales en procédant à la mise en place de capteurs électriques. Aussi bien les patients normaux que ceux atteints de lésions frontales présentèrent des conductances, c'est-à-dire des variations électriques, lors de chaque récompense ou punition survenue après le retournement d'une carte donnée. En d'autres termes, dans les quelques millisecondes suivant la réception de leur récompense monétaire ou l'exécution de leur pénalité, tous les sujets ont éprouvé une réaction émotionnelle, ce qui a été marqué par une variation de la conductance de la peau.

Une fois un certain nombre de cartes retournées, un phénomène intéressant a été constaté sur les sujets normaux. Dans la période précédant immédiatement le choix d'une carte au sein d'un « mauvais » paquet, c'est-à-dire tandis que les sujets supputaient qu'il fallait retourner une carte qui ne serait pas mauvaise, ils manifestaient une variation de la conductance électrique de la peau ; leur cerveau était en train d'apprendre à prévoir un mauvais coup et à délivrer des messages signalant le caractère mauvais de tel paquet avant de retourner la carte. L'ampleur de la variation de conductance de la peau est allée croissante au cours du jeu. Cette expérience

révèle que les sujets normaux étaient capables d'apprendre quelque chose d'important concernant les conditions du jeu et que leurs cerveaux pouvaient envoyer des messages signalant par anticipation ce qui n'allait pas être bon dans le futur immédiat. On a noté, en revanche, que les sujets atteints de lésions frontales n'avaient aucune présence de signes anticipateurs ; ils étaient incapables d'apprendre ce qu'il fallait préférer ou éviter. Damasio, pour conclure, montra par cette expérience que le jeu de poker ressemble à la vie : seule la prévision, l'anticipation émotionnelle permet de survivre.

Damasio met ici en lumière l'existence d'une zone du cerveau qui enregistre les émotions et les réactive pour nous faire sentir, ensuite, si un acte nous est favorable ou défavorable. Cette zone, située à l'avant du cerveau, se nomme le cortex préfrontal ventral médian. L'expérience montre que, quand cette zone du cerveau est détruite par la rupture d'un vaisseau sanguin cérébral, les gens n'ont plus la capacité de s'appuyer sur leurs émotions pour guider leurs choix.

Depuis Damasio, on ne peut plus soutenir que les choix résultent d'un raisonnement entièrement rationnel. En d'autres termes, le marketing ne peut plus être rationnel. Posons-nous la question de savoir si nous choisissons nos marques comme le font les joueurs dans l'expérience de Damasio. Prenons-nous la décision de lancer un nouveau produit par une logique stricte, ou laissons-nous aller nos émotions là où se trouve le succès ou l'échec ?

■ AVANT TOUTE CHOSE, LA NÉCESSITÉ DE VIDER SA « BOÎTE NOIRE »

Tous les avions, petits ou gros, ont une boîte noire. Elle se trouve quelque part dans la carlingue. Elle contient tout ce qui s'est dit entre le commandant de bord et le copilote. C'est la mémoire de l'avion. Grâce à elle, on peut retrouver l'enregistrement des manœu-

vres réalisées comme les informations sur le comportement des indicateurs de vol. S'il y a un crash, les informations contenues dans cette boîte permettent de comprendre ce qui s'est réellement passé et de définir de nouvelles procédures pour éviter que le pire ne se produise à nouveau. C'est en quelque sorte la mémoire émotionnelle des pilotes (les mots prononcés, le ton de voix adopté, les exclamations) comme la mémoire de l'appareil (les réactions du moteur, de la carlingue, des commandes) ; les interrelations pilote/appareil y sont détenues.

Lorsqu'un vendeur doit affronter la colère d'un client mécontent ou l'attitude dédaigneuse d'un prospect difficile, quelque part dans son cerveau ressurgit une foultitude d'images et de mots provenant de ses expériences émotionnelles passées. On y trouve d'abord les derniers reproches et critiques que font tous les clients à sa marque, à son prix, à son service après-vente, à sa publicité, à son packaging et à son entreprise. Quoi de plus naturel, on retrouve là les conclusions des expériences faites par Damasio, comme celle réalisée sur les rats qui entrent dans une pièce au sol électrifié. Le vendeur emmagasine tout cela au cours de ses contacts et de l'apparition de ses émotions. On y trouve aussi ses angoisses ; il sait par avance ce qu'il va devoir subir. Enfin, on y trouve la panoplie des parades qu'il a préparées ou qu'on lui a indiquées lors des séminaires de formation. De ce fait, avant même que le client ne lui parle, il croit savoir ce que pense ce dernier. Il sait ce qu'on va lui dire, il voit les obstacles qui vont se dresser devant lui. Tout cela est rentré dans sa boîte noire au fur et à mesure de ses prospections, de ses visites : c'est sa mémoire émotionnelle.

Lorsque cette boîte noire est trop pleine, elle déborde toute seule. Ainsi, avant même que le client n'entame sa phrase de reproche, le vendeur, pris par son émotion, va automatiquement parler de son prix trop cher, des erreurs de livraison ou de la mauvaise qualité de son service après-vente. Il va donner inconsciemment des verges pour se faire fouetter ; il va tout simplement se trahir. Pour bien vendre, pour attaquer correctement le client, il faut

qu'il vide au préalable sa boîte noire et qu'il oublie ce qui fâche, embrume son esprit ou encore tout ce qu'il a sur le cœur et qui souvent pèse lourd. Il doit savoir dominer ses pulsions naturelles. Et ce qui est vrai pour l'avion et le vendeur, l'est aussi pour les directeurs marketing et les chefs de produits.

Depuis plus de cinquante ans que le concept de marketing a soi-disant été lancé, selon les exégètes de cette science aux États-Unis par John B. Mack Kittrick (alors président de Général Electric), des idées, des théories, des principes, des modes, des croyances, les poncifs les plus divers sont venus jour après jour s'empiler dans nos cerveaux. Toutes ces idées, relayées par des livres, des conférences, des histoires de belles réussites et d'échecs retentissants, magnifiées par les médias, ont ainsi formé une « mémoire émotionnelle » marketing. Peu à peu, ce corpus est devenu une doctrine, puis un « dogme marketing ». Ce dogme est, pour beaucoup, émotionnellement intouchable ; il serait, selon eux, inconvenant de le remettre en question. C'est pourtant ce qui va être fait tout au long de ce livre. Pour que celui-ci puisse avoir un effet d'apporteur de nouvelles idées, de nouvelles façons de voir la relation entreprise/produit/consommateur, pour qu'il ne crée pas d'émotions antagonistes auprès des lecteurs, il convient que soit vidée la boîte noire du lecteur à l'endroit même des émotions qu'il pourrait avoir sur la remise en question des théories de la marque, de celles du besoin du consommateur ou de la promotion et des quatre P.

■ LE MAUVAIS COUP FAIT AU CONCEPT MARKETING

Il suffit qu'un politique – président de la République, ministre ou autre – fasse une visite inopinée un soir de Noël dans un hôpital d'enfants atteints d'une maladie grave (à l'évidence pour s'attirer la bienveillance des électeurs et remonter dans les sondages) pour que, tout de suite, les journalistes et commentateurs de télévision disent : « Ah ! Là, il a fait un beau coup marketing ! »

Nous sommes coutumiers de ces actions de pub. Le président George W. Bush ne s'est-il pas servi des ruines de Ground zéro le 11 septembre 2003 pour redorer son blason ? Le président Nicolas Sarkozy n'est-il pas un grand amateur de ces visites inattendues aux enterrements de cardinaux, de marins pêcheurs perdus dans la tempête, ou aux cheminots en grève ? Oui, bien sûr, tous les politiques font de même. Ils ont besoin d'être vus à la télévision et de profiter d'une émotion collective pour s'identifier à elle et se l'approprier. Il s'agit simplement de coups de pub, et en aucun cas de stratégie marketing. Bien avant nos présidents modernes, César, Louis XIV, et Napoléon Bonaparte utilisaient de telles approches pour manifester leur puissance, redorer leur blason ou faire payer de nouveaux impôts.

Il faut se méfier comme de la peste de cette usurpation du mot « marketing ». Laisser dire que Nicolas Sarkozy, George W. Bush et les autres font du marketing lorsque leurs conseillers trouvent le matin en se rasant quelque chose pour attirer l'attention, c'est laisser faire croire que le marketing est un outil strictement de manipulation au service de personnes avides de notoriété. Laissons aux publicitaires et autres relations publiques cette fonction, et vidons cela de notre boîte noire !

■ RETOUR SUR LES ORIGINES DU MARKETING

Dès les années 1965, lorsque l'on présentait ce qu'était le marketing, nouvelle science venue des Amériques, à des chefs d'entreprise ainsi qu'à leurs ingénieurs et que l'on expliquait le contenu de ce tout nouveau concept, il n'était pas rare de s'entendre dire : « *Ah oui, votre marketing... Mais on en fait déjà ! Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir : il n'y a rien de nouveau !* » Par cette phrase, qui faisait sursauter les jeunes consultants évangélistes que nous étions, ces managers voulaient simplement nous dire que le marketing, pour eux, n'était pas autre chose que de

l'intelligence et du bon sens pour mieux vendre. Comme nous ne voulions absolument pas, à l'époque, que l'on confonde les gens du marketing avec ceux de la vente, et plus généralement du commercial, comme nous ne disposions que de peu d'exemples et pas encore d'Internet, nous usions de tonnes de salive pour dire que le marketing était lié au produit, à sa relation aux besoins du consommateur, tandis que le commercial, lui, était lié au client, à la vente, à l'argument de vente, à la tchatche des vendeurs, etc. De tout temps, les marketeurs ont voulu se distinguer des commerciaux et des vendeurs. De tout temps, ils ont également voulu ne pas être considérés comme des responsables de la publicité. Pour ce faire, ils se sont toujours abrités derrière des mots et des définitions de plus en plus complexes. C'est pourquoi aujourd'hui il y a autant de définitions du mot « marketing » qu'il y a de publications sur le sujet. On trouve ainsi « le marketing de combat », « le marketing latéral », « le marketing préhistorique », « le nouveau marketing », « le marketing transactionnel » (valeur perçue), « le marketing relationnel » (relation dans la durée), pour ne citer que les plus connus. À ces types de marketing sont venues s'ajouter d'autres définitions :

- *« Le marketing est une conception de la politique commerciale qui part du principe que la fonction fondamentale des entreprises consiste à créer une clientèle et à la conserver, et qui permet aux entreprises d'exploiter au maximum toutes les ressources dont elles disposent. »* (Theodore Levitt)
- *« Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. »* (Jacques Lendrevie et Denis Lindon)
- *« Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. »* (Philip Kotler)

Mais, en fait, de quoi s'agit-il ? Si nous laissons de côté ces problèmes d'ego ou de chapelle, il nous faut bien reconnaître que l'on n'a pas attendu depuis que le monde est monde toutes ces définitions pour lancer des produits, répondre aux besoins des consommateurs et faire en sorte que les ventes et les profits des entreprises soient excellents. Prenons, pour souligner notre propos, quelques exemples de l'histoire des entreprises d'avant l'ère marketing, d'avant l'ère Havard...

LE CAS GILLETTE

Depuis l'Antiquité, les hommes ont toujours eu le besoin de se raser, que ce soit avec des rasoirs en bronze ou avec des pierres volcaniques. Ils ont, au risque de se blesser en se coupant, pris la décision de présenter coûte que coûte à leur bien-aimée une joue qui ne piquait plus.

En 1895, King Gillette invente le rasoir qui va révolutionner le monde et faire sa fortune. Ce n'est pas un manager, pas plus qu'un entrepreneur. C'est tout simplement un inventeur fasciné par ceux qui réussissent. Il admire William Painter qui, lui, a inventé la capsule pour les bouteilles de bière. Il veut, lui aussi, inventer quelque chose d'aussi simple qui le rendra riche et célèbre. Il cherche une idée comme la capsule, c'est-à-dire quelque chose que l'on utilise, puis que l'on jette. Car si un produit est jetable, le client est obligé de revenir l'acheter à nouveau et c'est un moyen de vraiment gagner de l'argent, se dit-il. Pendant quatre ans, il cherche la poule aux œufs d'or, mais ne trouve rien. Puis un beau matin, alors qu'il se rase devant sa glace, il invente, en un clin d'œil, la lame de rasoir jetable. Jusque-là, rien de bien extraordinaire...

Force est de constater que la plupart des idées germent dans le cerveau des hommes sans aucune préméditation marketing. L'inventeur, parce que c'est bien le nom qu'il faut lui donner, par observation de ce qui l'entoure ou par nécessité de s'en sortir, trouve un jour une idée qui devient l'objet de toutes ses passions. Il

est pris par cette chose qui lui est tombée du ciel, comme d'autres le sont par le jeu. Ainsi, la plupart des produits que nous utilisons sont davantage le fruit du hasard, l'aboutissement d'une recherche systématique, qu'un soi-disant marketing créatif. Cessons de faire croire que le marketing se réduit aux produits nouveaux ; le concept marketing n'a pas le monopole du nouveau produit.

Le laboratoire Pfizer n'a pas cherché à inventer le Viagra. C'est en travaillant sur des produits destinés aux maladies cardio-vasculaires que l'on s'est rendu compte que des singes, utilisés comme cobayes, étaient en pleine érection après avoir consommé les médicaments préparés pour améliorer leur circulation sanguine.

Charles Goodyear découvrit la vulcanisation en laissant tomber du caoutchouc sur la plaque de la cuisinière où il faisait sa soupe.

Le teflon fut découvert par Dupont de Nemours, parce qu'un chercheur oublia de laver ses coupelles et ses tubes à essais.

Et la pénicilline, elle aussi, fut découverte par le plus grand des hasards.

Gillette va mettre huit ans pour concevoir le produit. William E. Nickerson, ingénieur diplômé du MIT (Massachusetts Institute of Technology), va perfectionner l'idée et apporter au marché le rasoir Gillette que nous connaissons aujourd'hui. Que se passe-t-il ensuite ? En 1903, c'est-à-dire la première année, 51 rasoirs sont vendus ainsi que 168 lames ; c'est calamiteux. La seconde année, 90 884 rasoirs et 123 648 lames sont vendus ; c'est encourageant. Les quatre années qui suivent vont être extraordinaires : les ventes de rasoirs augmentent de 400 % par an et les lames de 1 000 % ! On ouvre un magasin à Londres et l'on choisit une effigie à Monsieur Gillette, avec de beaux cheveux noirs ondulés et de fines moustaches.

ches comme emblème de la marque. Comme on est astucieux, on place ce portrait de King Gillette au centre d'un billet d'un dollar où se trouve généralement l'effigie de George Washington. En 1918, les ventes de rasoirs atteignent le million d'unités, et 120 millions de lames sont vendues – pendant la Première Guerre mondiale, cerise sur le gâteau, le gouvernement américain décide d'équiper tous ses soldats et ses marins du fameux rasoir.

Le brevet pris par Gillette tombe dans le domaine public le 15 novembre 1921. Des milliers d'industriels japonais sont en attente de lancer un rasoir similaire. Pour les experts de l'époque, cela risque d'être un coup d'arrêt au succès du génial inventeur et de sa marque. Mais rien n'y fait. Six mois avant la date fatidique, Gillette lance une série de nouveaux modèles et surtout son « *One dollar razor* » : c'est le moyen de faire essayer le produit au plus grand nombre pour vendre ensuite des lames. La technique s'avère foudroyante. On vend chez Gillette le rasoir à prix coûtant ! On vient d'inventer une nouvelle façon de faire des affaires. Mieux : avec cette technique, Gillette comprend qu'il faut vendre le produit partout et passe un accord avec le grossiste Wrigley qui lui commande un million de rasoirs pour les distribuer gratuitement, en promotion pour tout achat d'épice, de café ou de boîtes de conserve.

Sans avoir fait Harvard, sans techniques savantes de marketing, les ingénieurs et commerciaux de Gillette avaient déjà trouvé à l'époque toutes les techniques que nous qualifions de « modernes » pour vendre et résister à la concurrence. Dans ses trente et quelques premières années de vie, l'entreprise a fait aussi bien que nous le ferions aujourd'hui avec toutes nos techniques de segmentation, nos outils de géomarketing, notre lobbying et nos dogmes sur l'image de marque... Gillette s'est soucié du point de vue du consommateur, la firme a réalisé des *focus groups* et des *workshops* pour comprendre les attentes de ses clients et de ses non-clients. Alors, finalement, qu'en est-il du marketing d'aujourd'hui par rapport à celui de Gillette ?

LE CAS PROCTER & GAMBLE

Qui ne connaît pas la marque de savon Ivory ? Et qui ne connaît pas Procter & Gamble, cette firme qualifiée d'être un must en matière de marketing et une référence pour tous les étudiants se piquant de vouloir faire leurs premières armes dans une vraie société de marketing ? L'histoire de cette entreprise est pourtant bien loin de tout ce que l'on apprend généralement en cours de marketing.

William Procter, cofondateur de la célèbre firme, fabriquait des bougies avec son cousin James Gamble. Ils n'étaient pas certains que leur usine puisse survivre à l'arrivée triomphante des lampes à pétrole, du gaz de ville – qui permet d'illuminer les cités – et aux essais concernant les lampes à électricité. Mais, au fond d'eux-mêmes, ils se refusaient à croire que le public allait préférer ces innovations à la qualité de leurs bougies. L'horizon sembla à tout le moins quelque peu bouché. Outre des bougies, l'usine fabriquait aussi du savon. Harley Procter, fils du cofondateur, et son cousin James Gamble étaient convaincus qu'il leur fallait offrir au marché un savon blanc de très grande qualité à prix relativement abordable pour prendre la place des savons importés. La firme produisit donc un savon, le plus parfait possible ; comparé aux autres, il était pur à 99 %, les tests le démontraient. Ici, pas de farine ou de poussière de marbre pour donner une couleur blanche au produit, comme le faisaient les concurrents. Mais encore fallait-il trouver un beau nom à ce savon qui se voulait être pur à 99 %. Ce fut pendant l'office du samedi, en écoutant le psaume 45:8 à propos de la reine de Saba qu'Harley le trouva : « *All thy garments smell of myrrh and aloes and cassia out of the ivory palaces whereby they have made thee glad.* »¹

Le 18 juillet 1879, le savon Ivory fut mis sur le marché. Dans la famille Procter comme chez les Gamble on n'aimait pas la dépense et l'on réinvestit tout dans l'entreprise. La question se posa donc de

1. Traduction : La myrrhe, l'aloès et la casse parfument tous les vêtements. Dans les palais d'ivoire, les instruments à cordes te réjouissent.

savoir s'il fallait investir un peu en publicité pour ce savon, qui visait deux objectifs : être à la fois un savon pour le lavage du linge et un savon de toilette. Les choses en seraient restées là si le hasard n'avait pas encore frappé chez Harley. Un jour, assis à son bureau, il ouvrit une lettre qui lui était destinée. C'était un grossiste qui lui demandait de lui livrer encore de ce savon qui flotte dans l'eau. Il ne comprit pas et démarra une enquête pour savoir pourquoi ce savon n'était pas aux normes de qualité exigées par la firme. Le cousin James Gamble découvrit que, pendant l'heure du déjeuner, un ouvrier avait laissé tourner sa machine, ce qui avait modifié les dosages. Tout autre qu'Harley aurait fermé le dossier, mais sa curiosité fut mise en éveil. Il allait en faire la force du produit. Il comprit que les clients appréciaient l'idée de flottaison du savon ; lorsqu'ils se lavaient dans des baquets profonds, ils n'avaient pas à plonger pour chercher leur savon. Et comme c'était la mode du *saturday night bath*, cela ne pouvait que plaire au plus grand nombre.

En 1882, la famille se décida enfin à investir 11 000 dollars en publicité, non plus dans les almanachs, mais bien dans les magazines. Harley inventa les encarts publicitaires en couleurs et lança un concours de slogans pour son savon. Plus de 27 000 clients y répondirent ! Dans le même temps, Harley lança Ivory Baby qui sera un franc succès. À l'âge de trente-cinq ans, Harley se retirera et fondera la fameuse fondation pour Ivory.

Harley ignorait ce qu'était une USP (*unic selling proposition*). Il ne savait pas non plus ce qu'était un territoire de marque, une *brand loyalty*... Mais tout cela se retrouve dans l'idée qu'il avait d'Ivory.

Qu'avons-nous donc inventé que nos prédécesseurs n'ont pas, par bon sens et pragmatisme, tout simplement déjà utilisé ? Rien !

LE CAS EVINRUDE OUTBOARD MOTORS COMPANY

Lorsque nous faisons du ski nautique, une ballade en mer ou en rivière, nous connaissons tous la facilité que nous apporte le moteur hors-bord qui nous propulse. Il y en a des très gros, qui permettent d'obtenir des vitesses enivrantes, et des tout petits que nous

pouvons mettre dans le coffre de notre voiture, quand nous utilisons un canot pneumatique. Cette facilité que nous donnent ces moteurs, nous la devons à une très belle histoire d'amour.

Ole Evinrude est un émigré norvégien, fils d'un fermier du Wisconsin. Il va bientôt se marier avec Bess Emily Cary, une Irlandaise. La Clemick & Evinrude Company, qu'il dirige, ne va pas fort. Cette société, qui a pour objectif de fabriquer des petits moteurs à essence, va rapidement déposer son bilan. Ole est considéré cependant comme un bon mécanicien. Il a la passion des moteurs. Il est convaincu que le futur se trouve dans le marché des moteurs, il en veut pour preuve le succès de Ransom Olds et Henry Ford qui se trouvent juste à côté de lui sur les bords du lac Michigan. Plein de courage, il remonte une autre affaire, the Motor Car Power Equipment Company. Bess et lui travaillent dur. Ils installent des moteurs sur tout ce qui peut rouler ! Pour se distraire et se reposer, ils vont parfois faire un tour sur le lac avec leurs amis et pique-niquent sur une petite île à deux kilomètres de la rive. Ole adore ramer. Un jour de grande chaleur, Bess annonce : « Ah ! Qu'est-ce que je ne donnerais pas pour une glace à la vanille ! » Ole prend son bateau, rame comme un fou, va acheter la glace et tente de revenir. Mais un vent de front l'empêche de ramer à la vitesse qu'il souhaite, et c'est sous les quolibets de ses amis qu'il tend à Bess une glace fondue. Il est vexé et peiné de ne pas avoir pu faire plaisir à l'amour de sa vie. Pendant que ses amis finissent la glace fondue, Ole imagine le type de moteur qu'il faudrait installer sur son bateau pour qu'il puisse, à l'avenir, faire l'aller retour le plus rapidement possible. L'idée d'un hors-bord n'est pas nouvelle. En 1893, William Steinway, le fabricant de pianos, et Gottlieb Daimler, le père du moteur à essence, avaient déjà tenté d'adjoindre un moteur à une barque, mais les résultats n'avaient pas été concluants. Cameron Waterman lance en 1906 un hors-bord baptisé Porto qui est malheureusement trop lourd et devient vite impraticable.

Ole est persuadé qu'il va trouver le bon concept. En 1906, il dessine ce que nous connaissons aujourd'hui, à savoir un moteur

horizontal relié à un axe vertical au bout duquel se trouve une petite hélice. Les essais sont concluants : ça marche. Malheureusement, faute de capital, la Motor Car Power Equipment Company cesse ses activités et Ole part travailler comme mécanicien. Il aide ses amis Bill Harley et Arthur Davidson à mettre au point un système de refroidissement pour leur nouvelle motocyclette. Un ami d'Ole essaye le moteur qu'il a inventé, puis revient le voir en lui commandant immédiatement dix hors-bord qu'il paye cash. Comme Ole n'a aucune idée du prix qu'il peut en demander, il se dit que comme le moteur pèse trente-deux livres (453,6 grammes), il va le vendre pour trente-deux dollars, soit un dollar la livre. La Evinrude Outboard Motors Compagny est née. En 1914, Evinrude est une société internationalement connue. Mais Bess est au plus mal et Ole doit vendre la société. Il part dans les montagnes pour soigner sa femme, qui petit à petit revient à la vie. Pendant ces cinq ans d'exil, Ole affine ses idées et trouve un nouveau concept pour fabriquer des moteurs bien supérieurs à celui qu'il a inventé. Il dessine et construit le modèle Elto (Evinrude Light Twin Outboard), tout en aluminium avec refroidissement incorporé. Il fonde en 1929, avec son fils Ralph, la Outboard Marine Corporation.

Ole Evinrude et sa femme ne savaient pas grand-chose du marché potentiel de leur invention. Ils n'imaginaient pas l'essor que prendrait le nautisme. Mais ils ont compris, sans études de consommateurs, qu'il y avait un besoin latent et une attente forte : ne plus ramer et avoir un moteur léger, facile à démarrer et à entretenir. Ils ne savaient rien de la soi-disant science du marketing, mais ils ont trouvé rapidement l'idée du prix psychologique (un dollar la livre) et le positionnement de leur produit au travers d'un slogan qui, à l'époque, fit le tour du monde : « *Don't row, use the Evinrude Detachable Row Boat Motor!* »¹ Que ferions-nous de mieux aujourd'hui, avec tout ce que nous croyons savoir ?

1. Traduction : Ne ramez plus, utilisez les moteurs Evinrude détachables pour bateaux à moteur !

LE CAS KLEENEX®

En 1914, Kimberly-Clark produit des pansements qui remplacent dans les salles d'opération le coton utilisé pour panser les blessures. Vers la fin de la guerre, l'entreprise met au point un super cellucoton ; c'est un filtre pour masque à gaz. Puis la guerre se termine et il faut songer à faire autre chose du produit. En 1924, sous le nom de Kleenex® Tissus, le super cellucoton est lancé sur le marché comme « *Sanitary Cold Cream Remover* », c'est-à-dire qu'il est utilisé comme serviette démaquillante. Les stars d'Hollywood – Mary Pickford, Janet Gaynor, Helen Hayes – s'empressent d'utiliser le produit et de le définir comme « épatant ».

Les commerciaux de Kimberly Clark sont très attentifs au courrier des clients et se réjouissent des encouragements qu'ils reçoivent. Souvent, les clientes informent qu'elles se servent aussi de leur Kleenex® pour se moucher. En 1930, la firme lance une opération qui vise à publier deux publicités différentes dans des revues similaires ; l'une positionnant Kleenex® comme un moyen de se démaquiller, l'autre comme un mouchoir jetable. Grâce à un coupon-réponse placé dans la publicité, on va pouvoir savoir lequel de ces deux positionnements est le plus porteur. Nous savons aujourd'hui que c'est le mouchoir qui a gagné.

Ainsi, en 1930, les commerciaux, qui ne savent pas que le marketing existe, inventent le positionnement et une technique d'étude maintes fois utilisée aujourd'hui : le « *split run* » – qui consiste à faire deux propositions de positionnement un même jour à partir de deux annonces différentes dans des revues différentes.

Sans concept marketing et sans véritable technique, toutes ces sociétés (Gillette, Procter & Gamble, Evinrude et Kleenex®) ont réussi. Cela veut-il dire que réussir n'est qu'une question de bon sens, de pragmatisme et peut-être de chance ?

■ CE QU'IL FAUT OSER DIRE POUR VIDER COMPLÈTEMENT SA « BOÎTE NOIRE »

Depuis les « approches commerciales » de Gillette, Ivory, Evinrude, Kleenex® et bien d'autres, le temps est passé. Les médias se sont multipliés, la télévision puis Internet ont fait leur apparition pour permettre aux consommateurs de s'informer et de s'informer encore. Les grandes surfaces ont mis le produit au contact direct du client. Aujourd'hui, Nielsen, Sécodip, la Sofres et l'ensemble des spécialistes des études média, les instituts de sondage et autres panels de consommateurs donnent jour après jour, instant après instant, l'évolution des ventes, les attentes de toutes les cibles possibles, l'impact des publicités... Google, outil magique, permet de trouver tout ce que l'on cherche, qu'il s'agisse de prix, d'idées nouvelles ou simplement d'un fragment d'histoire ancienne. Enfin, des milliers de livres et d'articles ont été publiés sur le marketing, le consommateur, les moyens d'investigation des marchés, la façon de réussir à tous les coups, etc.

Pour autant, depuis que nous avons à notre disposition tous ces nouveaux moyens, un changement s'est-il opéré dans le nombre de réussites ou d'échecs lors des lancements de nouveaux produits ? Savons-nous mieux résister à des concurrents agressifs qui attaquent nos parts de marché ? Trouvons-nous vraiment à chaque fois les nouveaux produits, les nouveaux films, les nouvelles émissions de télévision qui vont nous permettre de « crever l'écran » ? La réponse est non. Pourquoi le baron Bic a-t-il si bien réussi dans les rasoirs, les stylos, les briquets, et pourquoi a-t-il fait un tel flop avec ses parfums ? Pourquoi Renault, qui compte parmi les meilleurs fabricants de voitures au monde et qui a créé la Twingo et la Clio qui ont eu un grand succès, a-t-il lamentablement échoué avec sa Velsatis et son Avantime ? Pourquoi la Classe A de Mercedes a-t-elle été boudée par le marché ? Pourquoi, encore, à la fin des années 1980, le lancement du quotidien *Le Sport*, qui voulait concurrencer *L'Équipe*, s'est-il soldé par un échec retentissant ? Toutes ces

entreprises avaient des services marketing performants roués à l'étude des consommateurs, disposant de toutes les informations possibles et de tous les tests envisageables. Et pourtant, rien n'y a fait : le public n'a pas voulu de leurs produits.

■ L'INCERTITUDE DEMEURE

D'où vient la faute ? La réponse est simple : aujourd'hui, nous ne savons tout simplement pas encore parfaitement, quoi qu'en disent certains, comment fonctionne le consommateur. Il dit des choses qu'il ne fait pas, et fait des choses que cinq minutes avant il jurait ne jamais faire. Il y a, c'est évident et tout le monde le sait, une énorme différence entre les attitudes et les comportements. La question est de savoir comment trier le bon grain de l'ivraie, ou encore : que reste-t-il pour se faire une opinion sur ce que les spécialistes des études vous indiquent sur votre produit afin d'agir à bon escient ? Nous ne savons pas non plus comment la publicité agit sur l'individu. Ce qui plaît aux créatifs et à ceux qui commandent la publicité n'est pas forcément compris et accepté par le public que l'on veut conquérir.

En ce troisième millénaire, personne ne peut dire avec certitude, dans une campagne de publicité ou sur un packaging, ce qui fait vendre ou acheter. On entend souvent dire que 50 % de la publicité ne sert à rien, mais qu'on ne sait pas quels sont les 50 % qui fonctionnent ! Ainsi, la liste est longue de ce que l'on ne sait pas encore et qu'il nous faudrait absolument connaître pour faire du marketing l'outil premium. Au fond, la seule certitude que l'on puisse avoir aujourd'hui, c'est que, faute d'humilité, face au consommateur et aux mécanismes qui, quelque part, régissent la consommation, il y a de fortes chances que l'on rencontre un jour ou l'autre l'échec. L'expérience montre que les facultés créatives, l'énergie, le courage des opérateurs marketing président au succès de ce que nous conviendrons d'appeler l'« aventure marketing des

marques ». Si, à ces qualités d'homme, on pouvait ajouter des approches fiables, des schémas vérifiés des comportements, des marques et des consommateurs, alors oui, le marketing serait l'outil incontournable du succès que toutes les entreprises attendent.

Pour construire une nouvelle théorie sérieuse du marketing dans un monde qui change, il ne s'agit pas de rejeter en bloc tout ce qui a déjà été écrit. Il faut simplement remettre en question certaines affirmations, certains poncifs, certaines croyances venus on ne sait d'où, mais qui sont fortement ancrés dans d'innombrables cerveaux.